

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Trabajo de grado modalidad Investigación:

**PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTANDARIZADOS QUE CONTRIBUYAN A
MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO COMERCIAL Y GESTIÓN DE
COBROS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA PELETERÍA MITCHELL, UBICADA EN
LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.**

Presentado por:

Beltrán López, Irvin Dionisio
Chacón Parada, Dennis Alexander
Molina Rodríguez, Karla Abigaíl

Para optar al grado de:

Licenciado (a) en Administración de Empresas

Agosto 2024

Ciudad Universitaria, Dr. Fabio Castillo Figueroa

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

Autoridades Universitarias.

Rector: Msc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla.

Vicerrectora Académica: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata.

Secretario General: Lic. Pedro Rosalino Escobar Castaneda.

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas.

Decana: Licda. Celina Amaya de Calderón.

Secretario: Lic. Pedro Javier Rivas Mejía.

Coordinador General de Proceso de Graduación.

Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera.

Director Escuela de Administración de Empresas.

Msc. Abraham Vásquez Sánchez.

Coordinador de Procesos de Graduación de la Escuela de Administración de Empresas.

Lic. David Mauricio Lima Jaco.

Tribunal Evaluador.

Lic. Alfonso López Ortiz.

Lic. David Mauricio Lima Jaco.

MsD. Carlos Alfredo Hernández Ramírez (Docente Asesor).

Agosto 2024

Ciudad Universitaria, Dr. Fabio Castillo Figueroa

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

Agradecimientos

En primera instancia, agradezco a Dios quien ha sido mi guía y me ha brindado la fuerza para seguir adelante. A mi familia por su constante apoyo incondicional que me han demostrado a lo largo del desarrollo de mi carrera. En especial mi agradecimiento está dirigido a mi hermana Jennifer por su motivación persistente a lo largo de mi vida; a mi hermanito Jatniel, quien es mi razón de vivir, por su amor y comprensión; a mi abuela Paula que se convirtió en mi pilar, a mi madre Yanira (Q.E.P.D) por creer en mi desde siempre y antes que nadie. Y finalmente un agradecimiento a mis compañeros por confiar en mi para la realización del presente Trabajo de Investigación, así mismo, por su apoyo, compañerismo y amistad.

Molina Rodríguez, Karla Abigaíl

En primer lugar, agradecer a Dios por permitir culminar una etapa más de estudio con éxito, a mi madre Rosa Melida López, a mi hermana Verónica Beltrán y hermano Emerson Beltrán, quienes han sido un pilar fundamental en el desarrollo de mi formación académica, quienes día con día me motivan a poder seguir adelante. Finalmente, agradecer a mi equipo de trabajo por toda su ayuda y apoyo a lo largo de la elaboración del Trabajo de Graduación.

Beltrán López, Irvin Dionisio

Agradezco a Dios principalmente, por brindarme fortaleza y sabiduría durante este largo camino, por las oportunidades necesarias para poder llegar a tal punto en mi educación. Así mismo, doy las gracias a mis padres Morena Parada y Rodolfo Chacón por la motivación, el apoyo incondicional y por los tan valiosos consejos en decisiones sumamente importantes durante el desarrollo de mi carrera. A mis amigos y equipo de trabajo; por su esfuerzo, amistad, apoyo y compromiso durante la elaboración del presente Trabajo de Graduación. Finalmente, agradezco a nuestro asesor MsD. Carlos Hernández, por su disposición, esfuerzo y conocimientos.

Chacón Parada, Dennis Alexander

INDICE

Resumen	i
Introducción.....	iii
CAPÍTULO 1: Marco Teórico de la Administración del Crédito Comercial para el diseño de Procedimientos Operativos Estandarizados que contribuyan a mejorar la gestión operativa de Peletería Mitchell.	
A. Planteamiento del Problema	1
1. Antecedentes del Problema.....	1
2. Formulación del Problema.....	2
3. Delimitación del Problema	2
a) Teórica	2
b) Espacial.....	3
c) Temporal.....	3
B. La pequeña empresa en El Salvador	3
1. Antecedentes históricos	3
2. Definición de Empresa	4
3. Clasificación	5
C. Generalidades de Peletería Mitchell	5
1. Antecedentes históricos	6
2. Filosofía empresarial	8
3. Estructura organizacional	10
D. Marco legal	12
E. Marco institucional	19
F. Marco teórico de la administración del crédito comercial y gestión de cobros.....	21
1. Generalidades del crédito comercial.....	21

a.	Antecedentes.....	21
b.	Definición de Crédito	22
c.	Clasificación	23
d.	Tipos	23
e.	Proceso de análisis en el otorgamiento de créditos comerciales	25
f.	Factores que deben determinarse en el otorgamiento de un crédito comercial	27
g.	Políticas de crédito.....	28
2.	Generalidades de la cobranza	29
a.	Definición de Cobranza	29
b.	Importancia	30
c.	Convertibilidad	30
d.	Elementos relacionados con la gestión de cobros.....	30
e.	Problemas en la gestión de cobranza	31
f.	Etapas finales de la gestión de cobros	32
g.	Modelo práctico de la cobranza	33
h.	Factores que afectan la política de cobranza	33
3.	Administración financiera de cuentas por cobrar	34
a.	Objetivo de la administración de las cuentas por cobrar	34
b.	Técnicas a emplear en la administración de cuentas por cobrar.....	35
c.	Principales deficiencias en la administración financiera de cuentas por cobrar.....	38
d.	Análisis del fondo de maniobra	38
e.	Cuentas por cobrar según Normas Internacionales de la Información Financiera (NIIF)	39
G.	Procedimientos Operativos Estandarizados (POES)	40
1.	Ciclo de resolución de problemas PDCA (Planificar – Desarrollar – Comprobar - Ajustar) como factor clave.....	40
2.	Trabajo Estandarizado	41
3.	Pasos para crear Procedimientos Operativos Estandarizados (POES)	42
4.	Estructura de Procedimientos Operativos Estandarizados (POES).....	43

CAPÍTULO 2: Diagnóstico y Evaluación de la Administración del Crédito Comercial y Gestión de Cobros con el objeto de identificar debilidades internas no percibidas que afecten la liquidez y productividad de Peletería Mitchell.

A. Importancia de la investigación	45
B. Objetivos	45
1. General.....	45
2. Específicos	45
C. Métodos y Técnicas utilizados en la Investigación	46
1. Método de Investigación.....	46
a. Método de Análisis	46
b. Método de Síntesis.....	46
2. Enfoque de la investigación.....	47
3. Tipo de investigación.....	47
4. Diseño de la Investigación.....	48
5. Objeto de estudio y Unidad de análisis.....	48
a. Objeto de estudio:	48
b. Unidad de análisis:.....	48
6. Determinación del Universo y Muestra	48
a. Universo.....	48
b. Muestreo no Probabilístico (Muestra por Conveniencia).....	49
7. Procedimiento para el acceso a los encuestados	49
8. Técnicas, Procedimientos e Instrumentos de investigación	49
a. Técnicas y Procedimientos de investigación	49
b. Instrumentos de investigación	50
9. Tabulación, Análisis e Interpretación de la Información.....	51
10. Fuentes de información.....	51
a. Fuentes primarias	51
b. Fuentes secundarias	52

11.	Descripción del diagnóstico.....	52
a.	Control de Deudores	52
b.	Procesos de Trabajo	55
c.	Procedimientos de Trabajo	56
d.	Medición y Rendimiento del Desempeño.....	57
e.	Matriz de Análisis de Árbol.....	60
a.	Diagrama de Ishikawa o Análisis Espina de Pescado	61
f.	Análisis financieros	62
D.	Alcances y Limitaciones de la investigación	67
1.	Alcances.....	67
2.	Limitaciones	67
E.	Conclusiones y Recomendaciones.....	68
1.	Conclusiones.....	68
2.	Recomendaciones	69
CAPÍTULO 3: Propuesta de Diseño de Procedimientos Operativos Estandarizados (POES) que permitan optimizar la administración del Crédito Comercial y Gestión de Cobros.		
A.	Importancia del entregable.....	70
B.	Objetivos.....	70
1.	General.....	70
2.	Específicos	71
C.	Visión integral del entregable: Procedimientos Operativos Estandarizados (POES).....	71
D.	Descripción de la propuesta del entregable	71
E.	Entregable: Procedimientos Operativos Estandarizados (POES) en la Administración del Crédito Comercial y Gestión de Cobros.....	74
F.	Plan de socialización.....	93
1.	Condiciones generales, recursos necesarios y cronograma para la socialización.....	94
a.	Condiciones Generales	94

b. Recursos necesarios para la socialización	94
G. Cronograma de socialización.....	96
H. Presupuesto de gastos para la creación de una Coordinación de Créditos y Cobros.....	97
I. Valor Presente Neto y Periodo de Recuperación de la Inversión	98
1. Valor Presente Neto	98
2. Periodo de Recuperación de la Inversión	99
Bibliografía.....	100

Índice de Tablas

Tabla de Contenido N° 1. Análisis del Negocio	7
Tabla de Contenido N° 2. Funciones básicas de las Coordinaciones	11
Tabla de Contenido N° 3. Leyes relacionadas al accionar de Peletería Mitchell	12
Tabla de Contenido N° 4. Marco Institucional	19
Tabla de Contenido N° 5. Deficiencias y efectos en la administración financiera de cuentas por cobrar	38

Índice de Figuras

Figura N° 1. Estructura Organizacional de Peletería Mitchell (Persona Natural)	10
Figura N° 2. Estructura de Procedimientos Operativos Estandarizados (POES)	43

Índice de Esquemas

Esquema N° 1. Proceso de análisis para otorgar un crédito comercial a personas naturales	25
Esquema N° 2. Proceso de análisis para otorgar un crédito comercial a personas jurídicas	26

Índice de Cuadros

Cuadro N° 1. Ratio Financiero: Endeudamiento	35
Cuadro N° 2. Ratio Financiero: Plazo de Cobro	36
Cuadro N° 3. Ratio Financiero: Prueba de Liquidez	36
Cuadro N° 4. Ratio Financiero: Rotación de Activo Corriente	36
Cuadro N° 5. Ratio Financiero: Periodo Promedio de Cobro	37
Cuadro N° 6. Ratio Financiero: Periodo Promedio de Pago	37
Cuadro N° 7. Ratio Financiero: Prueba Ácida.....	37
Cuadro N° 8. Análisis Ratio Financiero: Endeudamiento	61
Cuadro N° 9. Análisis Ratio Financiero: Prueba de Liquidez	62
Cuadro N° 10. Análisis Ratio Financiero: Rotación de Activo Corriente	63
Cuadro N° 11. Análisis Ratio Financiero: Periodo Promedio de Cobro	64
Cuadro N° 12. Análisis Ratio Financiero: Periodo Promedio de Pago	65

Anexos

Anexo N° 1. Guía de Entrevista

Anexo N° 2. Resultados e Interpretación de los datos de la Entrevista

Anexo N° 3. Cuestionario

Anexo N° 4. Análisis e Interpretación de los datos del Cuestionario

Anexo N° 5. Flujo de Efectivo Libre

Anexo N° 6. Cotización de mobiliario y equipo de oficina en Office Depot

Anexo N° 7. Cotización de papelería en Librería y Papelería La Ibérica

Anexo N° 8. Fotos relacionadas a la Investigación

Resumen

Peletería Mitchell es una pequeña empresa constituida como persona natural bajo el nombre de José Miguel Álvarez Hernández, ubicada en 10 Avenida Norte, Local #216, Barrio Concepción, por el Mercado Ex-Cuartel, San Salvador, dedicada a la venta de productos para la elaboración de calzado y carteras, utilizando materias primas, tales como cuero natural, suelas, pegamentos, entre otros. A lo largo de los últimos años, la administración de la empresa ha detectado un incremento significativo en la incobrabilidad de los créditos comerciales, problemática expresada a un miembro del equipo de investigación que labora dentro de la empresa; y compartida posteriormente al resto de integrantes en la primera reunión coordinada con la Gerencia, donde se planteó como hipótesis la relación de dicho incremento en la incobrabilidad con la inexistencia de procesos estandarizados orientados a la administración de créditos comerciales otorgados a clientes, a la gestión de sus respectivos cobros, el establecimiento de políticas que garanticen la recuperación de los créditos en el corto plazo y la reducción de riesgos relacionados a impagos.

Dicha problemática descrita motivó a dedicar esfuerzos para proponer una solución enfocada a disminuir las cuentas incobrables, las cuales afectan negativamente la liquidez de la empresa. Por ende, el principal objetivo planteado por el equipo es:

Diseñar y proponer procedimientos operativos estandarizados (POES) que contribuyan a la mejora de la administración de créditos comerciales y gestión de cobros de Peletería Mitchell.

La respectiva investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo, dado que se realizó un estudio de las características, cualidades y circunstancias que rodean al fenómeno de investigación. De la misma manera, se han empleado dos técnicas enfocadas a la recolección de los datos de interés, las cuales se describen a continuación: Una entrevista dirigida a Presidencia, Gerencia General, Coordinación de Contabilidad y Coordinación de Ventas; y un censo orientado al resto de colaboradores relacionados directamente con el tema en estudio. Gracias a la veracidad de la información y a la imparcialidad de las interpretaciones, se asegura la implementación del método científico dentro del análisis del tema de investigación.

Finalmente, se determinaron las siguientes conclusiones, basadas en el diagnóstico realizado de los resultados obtenidos en la investigación de campo:

1. Peletería Mitchell posee elevados montos en los saldos de sus cuentas por cobrar como consecuencia del desinterés de la práctica gerencial en la elaboración, revisión y actualización de procedimientos de trabajo orientados a la administración del crédito comercial y gestión de cobros; además, los problemas relacionados no son analizados por la administración de forma técnica a través de ratios financieros o indicadores de evaluación de desempeño.
2. No se ejecutan planes de acción dedicados a detectar potenciales debilidades en los procesos de trabajo, por lo que no se implementan acciones correctivas o preventivas que permitan abordar de manera efectiva los problemas presentados dentro de la empresa.
3. No existe interés alguno en la estructuración y difusión de metas relacionadas, que contribuyan de manera positiva impulsando el crecimiento del personal dedicado a labores relacionadas a la administración de créditos comerciales.

Derivado de la misma, se ofrece las siguientes recomendaciones:

1. Adoptar procesos de trabajo a través de Procedimientos Operativos Estandarizados (POES) relacionados a la administración de Créditos Comerciales para dar solución al incremento de las cuentas por cobrar, procesos y lineamientos necesarios para impulsar la eficiencia de las operaciones y procurar la pronta recuperación de los créditos.
2. Elaborar y ejecutar planes de acción que permitan identificar pequeñas debilidades no percibidas dentro de la empresa, además, afrontar las problemáticas identificadas a través de la metodología del ciclo PDCA, garantizando la eficiencia basado en una búsqueda constante de la mejora continua de los procedimientos.
3. Definir y establecer metas que permitan alinear los esfuerzos individuales de los colaboradores hacia un objetivo en común, proporcionando motivación y dirección en las labores cotidianas.

Introducción

En el presente documento el tema principal es Procedimientos Operativos Estandarizados que contribuyan a mejorar la Administración del Crédito Comercial y Gestión de Cobros; aspectos en los que se ha profundizado y alrededor del cual giran los objetivos, y por ende la efectividad de la investigación.

En el Capítulo I, se presentan antecedentes históricos relacionados a la pequeña empresa en El Salvador; de igual manera, se destacan las generalidades de la empresa en estudio Peletería Mitchell, abarcando sus respectivos antecedentes, filosofía empresarial y estructura organizativa, finalizando con el marco legal e institucional por el cual se rige; también, se expone el marco teórico orientado al crédito comercial y gestión de cobros, definiciones, clasificación, procesos de análisis y factores que deben determinarse en el otorgamiento de créditos, importancia, elementos relacionados a la convertibilidad y la gestión de cobros; se detallan aspectos generales de las políticas tanto de créditos como de cobranza, así como un apartado dedicado a puntos clave de los Procedimientos Operativo Estandarizados (POES), tales como el ciclo de resolución de problemas PDCA (Planificar – Hacer – Verificar - Actuar).

En el Capítulo II, se encontrará la metodología de la investigación de campo utilizada, describiendo la importancia, el objetivo y el enfoque de la misma; seguidamente, se describe el tipo de estudio, unidades de análisis, las técnicas e instrumentos de investigación empleados para la recopilación de la información, el respectivo universo y muestra considerados; posteriormente, se desarrolla un diagnóstico y evaluación de la administración del crédito comercial y gestión de cobros en Peletería Mitchell, los alcances y limitaciones de la investigación, culminando con las conclusiones y recomendaciones de la investigación a partir de los resultados obtenidos.

El Capítulo III, está comprendido por una breve descripción de la propuesta para Peletería Mitchell, en cual se detallan los objetivos, la importancia y la visión integral del uso de Procedimientos Operativos Estandarizados (POES) para la Administración del Crédito Comercial y Gestión de Cobros; también, se detalla el enunciado del alcance del instrumento de gestión, los supuestos, las restricciones y requisitos de aprobación; así mismo, se presenta el entregable para uso del personal asignado por la Gerencia General para su ejecución, dentro del

cual se detalla el ámbito de aplicación, su referencia normativa y las responsabilidades de los involucrados para su adecuada aplicación. En la parte final, se desarrolla un Plan de Socialización, con el objetivo de transmitir el contenido del instrumento, su uso e importancia. Del mismo modo, se establecen los recursos que se demandarán para su implementación, los cuales quedarán a discreción de la Gerencia General.

Capítulo Uno

Marco Teórico de la Administración del Crédito Comercial para el diseño de Procedimientos Operativos Estandarizados que contribuyan a mejorar la gestión operativa de Peletería Mitchell.

A. Planteamiento del Problema

1. Antecedentes del Problema

El escollo en la administración del crédito comercial y gestión de cobros en Peletería Mitchell¹ tiene su origen hace seis años aproximadamente, debido a que la empresa no cuenta con una Coordinación de créditos comerciales y de cobros. No obstante, disponía de colaboradores pertenecientes al departamento de contabilidad, quienes se encargaban de la administración de los créditos comerciales otorgados y de los cobros respectivos; tal situación generaba un deterioro en la gestión administrativa de la empresa respecto a la eficiencia en el uso de los recursos, lo que generó la terminación voluntaria del contrato por parte de los miembros que realizaban la gestión de créditos y de cobros.

Actualmente Peletería Mitchell aún no cuenta con una Coordinación de créditos y cobros, además carece de un procedimiento operativo estandarizado (POE) orientado a la administración del crédito comercial y gestión de cobros, que permita dar seguimiento a los procesos y llevar un control eficiente de cobros.

La empresa, hoy por hoy, otorga créditos comerciales únicamente a clientes que poseen cierto nivel de afinidad con el propietario y sin seguir un procedimiento técnico al respecto, lo que genera que, en muchas ocasiones, el deudor no respete el plazo de pago acordado, lo que afecta la liquidez de la empresa.

¹ En el presente documento se hará uso del término Peletería Mitchell para referirse al objeto de estudio denominado: José Miguel Álvarez Hernández, propietario de la empresa.

En consecuencia, la abulia del propietario para crear una unidad que se dedique a la gestión del crédito comercial, genera un efecto contraproducente en el ciclo de caja.

2. Formulación del Problema

En este marco, el enunciado del problema que se intentará resolver se formula de la siguiente manera:

¿En qué medida la implementación de procedimientos operativos estandarizados (POES), en la administración del crédito comercial y gestión de cobros, puede mejorar la liquidez y beneficios de Peletería Mitchell?

3. Delimitación del Problema

a) Teórica

Las fuentes de información, tanto primarias como secundarias, que se utilizarán como parte fundamental para la delimitación teórica del presente proyecto de investigación serán las siguientes:

- a. Fuentes primarias: información proporcionada por la Gerencia General y la Coordinación de Contabilidad de Peletería Mitchell.
- b. Fuentes secundarias: se utilizarán libros y trabajos de investigación orientados a la administración de créditos comerciales y gestión de cobros, entre ellos:
 - i) Lean Office por Drew Locher.
 - ii) Crédito y Cobranza por Arturo Morales Castro y Antonio Morales Castro.
 - iii) Administración Financiera del Circulante por Manuel Enrique Madroño Cosío.
 - iv) Elementos de Administración de Crédito y Cobranza por Emilio Villaseñor.
 - v) Control de gestión empresarial por Juan F. Pérez-Carballo Veiga.

b) Espacial

El proyecto de investigación será realizado en la empresa Peletería Mitchell, ubicada en 10 Avenida Norte Local #216, Bo. Concepción por el Mercado Ex-Cuartel, San salvador.

c) Temporal

La investigación se realizará en un periodo de seis meses, comprendidos de julio a diciembre de 2022.

B. La pequeña empresa en El Salvador

1. Antecedentes históricos

“Durante la década de 1980 el surgimiento y desarrollo del sector Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) fue significativo debido al cierre de un total de 284 empresas; afectando a un aproximado de 27,413 trabajadores, lo que desató la crisis económica que experimentó el país. De esta manera, el sector de las MYPES pasó a ser uno de los bastiones principales que evitaron que la economía colapsara, como también el principal generador de empleo de la economía” (Salvador, 1997).

Durante el año de 1990, las Micro y Pequeñas empresas trataron de mantener una estabilidad económica relativa a pesar de las diferentes dificultades relacionadas con:

- Desastres naturales adversos, tales como el fenómeno de El Niño entre los años 1997 y 1998, el Huracán Mitch en el año de 1990.
- La precipitada caída en el precio del café, el cual representaba el producto de mayor exportación en el país.
- Incertidumbres asociadas a las transiciones de una economía de mercado emergente.

En El Salvador la disminución de los volúmenes de exportación y los bajos precios internacionales del café causaron una disminución del Producto Interno Bruto (PIB) pasó de 3.2% en 1990 a un 2.6% en 1998; por lo que la economía incluyendo el sector de las PYMES, no mostró señales de dinamismo.

Durante el año 2001, las MYPES se vieron afectadas por dos terremotos, ocasionando daños a un estimado de 271,653 viviendas, afectando de manera significativa a los microempresarios. “Según el Informe de Desarrollo Humano 2001 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el daño que sufrieron las viviendas afectó a 41,400 micros y pequeños negocios. A finales del año 2008 a escala mundial se profundizó la crisis financiera ocasionada por el colapso de la burbuja inmobiliaria en los Estados Unidos de América, ocasionando una contracción del 4.2% en el otorgamiento de préstamos a las MYPES por parte del sistema financiero oficial en ese año, afectando en sobremanera a las MYPES en el país” (Recinos, 2011).

Según datos de la Encuesta Nacional MYPE, realizada por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE), el Banco Central de Reserva (BCR) y la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), revelan que para el año 2017 existía un total de 317,795 establecimientos económicos pertenecientes al segmento MYPE, de los cuales 16,916 (5.32%) son consideradas pequeñas empresas.

2. Definición de Empresa

Desde la perspectiva legal, el Código de Comercio de El Salvador, define a la empresa mercantil de la siguiente forma: La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos (intangibles), con el objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática bienes o servicios.

Dichos conjuntos coordinados ejercen un papel de suma importancia dentro del crecimiento económico nacional, a través de la generación de nuevos empleos y su considerable aporte a la

producción, como entes dinamizadores de la economía por medio de la transferencia de bienes y la prestación de servicios.

La empresa mercantil, al estar sujeta al jurídico tributario está obligada al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o calidad de responsable tal y como lo expresa el Artículo N° 20 de la Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios de El Salvador.

De acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para PYMES), el término PYMES se usa para indicar o incluir entidades muy pequeñas sin considerar si publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos.

3. Clasificación

“La forma más común de clasificar las empresas en El Salvador, es por su tamaño, actividad económica y constitución patrimonial; para efectos de esta investigación se utilizará únicamente la clasificación de pequeña empresa realizada por CONAMYPE, a saber: Pequeña Empresa. Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores” (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2017).

C. Generalidades de Peletería Mitchell

Comentario técnico: Se entenderá por Peletería Mitchell al nombre comercial de la empresa José Miguel Álvarez Hernández constituida como persona natural.


1. Antecedentes históricos

“Peletería Mitchell inicia sus operaciones el 26 de marzo del año 2007 en San Salvador, bajo la dirección del señor José Miguel Álvarez Hernández (fundador y propietario), comercializando: suelas, pieles sintéticas, pegamento para calzado, cueros, cintas, tacones, herrajes, etc. Sus productos son utilizados para la elaboración de calzado, cinchos, mochilas, carteras, entre otros ” (Hernández, 2022).

En el año 2013, se inaugura una tienda en el municipio de Santiago Texacuangos; sin embargo, ésta cerró sus operaciones en diciembre del año 2019. El 26 de septiembre del año 2016 se apertura una tienda, en el departamento de Santa Ana, ubicada entre 7 y 9 Calle Poniente, 6 Avenida Sur, Santa Ana; bajo el nombre de José Miguel Álvarez Ramírez (hijo del fundador y propietario de la casa matriz, en San Salvador).

En la actualidad, la empresa continúa operando en su casa matriz, ubicada en 10 Avenida Norte, Local #216, Barrio Concepción, por el Mercado Ex-Cuartel, San Salvador. La casa matriz tiene un total de 24 empleados, distribuidos en sus diferentes coordinaciones.

Tabla de Contenido N° 1. Análisis del Negocio.

APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE ANÁLISIS DEL NEGOCIO: Peletería Mitchell (Casa Matriz)			
MISIÓN	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	OBJETIVOS A LARGO PLAZO	
Somos una empresa comercializadora de materia prima para calzado, talabartería, marroquinería y tapicería con el propósito de brindar a nuestros clientes el mejor producto con un personal altamente calificado.	Sin definir por la gerencia	Sin definir por la gerencia	
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	PROVEEDOR DE FINANCIAMIENTO	PROCESOS BÁSICOS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de importación • Cambio de precio en los productos por parte de la competencia. • Competencia • Delincuencia • Inadecuada gestión de créditos comerciales y cobros • Cambio en las tendencias de los productos de temporada • Morosidad en pagos de créditos por parte de sus clientes • Cambio en plazos de cobro de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrimonio propio 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas al crédito y de contado • Compra de productos o materia prima a proveedores • Revisión de mercancía adquirida • Gestión de stock • Gestión de acreedores comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Productores de zapatos • Tapiceros • Fabricadores de carteras • Otras peleterías • Otros clientes (minoristas o al detalle)
	OTROS PROVEEDORES COMERCIALES	PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA	
	<ul style="list-style-type: none"> • COPLASA S.A de C.V. • FERSA S.A de C.V. • TENERÍA SAN MIGUEL • PROPOL S.A de C.V. • ADOC S.A de C.V. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuero natural • Suelas • Sintético • Pegamento • Cartones • Herraje 	
		SERVICIOS BÁSICOS	
		<ul style="list-style-type: none"> • Servicios post venta • Asesoría sobre uso de materiales • Gestión de devoluciones por defectos de fábrica 	
PROCESOS DE RESPALDO			
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Administración • Ventas 		<ul style="list-style-type: none"> • Bodega • Compras 	

Fuente: Elaboración propia basado en información proporcionada por el Gerente General de Peletería Mitchell, año 2022.

2. Filosofía empresarial

a) Misión

“Somos una empresa comercializadora de materia prima para calzado, talabartería, marroquinería y tapicería con el propósito de brindar a nuestros clientes el mejor producto con un personal altamente calificado” (Hernández, 2022).

b) Visión

“Ser una empresa líder en el mercado nacional reconocida por su servicio y atención a los clientes con la mejor calidad de nuestros productos” (Hernández, 2022).

c) Valores

- i) “Calidad: Proveer productos con eficiencia y eficacia, llenando las expectativas de nuestros clientes internos y externos.
- ii) Lealtad: Trabajar con fidelidad y honestidad hacia la empresa, propiciando un ambiente de respeto mutuo.
- iii) Profesionalismo: En la administración y toma de decisiones para solución de problemas y conflictos.
- iv) Respeto: Por los intereses y objetivos del negocio, por los clientes y por cada uno de los miembros que conforman la empresa.

- v) Trabajo en equipo: Desarrollar las labores diarias en forma conjunta, fomentando la comunicación y aprovechando las habilidades personales de cada uno de los miembros de la organización.

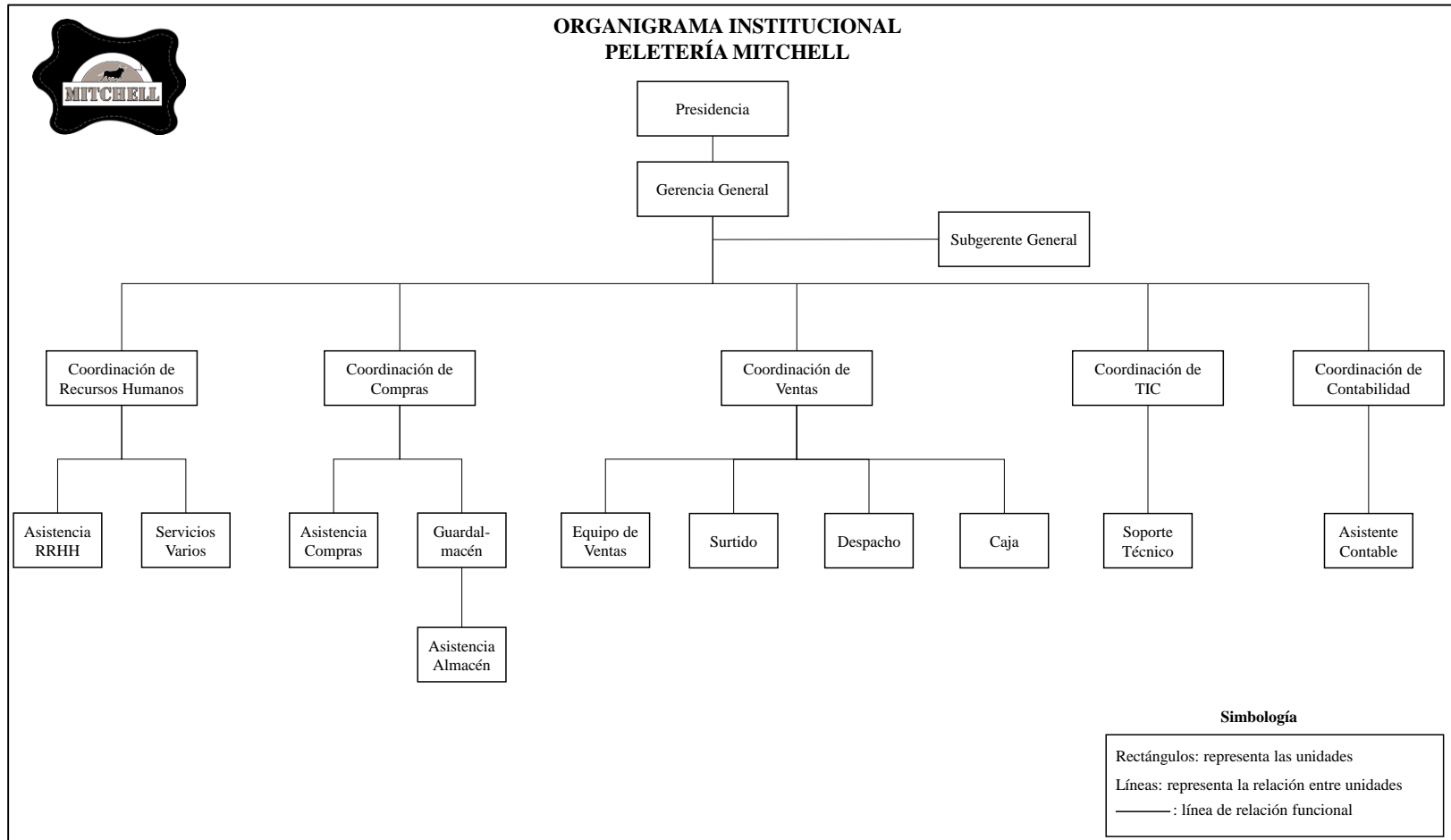
Ética: En el desarrollo de las actividades con el manejo de la información, la revelación de datos, elaboración de documentos e informes referentes al negocio” (Hernández, 2022).

d) Productos

- i) “Cuero natural: Piel de animal tratada mediante curtido, para tapicería y calzado.
- ii) Suelas: Para calzado de todo tipo.
- iii) Sintético: Cuero o piel artificial de gran variedad y colores, para tapicería y calzado.
- iv) Pegamentos: Variedad de pegamentos para calzado, ventanas, pizarras y otros.
- v) Cartones: Variedad de tipos de cartones para elaboración de plantillas de calzado.
- vi) Herrajes: Variedad de accesorios para calzado y carteras.” (Hernández, 2024a)

3. Estructura organizacional

Figura N° 1. Estructura Organizacional de Peletería Mitchell (Persona Natural).



Fuente: Elaboración propia basado en información proporcionada por el Gerente General de Peletería Mitchell, año 2022.

Tabla de Contenido N° 2. Funciones básicas de las Coordinaciones de Peletería Mitchell.

Coordinaciones	Funciones Básicas
Coordinación de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y registro de planillas de pago, salarios, AFP y Seguro Social (ISSS) • Responsable del proceso de selección y contratación de personal • Elaboración del plan de capacitación anual para el personal • Administración de las prestaciones de Ley • Diseño de instrumentos como contrato individual de trabajo, planillas de pago, permisos, entre otros • Colaboradores registrados a la fecha: 1
Coordinación de Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de compras de productos • Negociación con proveedores, sobre precio y calidad de productos • Revisión de cotizaciones de proveedores • Reporte al área de contabilidad sobre las órdenes de compra recibidas de proveedores • Seguimiento de las órdenes de compra • Colaboradores registrados a la fecha: 6
Coordinación de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de pedidos de clientes mayoristas • Venta y promoción de los productos • Preparación de los pedidos y traslado al área de despacho • Preparación de productos para la venta según especificaciones técnicas • Colaboradores registrados a la fecha: 10
Coordinación de TIC	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte técnico en los sistemas de tecnologías de la información (TI) de la empresa • Mantenimiento preventivo y correctivo del equipo y sistema informático • Supervisión del acceso de internet en todas las áreas operacionales • Asistencia en correcciones en el registro de clientes o compras en el sistema • Colaboradores registrados a la fecha: 1

Coordinaciones	Funciones Básicas
Coordinación de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión y apoyo al cajero, auxiliar y asistente contable • Validación de las partidas contables • Elaboración de un plan financiero de ingresos y egresos • Actualización del registro de activo fijo y depreciaciones • Presentación de informes financieros • Colaboradores registrados a la fecha: 4

Fuente: Elaboración propia basado en información proporcionada por el Gerente General de Peletería Mitchell, año 2022.

D. Marco legal

El marco legal que se describe, está en función del objeto de estudio, como un elemento subyacente al método hipotético deductivo. A continuación, se describen las principales Leyes que guían y regulan el accionar de Peletería Mitchell:

Tabla de Contenido N° 3. Leyes relacionadas al accionar de Peletería Mitchell.

Marco legal	Descripción
“Constitución de la República de El Salvador” (Asamblea Constituyente, 1983)	<p>Artículo N° 38. El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.</p> <p>Artículo N° 40. Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.</p>

Marco legal	Descripción
<p data-bbox="248 808 483 961">“Código de Comercio” (Asamblea Legislativa, 1970)</p>	<p data-bbox="613 241 850 273">Objeto del Código</p> <p data-bbox="521 325 1490 525">Artículo N° 1. Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se registrarán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de éstos, por las normas del código civil. Los usos y costumbres especiales y locales prevalecerán sobre los generales.</p> <p data-bbox="613 577 992 609">Quedan sujetos a este Código</p> <p data-bbox="521 661 943 693">Artículo N° 2. Son comerciantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="570 745 1490 819">I- Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales. <li data-bbox="570 829 1339 861">II- Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales. <p data-bbox="521 913 1008 945">Artículo N° 3. Son actos de comercio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="570 997 1490 1113">I- Los que tengan por objeto la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales y los actos realizados en masa por estas mismas empresas. <li data-bbox="570 1123 1274 1155">II- Los actos que recaigan sobre cosas mercantiles. <p data-bbox="521 1207 1490 1281">Además de los indicados, se consideran actos de comercio los que sean análogos a los anteriores.</p> <p data-bbox="521 1333 998 1365">Artículo N° 5. Son casas mercantiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="570 1417 1458 1449">I- Las empresas de carácter lucrativo y sus elementos esenciales. <li data-bbox="570 1459 1193 1491">II- Los distintivos mercantiles y las patentes. <li data-bbox="570 1501 901 1533">III- Los títulos valores
<p data-bbox="248 1585 483 1743">“Código de Trabajo” (Asamblea Legislativa, 1972)</p>	<p data-bbox="613 1549 850 1581">Objeto del Código</p> <p data-bbox="521 1633 1490 1749">Artículo N° 1. Armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se fundamenta en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.</p>

Marco legal	Descripción
<p>“Código de Trabajo” (Asamblea Legislativa, 1972)</p>	<p>Quedan sujetos a este Código</p> <p>Artículo N° 2. a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y b) las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.</p>
<p>“Ley Contra la Usura” (Asamblea Legislativa, 2013)</p>	<p>Objeto de Ley</p> <p>Artículo N° 1. La presente Ley tiene como objeto prohibir, prevenir y sancionar las prácticas usureras con el fin de proteger los derechos de propiedad y de posesión de las personas y evitar las consecuencias jurídicas, económicas y patrimoniales derivadas de todas las prácticas usureras.</p> <p>Quedan sujetos a esta Ley</p> <p>Artículo N° 3. Esta Ley se aplicará a toda clase de acreedores, ya sean personas naturales o jurídicas, instituciones del sistema financiero, casas comerciales, montepíos, comerciantes de bienes y servicios, casas de empeño, y en general, a cualquier sujeto o entidad que preste dinero, cualquiera que sea la forma utilizada para hacer constar la operación, ocultarla o disminuirla.</p>
<p>“Ley General de Prevención de Riesgo en los Lugares de Trabajo” (Asamblea Legislativa, 2010)</p>	<p>Objeto de Ley</p> <p>Artículo N° 1. Establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales.</p> <p>Quedan sujetos a esta Ley</p> <p>Artículo N° 4. Se aplicará a todos los lugares de trabajo, sean privados o del Estado. Ninguna institución autónoma podrá alegar la existencia de un régimen especial o preferente para incumplir sus disposiciones.</p>

Marco legal	Descripción
<p data-bbox="240 768 495 926">“Ley de Protección al Consumidor” (Asamblea Legislativa, 2015)</p>	<p data-bbox="613 243 797 275" style="text-align: center;">Objeto de Ley</p> <p data-bbox="521 327 1490 443">Artículo N° 1. El objeto de esta Ley es proteger los derechos de los consumidores a fin de procurar el equilibrio, certeza y seguridad jurídica en sus relaciones con los proveedores.</p> <p data-bbox="521 495 1490 695">Así mismo tiene por objeto establecer el Sistema Nacional de Protección al Consumidor y la Defensoría del Consumidor como institución encargada de promover y desarrollar la protección de los consumidores, disponiendo su organización, competencia y sus relaciones con los órganos e instituciones del Estado y los particulares, cuando requiera coordinar su actuación.</p> <p data-bbox="613 747 948 779" style="text-align: center;">Quedan sujetos a esta Ley</p> <p data-bbox="521 831 1386 863">Artículo N° 3. Para los efectos de la presente Ley, se entenderá por:</p> <p data-bbox="521 915 1490 1451">Consumidor o Usuario: toda persona natural o jurídica que adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien, reciba oferta de los mismos, cualquiera que sea el carácter público o privado, individual o colectivo de quienes los producen, comercialicen, faciliten, suministren o expidan; Proveedor: toda persona natural o jurídica, de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, suministro, construcción, distribución, alquiler, facilitación, comercialización o contratación de bienes, transformación, almacenamiento, transporte, así como de prestación de servicios a consumidores, mediante el pago de precio, tasa o tarifa. Para efectos de esta Ley, también quedan sujetas las sociedades nulas, irregulares o, de hecho, respondiendo solidariamente cualquiera de sus integrantes. Así mismo, será considerado proveedor, quien, en virtud de una eventual contratación comercial, entregue a título gratuito bienes o servicios.</p>
<p data-bbox="240 1524 495 1682">“Ley de Impuesto sobre la Renta” (Asamblea Legislativa, 1991)</p>	<p data-bbox="613 1467 797 1499" style="text-align: center;">Objeto de Ley</p> <p data-bbox="521 1551 1490 1667">Artículo N° 1. La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.</p>

Marco legal	Descripción
<p>“Ley de Impuesto sobre la Renta” (Asamblea Legislativa, 1991)</p>	<p>Quedan sujetos a esta Ley</p> <p>Artículo N° 5. Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto, obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquellos que realizan el supuesto establecido en el Artículo N° 1 de esta Ley, ya se trate:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) De personas naturales o jurídicas domiciliados o no; b) De las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país; c) De los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente como personas naturales o bien agrupados en conjuntos; y, <p>Las Sociedades Irregulares o de hecho y la unión de personas.</p>
<p>“Ley de Competencia” (Asamblea Legislativa, 2004)</p>	<p>Objeto de Ley</p> <p>Artículo N° 1. El objeto de la presente Ley es el de promover, proteger y garantizar la competencia, mediante la prevención y eliminación de prácticas anticompetitivas que, manifestadas bajo cualquier forma limiten o restrinjan la competencia o impidan el acceso al mercado a cualquier agente económico, a efecto de incrementar la eficiencia económica y el bienestar de los consumidores.</p> <p>Se prohíben los acuerdos, pactos, convenios, contratos entre competidores y no competidores, así como los actos entre competidores y no competidores cuyo objeto sea limitar o restringir la competencia o impedir el acceso al mercado a cualquier agente económico, en los términos y condiciones establecidos en la presente Ley.</p> <p>Quedan sujetos a esta Ley</p> <p>Artículo N° 2. Quedan sujetos a las disposiciones de esta Ley todos los agentes económicos, sean personas naturales, jurídicas, entidades estatales, municipales, empresas de participación estatal, asociaciones cooperativas, o cualquier otro organismo que tenga participación en las actividades económicas.</p> <p>Para los efectos de esta Ley se considera agente económico toda persona natural o jurídica, pública o privada, dedicada directa o indirectamente a una actividad económica lucrativa o no.</p>

Marco legal	Descripción
<p>“Ley del Seguro Social y su Reglamento” (Asamblea Legislativa, 1953)</p>	<p>Objeto de Ley</p> <p>Artículo N° 2. El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Enfermedad, acción común; b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional; c) Maternidad; d) Vejez; e) Muerte; y f) Cesantía involuntaria. <p>Quedan sujetos a esta Ley</p> <p>Artículo N° 3. El Régimen del Seguro social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono.</p> <p>Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad, la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al Régimen del Seguro.</p>
<p>“Ley Integral del Sistema de Pensiones” (Asamblea Legislativa, 2022)</p>	<p>Objeto de Ley</p> <p>Artículo N° 1. Créase el Sistema de Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y gestión del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.</p> <p>El Sistema de Pensiones comprenderá el conjunto de normas y medidas que aplicarán las Administradoras de Fondos para Pensiones, que en adelante se denominarán Administradoras, con el objeto de administrar los recursos destinados para el pago de beneficios que deban reconocerse a sus afiliados, para cubrir los riesgos comunes de Vejez, Invalidez y Muerte de acuerdo con las disposiciones establecidas en esta ley.</p>

Marco legal	Descripción
<p>“Ley Integral del Sistema de Pensiones” (Asamblea Legislativa, 2022)</p>	<p>Quedan sujetos a esta Ley</p> <p>Artículo N° 2. Inciso d. Las Administradoras por medio de esta ley son facultadas por el Estado para administrar el Sistema y estarán sujetas a la vigilancia y control del mismo por medio de la Superintendencia del Sistema Financiero.</p> <p>Monto y distribución de las cotizaciones</p> <p>Artículo N° 16. Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley. La tasa de cotización del Sistema será del dieciséis por ciento (16%) sobre el ingreso base de cotización, correspondiendo el siete punto veinticinco por ciento (7.25%) al trabajador y el ocho punto setenta y cinco por ciento (8.75%) al empleador. Esta tasa se distribuirá así:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El nueve punto cero por ciento (9.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado en la cuenta individual de ahorro para pensiones. De este total siete punto veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y uno punto setenta y cinco por ciento (1.75%) por el empleador. b) El seis punto cero por ciento (6.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado a la Cuenta de Garantía Solidaria; y, <p>Uno punto cero por ciento (1.0%) del ingreso base de cotización, se destinará como comisión para las Administradoras</p>
<p>“Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios” (Asamblea Legislativa, 1992)</p>	<p>Objeto de la Ley</p> <p>Artículo N° 1. Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.</p>

Marco legal	Descripción
<p>“Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios”(Asamblea Legislativa, 1992)</p>	<p>Quedan sujetos a este Código</p> <p>Artículo N° 20. Serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Las personas naturales o jurídicas; b) Las sucesiones; c) Las sociedades nulas, irregulares o, de hecho; d) Los fideicomisos; y e) Las asociaciones cooperativas. <p>La unión de personas, socios, consorcios o cualquiera que fuere su denominación.</p>
<p>“Ley de Regulación de los Servicios de Información sobre el Historial Crediticio de las personas”(Asamblea Legislativa, 2011)</p>	<p>Objeto de Ley</p> <p>Artículo N° 1. La presente Ley tiene por objeto garantizar el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen en el tema de la confiabilidad, la veracidad, la actualización y el buen manejo de los datos de consumidores o clientes, relativos a su historial de crédito, incorporados o susceptibles de ser incorporados a una agencia de información de datos administrada por una persona jurídica, debidamente autorizada conforme a la presente Ley.</p> <p>Quedan sujetos a esta Ley</p> <p>Artículo N° 2. La presente Ley será aplicable a los agentes económicos, personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, exceptuando a la Superintendencia del Sistema Financiero, que realicen cualquier actividad económica, financiera, bancaria, comercial, industrial o de servicios, que manejen o tengan acceso a datos sobre el historial de crédito de los consumidores o clientes, por sí mismo, por medio de intermediarios o por un servicio arrendado.</p>

E. Marco institucional

Tabla de Contenido N° 4. Marco Institucional

Ley	Instituciones que velan por el cumplimiento
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional.

Ley	Instituciones que velan por el cumplimiento
Código de Comercio.	Ministerio de Economía.
Código de Trabajo.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
Ley Contra la Usura.	Banco Central de Reserva de El Salvador, la Superintendencia del Sistema Financiero y Defensoría del Consumidor.
Ley General de Prevención de Riesgo en los Lugares de Trabajo.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Previsión Social, y de la Dirección General de Inspección de Trabajo.
Ley de Protección al Consumidor.	Defensoría del Consumidor, Dependencias del Órgano Ejecutivo y demás Instituciones de Estado.
Ley de Impuesto sobre la Renta.	Ministerio de Hacienda.
Ley de Competencia.	Superintendencia de Competencia.
Ley del Seguro Social y su Reglamento.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
Ley Integral del Sistema de Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero.
Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	Ministerio de Hacienda.
Ley de Regulación de los Servicios de Información sobre el Historial Crediticio de las personas.	Superintendencia del Sistema Financiero.

F. Marco teórico de la administración del crédito comercial y gestión de cobros

1. Generalidades del crédito comercial

a. Antecedentes

El crédito es tan antiguo como la misma civilización, la diferencia se encuentra en la modalidad en que se realizaban los créditos; los cuales en su mayoría se realizaban en especie.

La historia del crédito inicia en Mesopotamia, debido a que en Babilonia a partir del desarrollo del comercio se utilizaba la cebada o la plata como instrumento de intercambio; todas esas operaciones se efectuaban en especie puesto que no existía todavía la moneda.

Por otro lado, los griegos fueron los primeros banqueros comerciantes en dinero, en esta época se da la introducción de la moneda.

Mientras que en la sociedad Romana se encuentran los préstamos a interés con o sin garantía; se crea la Ley más relevante denominada XII Tablas, la cual fungía como la base del derecho de esa época, la que tenía como principal objetivo resolver enfrentamientos sociales como el reparto de tierras conquistadas.

En los siguientes siglos se observa que durante la contrarreforma se establece un formalismo estricto con respecto al préstamo con interés de por medio.

Durante el siglo XVI las ventas al crédito fueron aumentando a medida que se dificultaba la obtención de préstamos en efectivo, con la salvedad de que no se cobrase interés.

Es en el siglo XIX donde las empresas mercantiles comienzan a adaptarse a la competencia y a ofrecer sus productos al crédito a cambio de que estos sean cancelados en pagos parciales a periodos previamente pactados, dicha modalidad solo ha ido en aumento para los siguientes siglos (Morales Castro & Morales Castro, 2014).

b. Definición de Crédito

La palabra crédito viene del latín *Creditum*, el cual significa cosa confiada, es decir, significa confiar.

Para Emilio Villaseñor, el crédito es una alternativa de financiamiento pactada para ser solventada en el corto plazo, lo que representa un acuerdo común en casi todos los negocios comerciales. En la actualidad, no se exige que los clientes cancelen por los productos adquiridos de forma inmediata, sino que se brinda la posibilidad de solventar el pago en un corto período de espera antes de vencerse el pago.

Weston y Copeland, explican que consiste en que una empresa compra a otras sus suministros y materiales sin pagar de contado, de modo que se opta por el registro de una deuda resultante de dicha compra y que refleja como una cuenta por pagar. Frecuentemente, este rubro constituye la categoría individual más grande de pasivos a corto plazo.

En este marco, se entenderá como crédito comercial a “la entrega de un bien o servicio, sobre la base de confianza, a cambio del valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir un interés pactado adicionalmente” (Morales Castro & Morales Castro, 2014).

Considerando el perfil de Peletería Mitchell, se define el crédito comercial como una deuda resultante de la venta de suministros y materiales otorgado a clientes de la empresa, la cual será contabilizada como una cuenta por cobrar.

c. Clasificación

Según Arturo Morales Castro, las operaciones de crédito se pueden clasificar conforme a los siguientes criterios:

i) Destino

Motivo o razón por la cual se realiza el crédito, ya sea para el consumo o producción, siendo este último el que se ocupa como capital de trabajo, en otras palabras, es un financiamiento en activos corrientes.

ii) Duración

Según el tiempo, se puede encontrar el crédito a corto y mediano plazo.:

El crédito a corto plazo, se pacta a un periodo no mayor a un año, este tipo de créditos se utilizan para incrementar el activo corriente o el capital de trabajo de las empresas comerciales o industriales.

El crédito a mediano plazo, se emplea en su mayoría para desarrollar medios de producción o para la financiación de un proceso, proyecto o producto, dicho plazo puede extenderse a un periodo mayor a un año.

d. Tipos

Para Arturo Morales Castro, existen diferentes tipos de crédito, los cuales son:

i) Crédito al detallista

Es el término otorgado a los consumidores para la adquisición de bienes y servicios. Este se divide en dos clases:

El de cuenta abierta y el crédito a largo plazo; el primero se define como el crédito por conveniencia, en el cual, el pago se realiza mensualmente; mientras que el crédito a largo plazo, establece pagos parciales en intervalos de tiempo pactados entre ambas partes a partir de las necesidades de cada uno.

ii) El crédito al detallista en abono

Se refiere a un plan de abonos mediante el cual un comerciante minorista, vende sus mercancías y cobra los reembolsos parciales en plazos fijos.

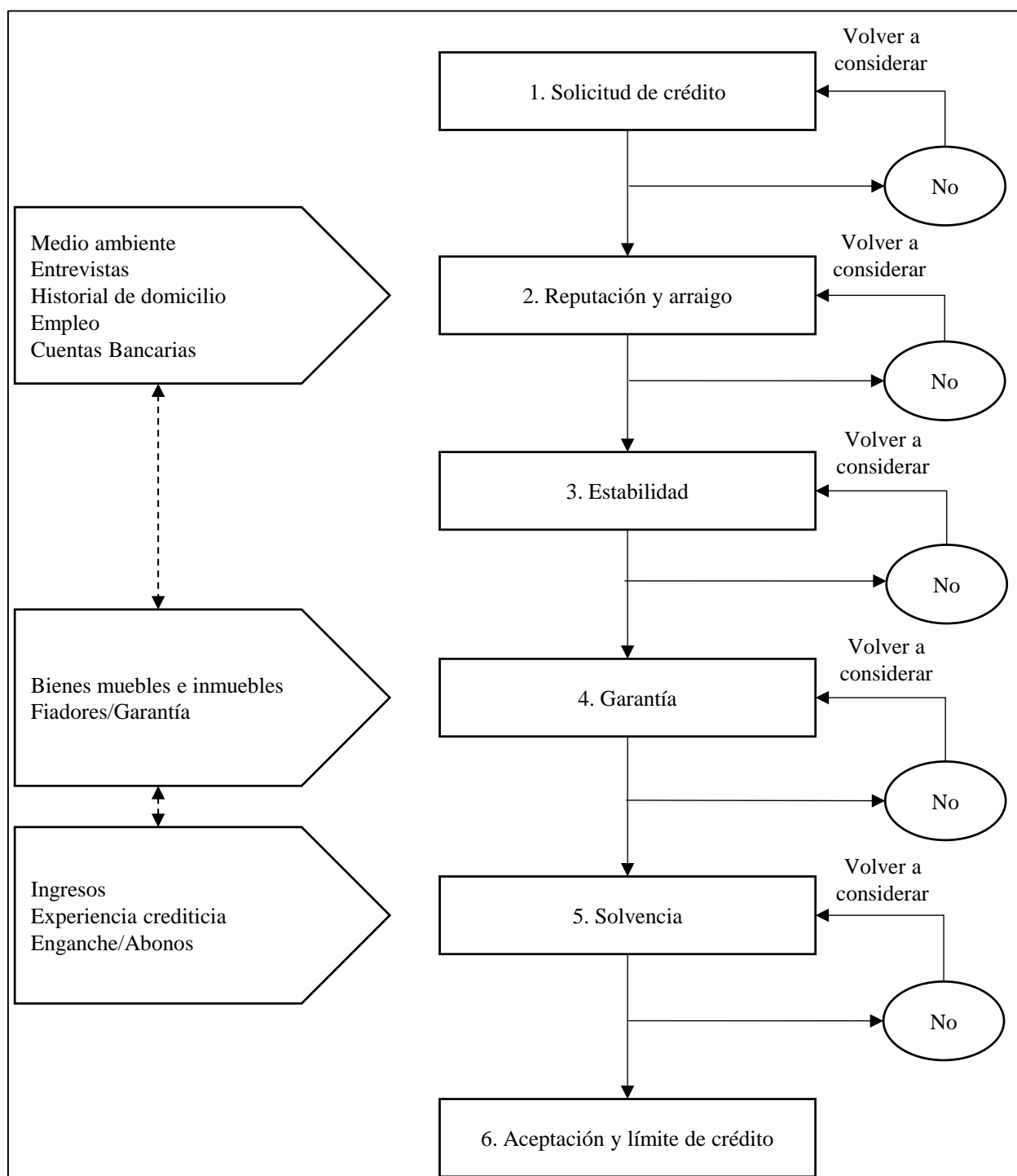
Este tipo de crédito es riesgoso, ya que en ocasiones se ofrecen plazos que no le producen utilidades a la empresa, por lo cual, se debe realizar un análisis de costo y beneficio.

Este crédito es útil cuando el deudor no tiene liquidez al momento en que necesita realizar las compras, por lo cual se le otorga el crédito, y el detallista de esta manera aumenta su volumen de ventas.

e. Proceso de análisis en el otorgamiento de créditos comerciales

A continuación, se presenta un esquema que detalla un proceso de análisis para el otorgamiento de un crédito a personas naturales y jurídicas:

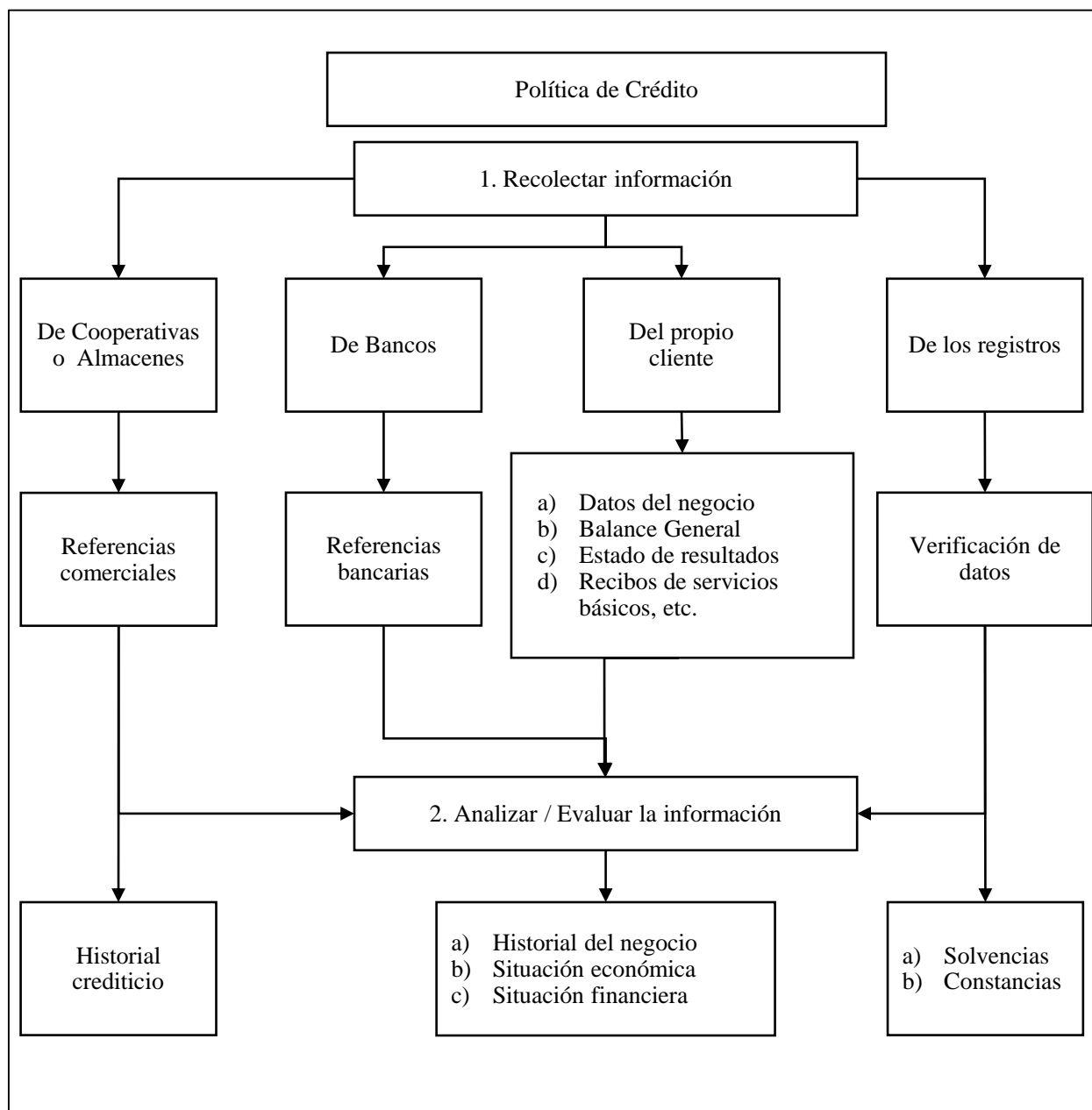
Esquema N° 1. Proceso de análisis para otorgar un crédito comercial a personas naturales.



Fuente: Elaboración propia basado en Arturo Morales Castro, Op Cit. pág. 102.

En el proceso de análisis de la aceptación o denegación para otorgar un crédito comercial, existen diferentes factores que sirven como indicadores para la aprobación, entre ellos, la estabilidad laboral, el nivel de ingresos y su historial crediticio.

Esquema N° 2. Proceso de análisis para otorgar un crédito comercial a personas jurídicas.



Fuente: Elaboración propia basado en Arturo Morales Castro, Op Cit. pág. 106.

- f. Factores que deben determinarse en el otorgamiento de un crédito comercial
- i) “Determinar el pago mínimo que se aceptará. Generalmente es un porcentaje del valor de la venta. Esto dependerá del tipo de mercancía que se venda, así como de su depreciación o duración.
 - ii) El plazo máximo de crédito que la empresa puede otorgar, lo cual dependerá de las políticas y condiciones económicas del entorno y del momento en que se solicita el crédito.
 - iii) La frecuencia con que el cliente recibe sus ingresos, al fijar las fechas de los vencimientos. Esta norma deberá considerarse, ya sea que el cliente reciba por semana, por quincena o por mes. La programación de los cobros aumenta los costos del manejo de las cuentas en comparación con aquellos pagaderos en abonos mensuales; sin embargo, esto hace que los clientes visiten la tienda con mayor frecuencia, lo cual resulta ventajoso para las ventas.
 - iv) La fecha en que se debe efectuar el pago. Debe explicarse al cliente en forma clara cuándo habrá de pagar exactamente.
 - v) El límite de crédito comercial para cada solicitante. Debe haber un estudio sobre su situación económica con el fin de establecer cuánto es lo que puede pagar dentro de un plazo determinado y en función de ello, se podrá definir el monto del crédito. La cantidad mínima y máxima en monto” (Morales Castro & Morales Castro, 2014).

g. Políticas de crédito

“Algunos aspectos que se establecen en las políticas de crédito comercial, son las siguientes:

i) Crédito inicial

Es el monto total del crédito comercial que se le concederá a los clientes por primera vez, este debe ser establecido a través del estudio y análisis de los aspectos citados en los esquemas N° 1 y 2 referidos anteriormente.

ii) Ampliaciones de crédito

Conforme al récord crediticio de los clientes, es decir, de los pagos, se establecerán posibles nuevos montos y plazos para créditos adicionales.

iii) Descuento por volumen

El descuento por volumen busca incrementar las ventas, es un buen método para que el cliente lleve más mercadería a un menor costo. Consiste en aplicar un porcentaje al precio de venta, que se resta al monto facturado.

iv) Descuento en determinados productos

Este tipo de descuento se establece también para incrementar la venta en mercadería que tiene poca rotación. Así mismo, se puede aplicar a productos complementarios, lo que se busca es que el cliente consuma más de un artículo. Consiste en aplicar un porcentaje de descuento en ciertos artículos.

v) Plazos

El plazo a otorgar puede ser de 30, 60 o 90 días calendario, teniendo presente que entre menor sea el plazo, menor será el periodo promedio de cobro.

vi) Denegación de crédito

No serán sujetos a créditos todos aquellos clientes con historial crediticio con pagos atrasados a lo largo del plazo otorgado.

vii) Reconsideraciones

La política de reconsideración de crédito establecerá en qué situaciones se podrá reconsiderar el otorgamiento de un nuevo crédito; cuando el cliente haya cancelado el adeudo; para ello se realizará un análisis, de la situación económica actual del solicitante y las garantías a presentar” (Morales Castro & Morales Castro, 2014).

2. Generalidades de la cobranza

a. Definición de Cobranza

Para Arturo Morales Castro la cobranza corresponde a las acciones encaminadas a recobrar adeudos en tempranas instancias de mora, donde aún la empresa desea continuar su relación de negocio con el cliente, dado que aún existe la posibilidad de hacer negocios de manera rentable.

Para Benjamín Calderón Bandera, la cobranza consiste en la recuperación de los créditos otorgados previamente por una empresa, regularmente industrial, comercial, financiera, o prestadora de servicio.

En otras palabras, se entenderá por cobranza al procedimiento por medio del cual la empresa registra entradas de efectivo en concepto de créditos comerciales otorgados a sus clientes por la venta de bienes o la prestación de un servicio.

b. Importancia

Si una empresa no cuenta con una gestión de cobros efectiva, que le permita llevar a cabo la convertibilidad de su cuenta por cobrar en los plazos estipulados, puede tener problemas financieros.

En este marco, la productividad de una empresa, se ve afectada por la eficiencia con la que recupera sus cuentas por cobrar; es por ello que, se debe asegurar por parte de la gerencia, que la labor de cobranza se centre en realizar su rol de la mejor manera, para obtener resultados efectivos.

c. Convertibilidad

“La cobranza se ha convertido en una labor de gran importancia en la administración de las empresas, debido a que permite la transformación de una cuenta por cobrar a efectivo.

Para que una venta se considere efectiva, se debe haber ingresado el valor total de la venta, el cual puede ser mediante efectivo, transferencia electrónica o cheques. La empresa que no convierte en efectivo su cuenta por cobrar, correrá el riesgo de no contar con los recursos suficientes para llevar a cabo su funcionamiento.” (Morales Castro & Morales Castro, 2014)

En otras palabras, la convertibilidad toma relevancia desde el momento en el que el cliente logra saldar el monto de la compra, reduciendo la cuenta por cobrar y generando liquidez para la empresa.

d. Elementos relacionados con la gestión de cobros

i) Información

La información relacionada con la gestión de ventas al crédito debe ser lo más completa posible, veraz y oportuna para que los gestores de cobranza dispongan de elementos suficientes para efectuar sus actividades de manera efectiva. Así mismo, se deben generar informes de la

Coordinación involucrada, en donde se expongan los resultados obtenidos en los procesos de cobranza.

ii) Tecnología / Informática

Permite la automatización de los procesos relacionados a la cobranza, proporcionando la información necesaria para las personas que lo soliciten y teniendo un control que permita elaborar reportes que faciliten la elaboración de análisis para una mejor toma de decisiones dentro de la empresa a través de sistemas de seguimiento de cobros y aprovechando las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

iii) Personal capacitado

Se debe contar con el personal adecuado para realizar la actividad de cobranza, dotándolos de procedimientos y diferentes alternativas, para enfrentar adecuadamente las diversas situaciones que conlleva asegurar la recuperación de créditos de forma exitosa.

e. Problemas en la gestión de cobranza

Según Diana Vegas, existen 3 principales problemas relacionados a la gestión de la cobranza:

i) Falta de un departamento de cobranza

No contar con un departamento de cobranza o personal que sea capaz de realizar las labores de seguimiento y recuperación en cuanto a la gestión de créditos otorgados a clientes, genera un incremento en el monto de las cuentas por cobrar, lo que significa una disminución en los ingresos de la empresa.

ii) Falta de registro de los créditos comerciales otorgados

El no contar con un sistema de registro que permita llevar el control de las personas a las que se les otorga créditos, el monto de los mismos y los plazos de pago; ocasiona que en muchos de los casos que no se tomen las mejores decisiones sobre los procesos de cobro.

iii) Identificación de clientes

Una adecuada identificación permite determinar cuáles son los clientes más difíciles de cobrar y a los que se debe dar un seguimiento continuo, y con base a la clasificación, tomar la decisión de seguir otorgándoles crédito o cancelar el mismo.

f. Etapa final de la gestión de cobros

Es considerada como la acción drástica o legal, a raíz de que los procedimientos normales para recuperar la venta al crédito no han cumplido su objetivo, por tal razón, es necesario usar la asistencia legal, para llegar a este punto las actividades de cobro habrán llegado a su etapa final.

Este proceso de cobranza judicial, se da cuando no es posible llegar a un acuerdo con el cliente, por lo cual es necesario recurrir a medidas más extremas como acciones legales.

Las cuentas vencidas y no pagadas por parte del cliente ocurren por diversas razones, entre ellas están:

- i) El cliente cuenta con la capacidad de realizar el pago, pero no con la intención de pagar (Moral de pago).
- ii) La capacidad de pago es limitada, por ende, paga las deudas que son más urgentes.
- iii) Se encuentra en un punto de declararse en quiebra.

g. Modelo práctico de la cobranza

En la práctica, muchas empresas desconocen sus costos de cobranza y los costos ocultos generados en tal gestión, por ende, es de suma importancia implementar el siguiente modelo para una adecuada gestión de dichos costos:

i) Modelo Gitman

Se basa esencialmente en el análisis de las políticas de cobros implementadas por las empresas, a través de rotación de cuentas por cobrar, inversión promedio de cuentas por cobrar y de descuento por pronto pago.

h. Factores que afectan la política de cobranza

i) Capital de trabajo

“Si la empresa no recupera los créditos comerciales otorgados, podrá necesitar préstamos a corto plazo para mantener su liquidez.

ii) Competencia

Se debe tomar en cuenta el entorno en cuanto a sus competidores y a las condiciones de pago que establecen sus competidores. En la medida que la política de crédito sea más inflexible, mayor será la pérdida de clientes, lo que afectará sus ingresos por ventas.

iii) Tipo de mercadería

En cuanto menor sea la vida útil de los productos que comercializa la empresa, mayor será la necesidad de comercializar estos productos mediante ventas al contado o el otorgamiento de

créditos. De ahí que, la gestión de stocks sea de vital importancia debido a los altos costes asociados al tipo y naturaleza de las existencias” (Morales Castro & Morales Castro, 2014).

3. Administración financiera de cuentas por cobrar

En toda organización las cuentas por cobrar representan el crédito que una empresa otorga a sus clientes sin más garantía que la promesa de pago en un momento determinado.

“El crédito puede variar de una empresa a otra aun cuando estas se dediquen al mismo giro; no obstante, contiene elementos comunes, tales como” (Cosio, 1989):

- a. Son resultado de ventas a plazos.
- b. Se estipula el plazo máximo de pago.
- c. Son sin garantía específica.
- d. Se convierten en efectivo a corto o mediano plazo.

“Entre las causas por las cuales las empresas otorgan créditos están aquellas que intentan promover las ventas. En este marco, el administrador deberá cuantificar los siguientes elementos” (Cosio, 1989):

- a. Cuánto invertir en cuentas por cobrar en relación a su capital de trabajo.
- b. Líneas máximas de crédito a otorgar a cada cliente.
- c. Plazos máximos de crédito.
- d. Sistema adecuado de cobranzas.

- a. Objetivo de la administración de las cuentas por cobrar

A continuación, se detallan los principales objetivos de una adecuada administración de las cuentas por cobrar en una empresa:

- i) Fijar el monto máximo de inversión en las cuentas por cobrar.
- ii) Establecer el límite máximo de crédito que será otorgado a los clientes.

- iii) Establecer de forma clara y precisa, las condiciones bajo las cuales serán otorgados los créditos.
- iv) Disminuir los gastos generados por la gestión de la cobranza.

b. Técnicas a emplear en la administración de cuentas por cobrar

“A fin de conocer la situación actual de la empresa, se efectuará un análisis de su situación financiera, siendo para tal efecto necesario conocer algunos aspectos de vital importancia” (Cosio, 1989):

i) Estabilidad

Consiste en determinar qué parte de sus activos están financiados con capital ajeno y qué parte está directamente financiada por los accionistas, para tal efecto puede hacerse uso del índice de endeudamiento:

Cuadro N° 1. Ratio Financiero: Endeudamiento

<u>Fórmula a emplear</u>	<u>Valor Óptimo</u>
$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Entre 0.5 y 0.6

ii) Plazo de Cobro

Representa el porcentaje de cuentas por cobrar financiado por cada dólar generado de las ventas diarias.

La venta diaria es la venta anual dividida por 365. En el numerador se pone el saldo de clientes y partidas similares (por ejemplo, cuentas por cobrar) que se obtiene del balance.

Cuadro N° 2. Ratio Financiero: Plazo de Cobro

<u>Fórmula a emplear</u>	<u>Valor Óptimo</u>
$\text{Plazo de Cobro} = \frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas diarias}}$	A menor valor, mayor liquidez

iii) Prueba de liquidez

Representa una prueba severa, que parte principalmente del supuesto de lo que pasaría si en un momento determinado los acreedores solicitarán el pago de inmediato:

Cuadro N° 3. Ratio Financiero: Prueba de Liquidez

<u>Fórmula a emplear</u>	<u>Valor Óptimo</u>
$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	Mayor que 1 y, si es posible, alrededor de 1.5

iv) Rotación de activo corriente

Mide el nivel de eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos de corto plazo para generar ingresos:

Cuadro N° 4. Ratio Financiero: Rotación de Activo Corriente

<u>Fórmula a emplear</u>	<u>Valor Óptimo</u>
$\text{Rotación de Activo Corriente} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Corrientes}}$	A mayor valor, mayores beneficios

v) Período promedio de cobro

Refleja el promedio de tiempo que es empleado para financiar a los clientes, es decir, la frecuencia con la que estos pagan sus deudas:

Cuadro N° 5. Ratio Financiero: Periodo Promedio de Cobro

<u>Fórmula a emplear</u>	<u>Valor Óptimo</u>
Periodo Promedio de Cobro = $\frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$	A menor valor, mayor liquidez

vi) Período promedio de pago

Refleja el tiempo promedio en el que la empresa tarda en pagar las deudas adquiridas de los proveedores:

Cuadro N° 6. Ratio Financiero: Periodo Promedio de Pago

<u>Fórmula a emplear</u>	<u>Valor Óptimo</u>
Periodo Promedio de Pago = $\frac{\text{Cuentas por Pagar} \times 365}{\text{Compras}}$	A mayor valor, menor financiamiento externo

vii) Prueba Ácida

Determina la capacidad de pago que posee la empresa sin la necesidad de recurrir a la venta de sus inventarios o sus activos fijos:

Cuadro N° 7. Ratio Financiero: Prueba Ácida

<u>Fórmula a emplear</u>	<u>Valor Óptimo</u>
Prueba Ácida = $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Entre 0.2 y 0.3

c. Principales deficiencias en la administración financiera de cuentas por cobrar

Tabla de Contenido N° 5. Deficiencias y efectos en la administración financiera de cuentas por cobrar.

Excesos en cuentas por cobrar	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgamiento de créditos sin análisis financiero adecuado al cliente. • Cobranza deficiente. • Competencia fuerte, ocasionando que el crédito se otorgue en forma benevolente.
Efectos	<ul style="list-style-type: none"> • Elevación de los gastos operativos en la gestión de cobranza. • Pago de intereses sobre capital tomando en préstamo, para sufragar compromisos, todo ello por falta de liquidez. • Pérdidas generadas por cuentas incobrables.

Fuente: Elaboración propia basado en Manuel Enrique Madroño Cosio, pág. 122.

d. Análisis del fondo de maniobra

“El fondo de maniobra es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Sin ninguna duda, tener un fondo de maniobra suficiente es una garantía para la estabilidad financiera a corto plazo. En general, el fondo de maniobra ha de ser positivo ya que, si no, se daría la circunstancia de que el activo corriente estaría financiado con pasivo corriente, lo cual aumentaría la probabilidad de tener problemas de solvencia a corto plazo.” (Oriol, 2018)

Diversas son las razones por las que, en general, el fondo de maniobra ha de ser positivo:

- i) Una parte del activo corriente, como el stock de seguridad o el saldo mínimo necesario de tesorería, podría considerarse como una inversión a largo plazo. Precisamente, esta parte del activo corriente, que en cierto modo es una inversión a largo plazo, ha de ser financiada con recursos permanentes, o sea, con patrimonio neto y pasivo no corriente.

- ii) Los pasivos corrientes han de pagarse antes de un año, pero no es seguro que todos los activos corrientes se cobren antes de doce meses, ya que lo normal es que una parte de las existencias no se vendan y que algunos clientes se retrasen en sus compromisos de pago o incluso se conviertan en morosos.

e. Cuentas por cobrar según Normas Internacionales de la Información Financiera (NIIF)

i) Identificación

Son derechos derivados de la venta de un determinado producto o la prestación de un servicio y que pueden ser exigidas a los clientes por causas distintas al giro principal de la empresa; dichos derechos pueden ser formalizados mediante la expedición documento o por acuerdo verbal entre los involucrados. Dado a que las cuentas por cobrar son consideradas un instrumento de deuda, su tratamiento contable se registrará por lo establecido en la sección once de la NIIF para las PYMES.

ii) Condiciones

Las cuentas por cobrar deben cumplir las siguientes condiciones:

- 1) Los rendimientos para los tenedores deben ser generados por medio de una tasa de interés fija o variable aplicable sobre el valor de la venta durante el período correspondiente.
- 2) No hay cláusulas contractuales que dé lugar a que el tenedor pierda el valor total o el monto de cualquier importe atribuido como pago de interés durante el período establecido.
- 3) Las disposiciones acordadas entre el deudor y acreedor respecto a los pagos anticipados o devoluciones previamente a una fecha de terminación no están sometidas a eventos futuros.
- 4) No existe un rendimiento condicional o cláusula que dé lugar a un reintegro.

iii) Estimación para cuentas incobrables

Es una corrección para la contabilización de las pérdidas de la empresa originadas por el riesgo del crédito, es decir, por la imposibilidad de cobro de algunas deudas. Algunas causas para dicha imposibilidad son incumplimiento de pagos o mora de los mismos, ya sea en los intereses o su principal; dificultad financiera por parte del deudor o acreedor; y por la posibilidad de quiebra o reorganización financiera por parte del deudor.

G. Procedimientos Operativos Estandarizados (POES)

1. Ciclo de resolución de problemas PDCA (Planificar – Desarrollar – Comprobar - Ajustar) como factor clave

“Es la base de la resolución de problemas popularizado por el doctor William Deming para las compañías industriales japonesas en los años de 1960, centrandó su filosofía en un enfoque circular para describir cómo tiene lugar el aprendizaje y la mejora continua en cualquier actividad. Generalmente, el pensamiento PDCA (Planificar – Desarrollar – Comprobar - Ajustar) inicia en la fase de planificación, es decir, en la estructuración de medidas que posteriormente serán analizadas a fin de determinar si superan adecuadamente los desafíos puestos en manifiesto por los hechos en la realidad.

Deming descubrió que, si el objetivo es aprender y mejorar, primero es necesario realizar un cambio; sin embargo, si se lleva a cabo un cambio sin comprobar su alcance no producirá un nuevo aprendizaje, ningún nuevo conocimiento y, con el paso del tiempo dejará de representar una solución efectiva ante nuevos obstáculos, reconociendo así, que la vida y los negocios son dinámicos y lleva a las personas a desarrollar un método disciplinado para identificar, definir y resolver problemas a medida que van ocurriendo.” (Michael Ballé D. T., 2017).

La planificación inicial es crítica y esencial, ya que primero hay que identificar una diferencia entre la situación real y un objetivo, lo que ayudará a identificar la causa fundamental del problema. Una vez que se ha identificado la causa de fondo, se pueden plantear contramedidas para posteriormente desarrollarlas dentro del entorno real.

Una vez puesta en marcha las contramedidas, es necesario comprobar su resultado obtenido con el resultado real, preparando los ajustes necesarios para el siguiente ciclo. Las nuevas y mejores prácticas aprendidas y estandarizadas se comparten, y el proceso empieza de nuevo. A menudo el término Actuar se utiliza al final de PDCA, pero se sugiere mejor el término Ajustar porque refleja la dinámica de aprendizaje.

Para el ciclo de resolución de problemas es fundamental considerar los siguientes aspectos:

- a. Cuestionar profundamente cada proceso. Sacar a la luz los problemas y definirlos cuidadosamente.
- b. Comprender la causa raíz.
- c. Formular contramedidas correctoras consideradas provisionales hasta que se prueben.
- d. Elaborar un plan de implementación con gran detalle (hasta este punto, todo forma parte de plan).
- e. Comunicar el plan.
- f. Ejecutar el experimento o llevarlo a la práctica.
- g. Monitorizar y comprobar de cerca los resultados del experimento.
- h. Reflexionar de lo observado.
- i. Estandarizar las contramedidas eficaces.
- j. Identificar y ajustar los nuevos puntos de mejora
- k. Difundir las mejores prácticas.

2. Trabajo Estandarizado

“Se define como la secuencia deseada de pasos, en el tiempo necesario para asegurar un adecuado desarrollo de determinada actividad durante un largo periodo de tiempo, mostrando lo que hay que hacer y hasta cierto punto, cómo hay que hacerlo; a diferencia de los procedimientos operativos estandarizados (POES), los cuales representan un documento con procedimientos y otros elementos de trabajo detallados con el objetivo de facilitar la comprensión del trabajo estandarizado particularmente para empleados que son nuevos en determinadas áreas o actividades.” (Locher, 2017).

“Entre los estados no estandarizados de encuentran:

- a. Incapacidad para realizar una actividad.
 - b. Incapacidad para realizar una actividad en un determinado momento.
 - c. Tardar más tiempo del que se debería para realizar una actividad.
 - d. Realizar una actividad de forma que tenga un impacto negativo sobre algunos procesos.”
- (Locher, 2017).

3. Pasos para crear Procedimientos Operativos Estandarizados (POES)

Los pasos para crear un POES en un entorno administrativo son los siguientes:

- a. Recoger los problemas que afectan al área de trabajo de interés.
- b. Definir los objetivos del procedimiento.
- c. Establecer y priorizar procedimientos en función del impacto que tenga dentro del área.
- d. Determinar que otros elementos deben estar presentes en el documento.
- e. Plantear soluciones mediante el uso del Ciclo de resolución de problemas Planificar – Desarrollar – Comprobar - Ajustar (PDCA).
- f. Publicar y capacitar al personal relacionado con los objetivos.

4. Estructura de Procedimientos Operativos Estandarizados (POES)

Figura N° 2. Estructura de Procedimientos Operativos Estandarizados (POES).

LOGO DE LA EMPRESA	TIPO DE DOCUMENTO: <i>(Procedimientos Operativos Estandarizados (POES))</i>	Edición N°: <i>1</i>
	TÍTULO DEL DOCUMENTO:	Fecha de Vigencia:

CONTENIDO:

- 1) Objetivos
- 2) Alcance
- 3) Referencia Normativa
- 4) Definiciones
- 5) Responsabilidades
- 6) Proceso
- 7) Anexos

- Objetivo: Descripción de los resultados deseados con la puesta en marcha del procedimiento, es decir, aquello que quiere lograrse con su implementación.
- Alcance: Establecimiento del límite del procedimiento, áreas y personal involucrados, además de los procesos relacionados.
- Referencias Normativas: Se trata de las políticas o reglamentos orientados a la obligatoriedad de llevar a cabo cada una de las actividades, en caso de que apliquen.
- Definiciones: Glosario de términos que deben de considerarse para una clara comprensión del documento.
- Responsabilidades: Detalle del rol que debe desempeñar cada puesto de trabajo involucrado en las actividades del procedimiento.
- Proceso: Como parte fundamental del documento, es la descripción sistemática y detallada de las actividades, pasos y etapas que serán ejecutadas en el procedimiento.
- Anexos: Toda aquella información o ilustraciones que puedan incorporarse y que facilitarán la comprensión en la ejecución del proceso.

REVISADO Y APROBADO POR:
(nombre)

Fuente: Elaboración propia basado en Guía para el diseño, desarrollo e implementación de los Procedimientos Operacionales Estandarizados, rescatado de:
<https://www.achipia.gob.cl/wp-content/uploads/2018/08/Manual-POES.pdf>.

En la elaboración de un procedimiento operativo estandarizado (POE), se deben dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- a. ¿Qué se va a hacer?
- b. ¿Cómo se debe hacer?
- c. ¿Quién lo va a hacer?
- d. ¿Cuándo se debe hacer?
- e. ¿Dónde se va a hacer?
- f. ¿Quién será el responsable de evaluar los resultados?

Capítulo Dos

Diagnóstico y Evaluación de la Administración del Crédito Comercial y Gestión de Cobros con el objeto de identificar debilidades internas no percibidas que afecten la liquidez y productividad de Peletería Mitchell.

A. Importancia de la investigación

Llevar a cabo esta investigación permitió recolectar información para evaluar la eficiencia en la administración del crédito comercial, e identificar aquellas debilidades internas no percibidas que pueden conducir a un fracaso inesperado, en la gestión de las cuentas por cobrar de Peletería Mitchell. De igual manera, esta investigación ayuda a la gerencia a conocer las percepciones que tienen sus empleados respecto a la manera en que se administran las ventas al crédito, y así enfocarse en aplicar las acciones necesarias para mejorar el crédito comercial.

B. Objetivos

1. General

Realizar un diagnóstico que permita identificar debilidades internas no percibidas respecto a la administración del crédito comercial y gestión de cobros de Peletería Mitchell.

2. Específicos

- a. Recopilar información fundamental de los principales actores contemplados en la administración del crédito y gestión de cobros a través de instrumentos de investigación que contribuyan a determinar la situación actual de las cuentas por cobrar en Peletería Mitchell.

- b. Establecer las conclusiones y recomendaciones fundamentadas en el análisis de interpretación de los datos obtenidos y que contribuyan a mejorar la administración del crédito comercial y gestión de cobros.

C. Métodos y Técnicas utilizados en la Investigación

1. Método de Investigación

El método implementado es el método científico, ya que se ha proporcionado información y datos precisos de los factores más influyentes en las cuentas por cobrar de Peletería Mitchell; además de una interpretación imparcial de los resultados. El método que se utilizó en el desarrollo de la investigación de manera más específica se explica de la siguiente forma:

a. Método de Análisis

Se utilizó el análisis ya que se desglosaron los elementos más influyentes en diferentes dimensiones para poder investigarlos de forma separada y luego integrarlos a través de un estudio estadístico para la obtención de las pruebas necesarias para verificar la problemática existente en los montos de las cuentas por cobrar.

b. Método de Síntesis

La aplicación de la síntesis facilitó la interpretación de la información, por lo tanto, es posible ver la visión integral de las unidades de análisis, permitiendo el establecimiento de alternativas de acción que contribuyan a mejorar la administración de las cuentas por cobrar y la gestión de cobros.

2. Enfoque de la investigación

La investigación que se reporta en el presente trabajo se realizó desde un enfoque cualitativo y cuantitativo, de acuerdo con el cual lo que se busca es comprender las cualidades de los procesos operacionales como ocurren en su contexto real. La metodología cualitativa se refiere, en su más amplio sentido, a la investigación que produce datos descriptivos, basados en las propias palabras de las personas, ya sea de forma hablada o escrita.

La interpretación de los datos se realizó desde un posicionamiento mixto: cuantitativo, que fueron obtenidos a través de un cuestionario aplicado a once empleados; y cualitativo, a partir de una entrevista realizada en profundidad a la presidencia, gerencia general y dos jefaturas descritas anteriormente. Ambos instrumentos se fundamentan en los referentes teóricos señalados en el capítulo primero.

La investigación se llevó a cabo en Peletería Mitchell, ubicada en 10 Avenida Norte, Local #216, Barrio Concepción, por el Mercado Ex-Cuartel, San Salvador.

3. Tipo de investigación

De acuerdo a la línea de investigación trazada, se determinó que el tipo de datos y el tratamiento de éstos corresponden a una investigación descriptiva cuantitativa, utilizada para caracterizar la manera en la que se comporta el fenómeno objeto de observación en Peletería Mitchell, a través de la recolección de información cuantificable obtenida de la muestra y que facilitó el respectivo análisis estadístico del diagnóstico de la situación actual de la empresa sin la intervención del equipo de investigación en el entorno en estudio, concluyendo con la relación directa entre las variables de interés.

4. Diseño de la Investigación

Para el estudio, se optó por llevar a cabo el diseño no experimental, dado que en ningún momento de la investigación se manipula alguna de las variables; la presente investigación se basa en los hechos tal cual son percibidos en el contexto natural de la empresa.

5. Objeto de estudio y Unidad de análisis.

La unidad objeto de estudio es Peletería Mitchell y los sujetos observados son la Gerencia General, además de los jefes y subalternos de las coordinaciones de Contabilidad y Ventas.

a. Objeto de estudio:

Casa matriz de la pequeña empresa Peletería Mitchell.

b. Unidad de análisis:

Presidencia, Gerencia General, Coordinación de Contabilidad y Coordinación de Ventas.

6. Determinación del Universo y Muestra

a. Universo

Está compuesto por el personal que labora en Peletería Mitchell, y de acuerdo a información proporcionada por la gerencia general de la empresa, son veinticuatro empleados (Un Presidente, un Gerente General, un jefe de la coordinación de Ventas, un jefe de la coordinación de Contabilidad, un jefe de la coordinación de Compras, un jefe de la coordinación de Recursos Humanos, un jefe de la coordinación de TIC, nueve subalternos de la coordinación de Ventas,

tres subalternos de la coordinación de Contabilidad, cinco subalternos de la coordinación de Compras).

b. Muestreo no Probabilístico (Muestra por Conveniencia)

Según Naresh K. Malhotra, el muestreo no probabilístico es la elección consciente de elementos de la muestra, basado en el juicio y criterio y no depende de una probabilidad. Por lo tanto, se utilizó una muestra por conveniencia, ya que se seleccionó a individuos que proporcionaran información importante y relevante para la investigación.

Se ha utilizado un muestreo no probabilístico, específicamente la muestra por conveniencia. En consecuencia, la muestra está compuesta por 15 empleados; incluyendo la presidencia, gerente general, coordinador del área de contabilidad, coordinador del área de ventas y nueve subalternos.

7. Procedimiento para el acceso a los encuestados

Para la recolección de información se le solicitó previamente a la Gerencia General, el permiso y autorización para el acceso directo o indirecto con los empleados, con el fin de evaluar la gestión del crédito comercial.

8. Técnicas, Procedimientos e Instrumentos de investigación

a. Técnicas y Procedimientos de investigación

i) Entrevista

La técnica empleada para la recolección de información se denomina Entrevista; la cual tuvo como objetivo el identificar las debilidades no percibidas en la administración del crédito comercial y gestión de cobros. La entrevista fue aplicada a la Presidencia, Gerencia General,

Coordinador de Contabilidad y Coordinador de Ventas de Peletería Mitchell, y se llevó a cabo de manera presencial, abordando a cada uno de los interesados de forma individual, transcribiendo las respuestas de los entrevistados utilizando sus mismas palabras para no alterar la esencia de su discurso.

ii) Censo

Se hizo uso del censo para recolectar información de los empleados del área de ventas, a fin de identificar deficiencias no percibidas basado en las opiniones y conocimientos de los asesores de ventas con respecto a procesos relacionados a la administración de créditos y gestión de cobros de la empresa en estudio. A recomendación de la Gerencia General y a fin de no interferir en el desarrollo de las labores cotidianas; dicho procedimiento fue aplicado de manera virtual, a través de una reunión y un formulario de Google Meet en diferentes horarios de la jornada laboral establecidos por la Gerencia General de la empresa, donde se explicaron los puntos de importancia y se prestó atención personalizada a las dudas presentadas por cualquiera de los 11 encuestados.

b. Instrumentos de investigación

i) Guía de entrevista

Dicho instrumento utilizado se aplicó de forma presencial, partiendo de 8 preguntas abiertas a fin de conocer la opinión de los involucrados con respecto al análisis y otorgamiento de crédito y gestión de cobros, por medio de la cual permitió determinar la situación actual de Peletería Mitchell.

ii) Cuestionario

El instrumento está constituido por 34 preguntas cerradas distribuidas en cuatro dimensiones las cuales son: control de deudores, procesos de trabajos, procedimientos de trabajo finalizando con la medición y rendimiento del desempeño. Con este instrumento se evalúa como efecto primario la gestión en la administración de ventas al crédito y gestión de cobranza de Peletería Mitchell.

9. Tabulación, Análisis e Interpretación de la Información

El análisis estadístico se realizó utilizando Microsoft Excel; aplicando técnicas de estadística descriptiva e inferencial, lo que permitió conocer el comportamiento del fenómeno estudiado desde el punto de vista métrico, y sus manifestaciones en la población sujeto de estudio; se utilizaron tablas de distribución de frecuencias, comparaciones de porcentajes y tablas de doble entrada.

10. Fuentes de información

En el desarrollo de la presente investigación se utilizarán, tanto fuentes primarias como secundarias, a saber:

a. Fuentes primarias

Esta información se obtuvo mediante la investigación de campo utilizando técnicas de recolección de información como la entrevista y encuesta, con el propósito de adquirir información relevante respecto a la Administración del Crédito Comercial y Gestión de Cobros.

b. Fuentes secundarias

Se obtuvo información a través de documentos proporcionados por la Gerencia de Peletería Mitchell, además se utilizaron libros, revistas de negocios, leyes relacionadas, trabajos de graduación y sitios web, entre otros.

11. Descripción del diagnóstico

El contar con procedimientos operativos estandarizados relacionados a procesos de análisis para el otorgamiento de créditos comerciales y a la respectiva gestión de cobros es de suma importancia, dado que, estos sirven como una herramienta de apoyo al ser un plan de acción que define las actividades a desarrollar e identificar deficiencias o problemas, permitiendo de esta manera la búsqueda de soluciones que conlleven a la efectividad en los procesos.

a) Hallazgos importantes: Síntesis

a. Control de Deudores

Con los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los empleados de la empresa en estudio se ha determinado que no existen adecuadas políticas de otorgamiento de crédito a clientes (ver anexo 4, pregunta 1) siendo esto de vital importancia el establecimiento de políticas de crédito que contribuyan a obtener un mejor perfil de los clientes a quienes se le otorga mercancía al crédito con la finalidad de reducir riesgos de impago. Así mismo, se puede confirmar que si bien es cierto que la empresa si registra los créditos que se otorgan no existe un buen manejo de la información puesto que no se le da uso realmente a esta, según lo expresado por los encuestados (Ver anexo 4, pregunta 2) en la empresa no se mide de forma adecuada la antigüedad del saldo pendiente, lo anterior es confirmado por el Coordinador de Contabilidad (Ver anexo 2, pregunta 1) que comenta que una de las fortalezas que tiene la empresa es que si posee integridad de datos, haciendo referencia a que si se registran las facturas emitidas al crédito, los datos del cliente al cual se le brinda el crédito y cuando se hacen los respectivos abonos se registran de

manera correcta. La deficiencia se encuentra en que no existen políticas ni seguimientos que regulen el momento desde que se aprueba el crédito hasta el cobro de la deuda, hasta la fecha en que se realizó la investigación todo era realizado de manera práctica. Lo mismo sucede con el proceso de control de saldos pendientes de cobro (Ver anexo 4, pregunta 3), se tiene la información, pero realmente no se hace uso de la misma para ejercer un adecuado seguimiento de los cobros a través de mensajes o llamadas que hagan saber al cliente la proximidad del vencimiento de los plazos de pago.

Por otro lado, una de las debilidades encontradas es que la empresa no tiene un sistema de control de riesgos por clientes (Ver anexo 4, pregunta 4), es decir, que no se tiene en cuenta los aspectos de la relación comercial con el cliente lo que genera un impacto en las cuentas por cobrar, puesto que la empresa no tiene filtros que ayuden a reducir el riesgo de que una cuenta por cobrar se pueda volver en una cuenta incobrable, lo que también entorpece la toma de decisiones de manera oportuna. Esto se debe también a que no hay un colaborador encargado única y exclusivamente a llevar a cabo una gestión adecuada de cobros, esto según lo comentado por 5 encuestados (Ver anexo 4: pregunta 5) que según lo que opinan no existe un responsable del proceso de seguimiento de los cobros, y otros 5 participantes manifiestan tener desconocimiento si existe un responsable de dicha función, mientras que, por el lado de las opiniones de los dirigentes de la empresa, el Coordinador de Sala de Ventas (Ver anexo 2, pregunta 5, literal b) expresa que el problema relacionado a las cuentas por cobrar es a razón de que no existe personal debidamente capacitado para realizar la gestión de seguimiento de cobros y por su parte, el Coordinador de Contabilidad expresa que no hay gestiones de cobros, no hay un colaborador designado para verificar los saldos pendientes de cobros o de estar en contacto con el cliente. Por ende, al no existir una persona designada para la función de seguimiento de cobros, no existen también controles o documentos que dejen constancia de las reclamaciones o de los cobros realizados (Ver anexo 4, pregunta 6). Tampoco existen procedimientos de cobros ni de manera interna ni por parte de empresas externas (Ver anexo 4, pregunta 7), ni existen procesos de recobro que permita llevar un hilo de acción en dado caso el cliente no cancele la deuda contraída con la empresa (Ver anexo 4, pregunta 7), Todo esto a raíz de que no existe un plan de acción para los colaboradores en el cual este planteado el quehacer una vez entregada la mercancía al crédito.

Actualmente la empresa no cuenta con un respaldo ante las amenazas de un potencial cliente insolvente, lo cual pone en riesgo la estabilidad financiera de la empresa a raíz de los retrasos en el pago de las cuentas por cobrar a clientes, esto se confirma en lo manifestado por los participantes de la encuesta (Ver anexo 4, pregunta 9). Al no contar con seguros de créditos, queda en descarte que se verifican los costos y si los límites de crédito son suficientes, pues en realidad la empresa no adquiere este servicio. De igual manera, los participantes de la encuesta denotan que la empresa no utiliza procesos de cobro de manera adecuada, ni tampoco ofrece procesos fuera de lo tradicional (Ver anexo 4, pregunta 11), lo cual se traduce como resultado de que no exista una persona encargada para realizar estas gestiones.

Con respecto al proceso de confección y envío de facturación se tienen opiniones divididas puesto que la mitad de los participantes expresan que no es adecuado este proceso, mientras que la otra mitad expresa que sí es el proceso adecuado (ver anexo 4, pregunta 12), lo cual refleja que la problemática está en el procedimiento posterior a la entrega de la mercadería al crédito. Lo que sigue del proceso con respecto a si los plazos de cobro otorgados a los clientes son los adecuados están fuera del alcance de los colaboradores hoy en día, ya que estos dicen desconocer si estos plazos con correspondientes a una política o a la experiencia con el tipo de cliente (Ver anexo 4, pregunta 13), a raíz que en la práctica no existen políticas de cobro que se puedan comunicar al personal relacionado con estos procesos. Por otro lado, una de las buenas practicas con las que cuenta la empresa para reducir el riesgo de impagos, es la acción de exigir anticipos a cuenta al hacer pedidos (Ver anexo 4, pregunta 14), esta medida le ayuda tanto a la empresa como al cliente a establecer una relación de confianza y compromiso entre ambas partes. Mientras que los participantes expresan en su mayoría desconocimiento de si realmente se exige al cliente un cobro al contado. Las medidas alternativas que definitivamente no se practican en la empresa según los encuestados es la del manejo de políticas de división de entregas (Ver anexo 4, pregunta 16), también se niega a brindar descuentos por pronto pago como incentivo de pago (Ver anexo 4, pregunta 17) lo cual refleja que la empresa no le ofrece al cliente diferentes posibilidades de pago, lo que provoca poner en ventaja a la competencia.

Otra de las debilidades encontradas dentro de las funcionalidades de la empresa es la carencia de un adecuado sistema de alertas sobre créditos superados o bien sobre clientes con saldos retrasados (Ver anexo 4, pregunta 18) si bien es cierto que el sistema de facturación que la empresa utiliza les arroja una notificación que el cliente ha excedido su límite del crédito, cuando se da el caso, se solicita un token al Coordinador de Contabilidad, previamente autorizado por el Gerente, y se procede a facturar ignorando esta alerta, esto nos conlleva a confirmar lo que nos expresan los mismos directivos de la empresa que las gestiones de crédito están única y exclusivamente bajo la responsabilidad de Gerencia General.

Se puede decir que con respecto a la cobranza la empresa presenta muchas deficiencias entre las cuales están la ausencia de adecuadas políticas de crédito y gestiones de cobro lo que provoca un efecto negativo en la liquidez de la empresa, debido a que, en cuanto más tiempo se prolongue el plazo para la recuperación del efectivo mayores serán las posibilidades que el cliente no pueda hacerle frente a las obligaciones contraídas con la empresa, esto representa una clara debilidad en la que la empresa debe trabajar. Así mismo, se deben estructurar políticas de cobros que permitan facilitar el cumplimiento de las obligaciones contraídas entre ambas partes y que brinden medidas alternativas de pago.

b. Procesos de Trabajo

Con la información recolectada se puede constatar que en Peletería Mitchell no cuentan con una Coordinación dedicada específicamente a la administración de créditos comerciales y gestión de cobros dentro de su estructura organizacional.(Ver anexo 4, pregunta 19) , por lo que no, se dispone de personal que ejecute dichas funciones, tampoco cuenta con procedimientos documentados adecuadamente por escrito bajo los cuales se puedan fundamentar acciones encaminadas al otorgamiento de créditos y gestión de cobros, así mismo, se puede confirmar a través de la opinión obtenida del Presidente de la empresa el cual comenta que actualmente no se tiene equipo o personal capacitado para realizar las actividades de crédito y cobranza y que hay una ausencia de procesos para el manejo del crédito comercial. (Ver anexo 2, pregunta 5, literal c). Por otro lado, se debe recalcar que la empresa si cuenta con un registro detallado de todas las ventas realizadas al crédito y las fechas de vencimiento para efectuar el cobro (Ver anexo 4, pregunta 21), lo cual es corroborado por el Gerente General, el cual manifiesta que uno

de los puntos débiles que tiene la empresa es que por el momento solamente se cuenta con el documento de la factura como comprobante de la operación (Ver anexo 2, pregunta 5 literal b). La falta de procesos establecidos también incide de manera drástica en el establecimiento de responsables que vigilen o procuren la creación y ejecución de procesos de trabajo con respecto al crédito comercial y gestión de cobros ya que en la práctica de la Peletería estos no están establecidos (Ver anexo 4, pregunta 22), y se debe procurar la mejora de la comunicación entre coordinadores y colaboradores con respecto a los procesos de trabajo que se puedan llevar a cabo, ya que en evidencia, los colaboradores comentan que actualmente no se dan estas acciones de difusión (Ver anexo 4, pregunta 23), lo cual afecta el actuar de los colaboradores puesto que no se reciben indicaciones claras ante una potencial venta de mercadería al crédito, mientras que, el Coordinador de Sala de Ventas nos expresa que por su parte no tiene conocimiento de ningún aspecto correspondiente a los procesos relacionados al crédito comercial brindado por la empresa (Ver anexo 2, pregunta 4), siendo que esta persona, debería ser una de las personas primordiales en estar al tanto de los procesos de crédito comercial y cobranzas.

Resolver estas deficiencias contribuirá de manera positiva a fomentar una adecuada administración de los créditos y gestión de cobros, ya que al asignar personal encargado se pretende descentralizar la toma de decisiones entre las personas interesadas bajo un respaldo de información y procedimientos previamente analizados. Además, contar con un plan de acción que permita identificar posibles deficiencias de la empresa contribuirá a generar una cultura de constante evaluación y análisis de los procesos de trabajo establecidos en relación el otorgamiento de créditos y gestión de cobros a fin de rendir a un nivel óptimo, igualmente, se deberá plantear la realización de las modificaciones necesarias ya que, en la práctica, dicha idea contrasta con lo percibido actualmente en la entidad.

c. Procedimientos de Trabajo

Que una empresa cuente con procedimientos operativos estandarizados (POES) permite que el desarrollo de las actividades sea llevado a cabo de manera más eficiente; partiendo de los resultados obtenidos, se ha podido constatar que la empresa en estudio no posee sistemas de desarrollo e implementación de procedimientos de trabajo establecidos que puedan ser documentados, difundidos y que contribuyan como una guía de acción para que el personal

pueda desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz, conociendo el detalle de cada una de las actividades que deberán ser realizadas y sus respectivos responsables (Ver Anexo 4: preguntas N° 24) dicha opinión es compartida por parte de los directivos de la empresa (Ver anexo 2, pregunta 4), ya que las cuatro personas entrevistadas afirman que hoy por hoy no existen procedimientos detallados de forma clara y ordenada que puedan encaminar a los encargados o colaboradores a un accionar más productivo en cuanto a situaciones relacionados a la administración de créditos y gestión de cobros. Dado a que la empresa, como se hace mención anteriormente, no tiene procedimientos operativos establecidos, no es posible contar con la participación del jefe inmediato en las operaciones respecto a la elaboración, revisión y actualización de dichos procesos de trabajo relacionados con la administración de créditos y gestión de cobros (Ver anexo 4, pregunta 26) así como también, no se practica la difusión entre las personas relacionadas en los procedimientos (Ver anexo 4, pregunta 27). Por otra parte hay un debate entre las personas encuestadas ya que un porcentaje de ellos (36.4%) afirma que el jefe inmediato en las decisiones sobre los procedimientos que se salen de un escenario común y de los cuales es de vital importancia tomar acciones preventivas y correctivas en caso fuese necesario, mientras que el otro (36.4%) niegan tener conocimiento que dicha persona tenga participación (Ver anexo 4, pregunta 28), la diferencia se encuentra en que las opiniones puede ser a causa de la misma cultura de desinformación que se vive actualmente en la empresa. Sin embargo, el jefe de la coordinación de ventas afirma que él no posee mayor conocimiento del entorno en el que se desarrollan las actividades relacionadas al crédito y cobro, razón por la cual su aportación vendría a ser mínima e incluso inexistente (Ver Anexo 2: pregunta N°4). Así mismo, se resalta que actualmente la empresa no posee una cultura de mejora continua con la cual se pueda realizar un análisis de los problemas relacionados que vayan surgiendo, para los cuales, se puedan estandarizar las buenas prácticas y modificar los procedimientos que no contribuyan a el logro de los objetivos, esto se debe a la indiferencia por parte de las líneas de mayor jerarquía en la organización.

d. Medición y Rendimiento del Desempeño

La ausencia de parámetros que permitan evaluar el desempeño tanto de la empresa como de sus coordinaciones es de suma importancia ya que a partir de estos se pueden formular objetivos a

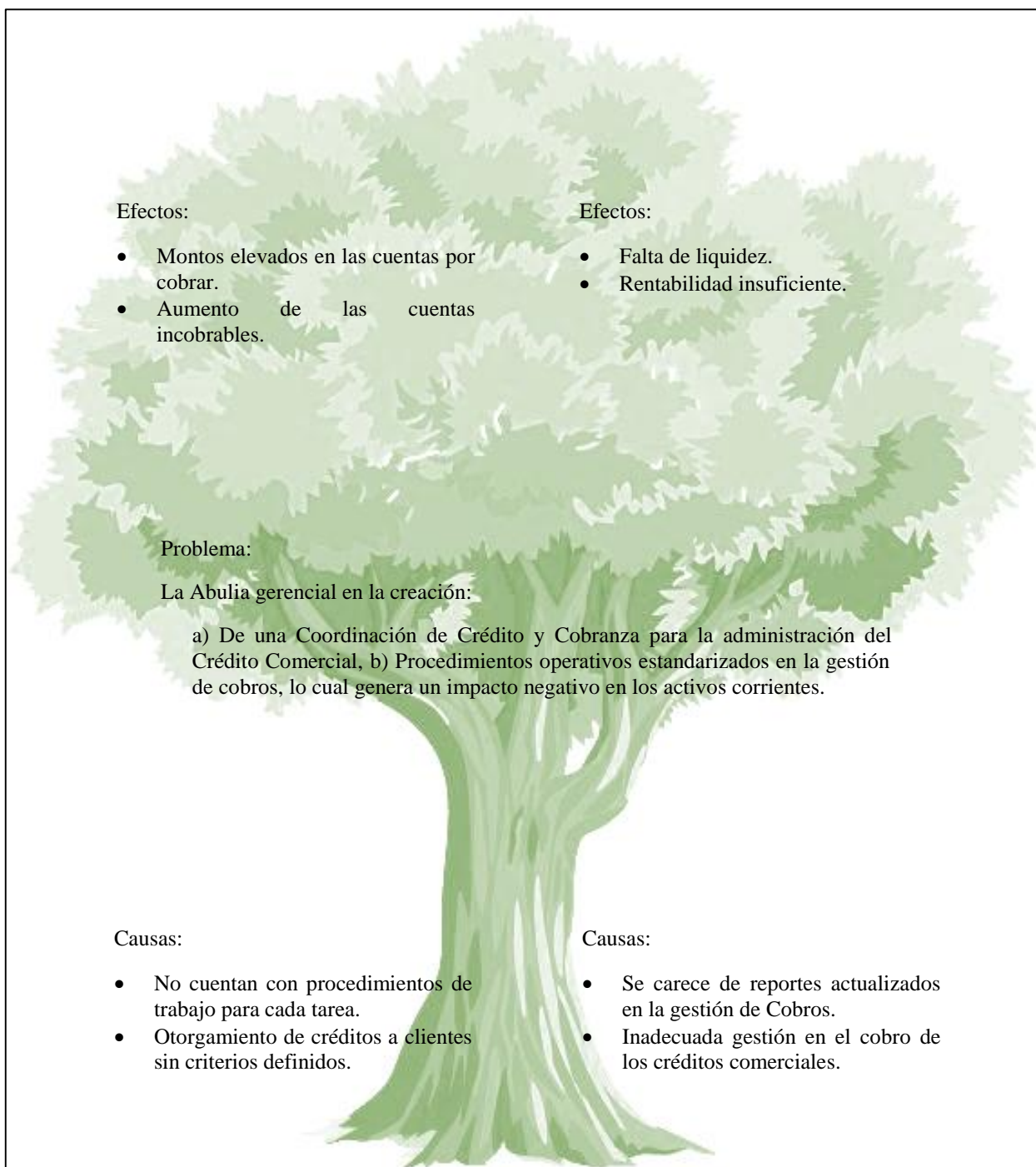
largo plazo y monitorear el cumplimiento de los mismos; los encuestados dan a conocer que no tienen conocimiento sobre cómo se evalúa el rendimiento dentro de la empresa (Ver Anexo 4: pregunta N° 30), a su vez, el Coordinador de Contabilidad expresa que no hay resultados que se pueden evaluar porque no hay indicadores, procedimientos, ni objetivos, la responsabilidad no la tienen los coordinadores ya que solamente el Gerente General decide a quien se autorizan los créditos (Ver anexo 2, pregunta 2) y expresa que la única política que existía era la de no autorizar crédito a ningún cliente, política que fue deliberadamente ignorada por la Gerencia. También los colaboradores manifiestan que no se han adoptado procedimientos que permitan que las personas responsables de cada área acuerden entre sí implementar indicadores y metas propios del desempeño por áreas de trabajo (Ver anexo 4, pregunta 31), lo cual sería beneficiosos para tener un parámetro de los resultados que se esperan tener de las áreas relacionadas al crédito comercial y la gestión de cobros. De esta manera también se podría tener un mejor escenario de análisis y que los colaboradores y Coordinadores puedan proponer medidas preventivas o correctivas a nivel general y por áreas de trabajo basados en los resultados obtenidos, media vez se adopten y practiquen procedimientos para documentar y difundir la información de estas mejoras, ya que en el presente no se cuenta con esta costumbre según lo mencionado por los participantes de la encuesta (Ver Anexo 4: pregunta N° 32). De la misma manera, se refleja que la empresa no dispone de procedimientos detallados y por escrito sobre el otorgamiento de créditos comerciales y gestión de cobro a clientes que detalle todas las actividades a realizar de una forma ordenada, clara e identificando los diferentes responsables para cada tarea (Ver anexo 4, pregunta 33), esto se debe a la falta de la aplicación de procedimientos operativos estandarizados enfocados en el crédito comercial y la cobranza.

Según la información recolectada los colaboradores opinan que las dos razones que más sobresalen como verdaderos problemas que la empresa enfrenta en relación al otorgamiento de créditos comerciales es la ausencia de procedimientos de trabajo y la deficiente administración y toma de decisiones gerenciales inadecuadas (Ver anexo 4, pregunta 34). Por lo cual se puede afirmar que, a consecuencia de todas las deficiencias planteadas la empresa no está rindiendo en un estado óptimo, puesto que no hay planes de acción que encaminen al personal a realizar las actividades y que sean pautas para definir nuevos problemas o deficiencias (Ver anexo 2; pregunta 3.1) por lo que la empresa debe adoptar políticas que estén dirigidas al quehacer en el otorgamiento de créditos comerciales y la cobranza, establecer procesos y procedimientos que

guíen al personal y establecer parámetros o indicadores con los que se puedan evaluar el desempeño de las Coordinaciones y de los colaboradores y que la responsabilidad de la toma de decisiones no se centre en una sola persona, sino que se designe personal encargado que sirva como apoyo a la Gerencia y que se capacite al personal brindándole de los conocimientos y herramientas necesarios para la realización de las actividades relacionadas a la administración de créditos comerciales y gestiones de cobro.

e. Matriz de Análisis de Árbol

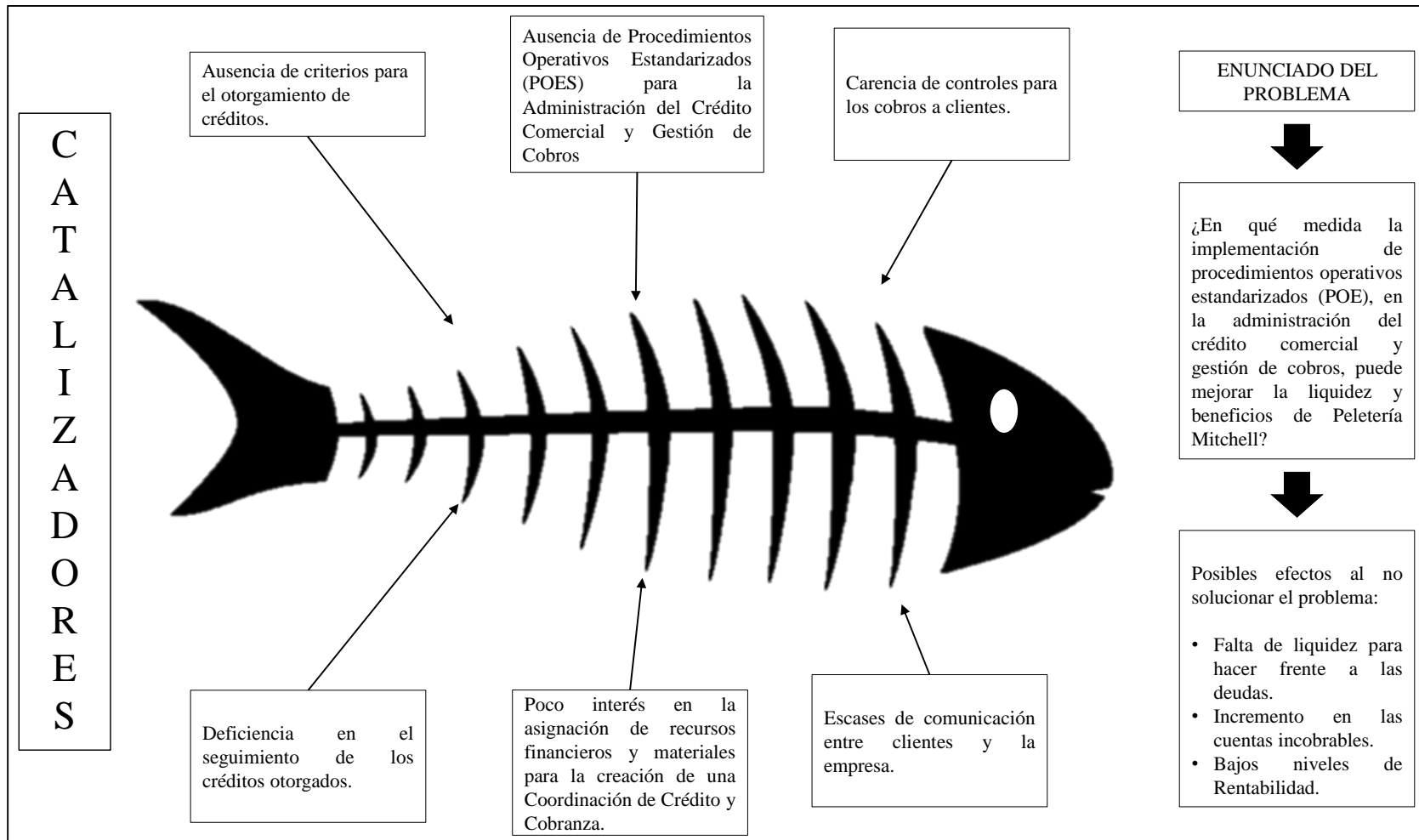
Esta herramienta de análisis muestra los efectos del problema en estudio al cual se desea dar una solución aproximada y revelar sus posibles causas a través de la investigación de campo desarrollada.



Fuente: Elaboración propia basados en información proporcionada por el Gerente General de Peletería Mitchell

a. Diagrama de Ishikawa o Análisis Espina de Pescado

Esta herramienta contribuye a identificar el origen de la problemática, mediante un análisis exhaustivo de las potenciales causas descritas y que han sido corroboradas por los resultados de la investigación.



Fuente: Elaboración propia basados en información proporcionada por el Gerente General de Peletería Mitchell

f. Análisis financieros

Análisis elaborados según los Estados financieros proporcionados por la Gerencia General de Peletería Mitchell.

i) Endeudamiento

Cuadro N° 8. Análisis Ratio Financiero: Endeudamiento

<u>Fórmula a emplear</u>	<u>Valor Óptimo</u>
$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Entre 0.5 y 0.6

Año 2019			
Endeudamiento	=	\$ 1,780,539.62	= 0.66
		\$ 2,707,924.95	

Año 2020			
Endeudamiento	=	\$ 2,365,303.23	= 0.71
		\$ 3,322,338.55	

Año 2021			
Endeudamiento	=	\$ 2,290,351.21	= 0.70
		\$ 3,264,794.19	

Año 2022			
Endeudamiento	=	\$ 2,050,716.96	= 0.67
		\$ 3,066,482.70	

Interpretación:

El índice de endeudamiento fue de \$0.66 en el año 2020 y en 2022 el ratio fue de \$0.67 en promedio. En otras palabras, por cada dólar invertido en activos, \$0.67 son absorbidos por los pasivos. Se debe procurar que éste ratio no siga creciendo en el tiempo.

ii) Prueba de Liquidez

Cuadro N° 9. Análisis Ratio Financiero: Prueba de Liquidez

<u>Fórmula a emplear</u>	<u>Valor Óptimo</u>
$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	Mayor que 1 y, si es posible, alrededor de 1.5

Año 2019			
Liquidez	=	\$ 2,660,535.00	= 1.51
		\$ 1,767,677.39	

Año 2020			
Liquidez	=	\$ 3,281,110.23	= 1.62
		\$ 2,354,594.35	

Año 2021			
Liquidez	=	\$ 3,229,188.48	= 1.41
		\$ 2,283,711.19	

Año 2022			
Liquidez	=	\$ 740,204.96	= 0.36
		\$ 2,050,716.96	

Interpretación:

La empresa sufrió un efecto considerablemente negativo post pandemia, puesto que para el año 2022 la capacidad liquida disminuye a 0.36, es decir que, en dado caso los acreedores solicitaran el pago inmediato de las obligaciones contraídas por la empresa, no habrían sido capaces de solventarla en su totalidad.

iii) Rotación de Activo Corriente

Cuadro N° 10. Análisis Ratio Financiero: Rotación de Activo Corriente

<u>Fórmula a emplear</u>	<u>Valor Óptimo</u>
Rotación de Activos Corriente = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Corrientes}}$	A mayor valor, mayores beneficios

Año 2019		
Rotación de Activos Corriente	=	$\frac{\$ 3,885,044.77}{\$ 2,660,535.00} = 1.46$

Año 2020		
Rotación de Activos Corriente	=	$\frac{\$ 1,939,136.99}{\$ 3,281,110.23} = 0.60$

Año 2021		
Rotación de Activos Corriente	=	$\frac{\$ 2,396,137.57}{\$ 3,229,188.48} = 0.74$

Año 2022		
Rotación de Activos Corriente	=	$\frac{\$ 2,045,224.87}{\$ 3,040,316.23} = 0.67$

Interpretación:

En el año 2019 Peletería Mitchell obtuvo \$1.46 por cada dólar invertido en los activos corrientes. Este ratio ha disminuido para el año 2020 donde según el período analizado se obtienen los resultados más bajos.

En el 2022 la empresa obtiene \$0.67 por cada dólar invertido en los activos corrientes.

iv) Período Promedio de Cobro

Cuadro N° 11. Análisis Ratio Financiero: Periodo Promedio de Cobro

<u>Fórmula a emplear</u>	<u>Valor Óptimo</u>
$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$	A menor valor, mayor liquidez

Año 2019		
Período Promedio de Cobro	=	$\frac{\$ 19,382,751.95}{\$ 3,885,044.77} = 5 \text{ días}$

Año 2020		
Período Promedio de Cobro	=	$\frac{\$ 292,380,928.60}{\$ 1,954,376.55} = 150 \text{ días}$

Año 2021		
Período Promedio de Cobro	=	$\frac{\$ 312,132,648.10}{\$ 2,396,137.57} = 130 \text{ días}$

Año 2022		
Período Promedio de Cobro	=	$\frac{\$ 718,747.67}{\$ 2,045,224.87} = 128 \text{ días}$

Interpretación:

A consecuencia de la Pandemia COVID-19, Peletería Mitchell incrementó considerablemente el periodo promedio de cobro de sus clientes, alcanzando hasta un promedio de cobro de 150 días calendario durante el año 2020.

v) Período Promedio de Pago

Cuadro N° 12. Análisis Ratio Financiero: Periodo Promedio de Pago

<u>Fórmula a emplear</u>	<u>Valor Óptimo</u>
$\text{Periodo Promedio de Pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar} \times 365}{\text{Compras}}$	A mayor valor, menor financiamiento externo

Año 2019		
Período Promedio de Pago	=	$\frac{\$ 592,544,458.60}{\$ 2,927,554.03} = 202 \text{ días}$

Año 2020		
Período Promedio de Pago	=	$\frac{\$ 793,585,200.95}{\$ 1,363,507.35} = 581 \text{ días}$

Año 2021		
Período Promedio de Pago	=	$\frac{\$ 785,704,639.25}{\$ 1,684,055.72} = 463 \text{ días}$

Año 2022		
Período Promedio de Pago	=	$\frac{\$ 1,976,179.36}{\$ 1,529,480.87} = 472 \text{ días}$

Interpretación:

La empresa incrementó considerablemente el periodo promedio de pago a sus proveedores, alcanzando hasta un promedio de pago de 581 días calendario durante el año 2020 y 472 días durante el año 2022.

D. Alcances y Limitaciones de la investigación

1. Alcances

- a. La Presidencia y Gerencia general de Peletería Mitchell colaboraron ampliamente en la ejecución de la investigación de campo, organizando su itinerario a fin de facilitar el desarrollo de la entrevista a jefes y del cuestionario realizado a subalternos de la coordinación de ventas. Así mismo, la información recabada no fue alterada o influenciada por parte de la alta gerencia de la empresa, lo cual conlleva a la veracidad de los datos obtenidos.
- b. A pesar de que Peletería Mitchell ha sido objetivo de investigaciones anteriores, ninguna se ha encaminado al estudio de la administración de créditos comerciales y gestión de cobros. La adopción de Procedimientos Operativos Estandarizados (POES) permitirá a la empresa tener un mayor control en el otorgamiento de créditos y mejorar la gestión de la cobranza, reduciendo así, el saldo en las cuentas por cobrar; además de asistir al personal involucrado como una guía para mejorar la eficiencia en el desarrollo de sus labores, a través de procesos y criterios de análisis establecidos.

2. Limitaciones

- a. Coordinar el tiempo con Presidencia, Gerencia, y las coordinaciones de Ventas y Contabilidad para llevar a cabo la entrevista y no ocasionarles atraso en el desarrollo de las actividades.
- b. Tiempo para realizar la encuesta se esperó a que la Gerencia asignara un horario por grupos para poder realizarla y que no afectara las actividades de la empresa.

E. Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- a. No existe una Coordinación en la empresa orientada a la formulación e implementación de procesos de trabajo relacionados con ventas al crédito y gestión de cobros. Por ende, el otorgamiento de los créditos comerciales está concentrado en la Gerencia de la empresa, partiendo de criterios personales, lo cual se ve reflejado como un incremento en el saldo de cuentas por cobrar.
- b. Se carece de la práctica gerencial en la elaboración, revisión y actualización de procedimientos de trabajo relacionados a la administración del crédito comercial y gestión de cobros; además, los problemas relacionados no son analizados de forma técnica a través de ratios financieros o indicadores de evaluación de desempeño.
- c. Peletería Mitchell no dispone de políticas establecidas que contribuyan a la agilización y eficiencia en relación a la administración de créditos comerciales y gestión de cobros, razón por la cual, el otorgamiento de dichos créditos a clientes es llevado a cabo de manera arbitraria y sin ningún fundamento que garantice la recuperación de la deuda.
- d. No se ejecutan planes de acción dedicados a detectar potenciales debilidades en los procesos de trabajo, por lo que no se implementan acciones correctivas o preventivas que permitan abordar de manera efectiva los problemas presentados dentro de la empresa.
- e. No existe interés alguno en la estructuración y difusión de metas relacionadas, que contribuyan de manera positiva impulsando el crecimiento del personal dedicado a labores relacionadas a la administración de créditos comerciales.

2. Recomendaciones

- a. Implementar procesos de trabajo por medio de personal capacitado en actividades relacionadas a Créditos, lo cual permitirá realizar análisis de otorgamiento de créditos comerciales y la gestión de sus respectivos cobros.
- b. Adoptar Procedimientos Operativos Estandarizados (POES) relacionados a créditos y cobros, con la finalidad de determinar de forma sistemática, los procesos y lineamientos necesarios para impulsar la eficacia de las operaciones y procurar la pronta recuperación de las cuentas por cobrar.
- c. Estructurar políticas que garanticen una eficiente evaluación de los clientes solicitantes de crédito, de tal manera que contribuya a la reducción del riesgo del aumento de las cuentas incobrables.
- d. Elaborar y ejecutar planes de acción que permitan identificar pequeñas debilidades no percibidas dentro de la empresa, además, afrontar las problemáticas identificadas a través de la metodología del ciclo PDCA, garantizando la eficiencia basado en una búsqueda constante de la mejora continua de los procedimientos.
- e. Definir y establecer metas que permitan alinear los esfuerzos individuales de los colaboradores hacia un objetivo en común, proporcionando motivación y dirección en las labores cotidianas.

Capítulo Tres

Propuesta de Diseño de Procedimientos Operativos Estandarizados (POES) que permitan optimizar la administración del Crédito Comercial y Gestión de Cobros.

A. Importancia del entregable

En este marco, la importancia de los procedimientos operativos estandarizados en la praxis es realizar una actividad laboral de forma eficaz y eficiente; además, define la secuencia deseada de cada tarea y otros elementos que aseguran que se lleve a cabo de la mejor manera.

Por lo tanto, tener un instrumento constituido por procedimientos operativos estandarizados será de gran utilidad para la Gerencia, ya que tendrán a disposición procedimientos en la administración del crédito comercial.

En el presente documento el lector podrá encontrar la estructura de Procedimiento Operativo Estandarizado, objetivo del entregable, las dimensiones que lo componen y su alcance. Además, una guía para otorgar créditos comerciales a clientes.

Es importante señalar que, se incluyen las acciones a realizar en la socialización del entregable y el detalle de los recursos que se requieren para su implementación. Además, se incorpora un presupuesto, en el caso que la presidencia de la empresa considere viable ejecutar el entregable.

Comentario técnico: Se utiliza el término Entregable para referirse al documento POES en la administración del crédito comercial.

B. Objetivos

1. General

Diseñar Procedimientos Operativos Estandarizados (POES) que contribuyan a mejorar la administración del crédito comercial y gestión de cobros en Peletería Mitchell.

2. Específicos

- a. Elaborar un instrumento de gestión de Procedimientos Operativos Estandarizados (POES) que constituya un apoyo para la optimización de la Administración de créditos y cobranza de Peletería Mitchell.
- b. Establecer un plan de socialización del entregable a fin de difundir de manera más eficiente el contenido del documento POES a los involucrados.

C. Visión integral del entregable: Procedimientos Operativos Estandarizados (POES).

¿Por qué contar con un Instrumento de Gestión basado en POES?	La gerencia de Peletería Mitchell será más eficiente en la administración del crédito comercial, gestión de cobros y contribuirá a optimizar la administración del capital de trabajo.
¿Quién será su responsable en la ejecución e interpretación?	Cada colaborador asignado a la tarea de administrar las ventas al crédito.
¿Cuántos materiales, personas y equipo se necesitarán?	Recurso material: Papel bond, una computadora y una impresora. Recurso humano: La jefatura, en su elaboración y actualización.
¿Cuándo se llevará a cabo su implementación?	Deberá implementarse una vez esté autorizado y socializado debiendo entregar una copia digital e impresa a cada empleado involucrado con la tarea.

D. Descripción de la propuesta del entregable

Dado a la inadecuada administración de créditos comerciales identificada como resultado del desarrollo de la investigación en Peletería Mitchell, se presenta una propuesta orientada a la creación de Procedimientos Operativos Estandarizados (POES) que contribuyan a un adecuado análisis de factores de riesgos en el otorgamiento de créditos comerciales y la gestión de cobros.

El entregable propuesto consta de los siguientes elementos:

- a. Objetivo del entregable
- b. Definiciones de términos relacionados que faciliten la comprensión del documento.
- c. Descripción de responsabilidades de los principales involucrados con la propuesta.
- d. Lineamientos o condiciones generales.
- e. Proceso para el otorgamiento de Créditos Comerciales
- f. Proceso para la Gestión de Cobro
- g. Formularios de solicitud de crédito para personas naturales
- h. Herramienta para la elaboración de un estado financiero (aplicable a personas naturales o micro empresas)
- i. Ejemplo de estado de pérdidas y ganancias (aplicable a personas naturales o micro empresas)
- j. Formularios de solicitud de crédito para personas jurídicas
- k. Pagaré sin protesto
- l. Políticas administrativas de crédito comercial (aplicable a los procesos de crédito)
- m. Políticas administrativas de cobro (aplicable a los procesos de cobro)

Enunciado del alcance: Procedimientos Operativos Estandarizados

Nombre del Aplicativo: Procedimientos Operativos Estandarizados (POES).

Fecha última de actualización: Septiembre 2023.

Presentado por: Equipo de Investigación.

Autorizado por: Presidencia y Gerencia General

A. Descripción

Estará compuesto por procedimientos operativos estandarizados que describen las actividades a realizar en la administración del crédito comercial.

B. Alcance

Los Procesos Operativos Estandarizados están diseñados en función de las tareas a realizar por el personal administrativo en el otorgamiento de créditos comerciales e incluye un plan de socialización del entregable.

C. Entregables

- Procesos Operativos Estandarizados para la administración del crédito comercial.
- Políticas administrativas para el otorgamiento de créditos comerciales.
- Los Procesos Operativos Estandarizados (POES) se presentan en dos formatos: impreso y digital.
- Plan de socialización.

D. Supuestos

- Serán utilizados por colaboradores administrativos y autorizado por la Gerencia.
- El Jefe de la Coordinación asignado estará a cargo del seguimiento en su aplicación y de las revisiones necesarias para su fiel cumplimiento.

E. Restricciones

Aplica únicamente para la administración del crédito comercial y gestión de cobros.


F. Riesgos preliminares identificados

Indiferencia para la implementación Procesos Operativos Estandarizados.

G. Requisitos de aprobación

La gerencia será quien apruebe el entregable y cualquier cambio que requiera en el tiempo.

E. Entregable: Procedimientos Operativos Estandarizados (POES) en la Administración del Crédito Comercial y Gestión de Cobros.

	<p>TIPO DE DOCUMENTO:</p> <p><i>(Procedimientos operativos estandarizados (POES))</i></p>	<p>Edición N°:</p> <p>1</p>
	<p>TÍTULO DEL DOCUMENTO:</p> <p><i>Administración del Crédito Comercial y Gestión de Cobros</i></p>	<p>Fecha de Vigencia:</p>

CONTENIDO:

- 1) Objetivos
- 2) Ámbito de aplicación
- 3) Referencia normativa
- 4) Definiciones
- 5) Responsabilidades
- 6) Lineamientos generales
- 7) Proceso
- 8) Anexos

1) Objetivo

Describir los pasos a seguir en el trabajo realizado en la Administración del Crédito Comercial y Gestión de Cobros, con la finalidad de contar con un documento que sirva de guía para el otorgamiento de ventas al crédito.

2) Ámbito de aplicación

El procedimiento es de aplicación en el área administrativa de la empresa.

3) Referencia normativa

- Ley contra la Usura
- Ley de Impuesto sobre la Renta

4) Definiciones

- **Trabajo estandarizado:** Se define como la base de la mejora continua, permite aprender rápidamente procesos y proporciona elementos clave para optimizarlos y ser más eficientes en asuntos de trabajo.
- **Procesos Operativos Estandarizados (POES):** Son procedimientos de trabajo detallados que son de utilidad para nuevos empleados o para empleados que son nuevos en un proceso o actividad en particular. Los procesos operativos estandarizados se utilizan para conocer la mejor manera para realizar una actividad de forma eficaz y eficiente ya que permite aprender rápidamente y proporciona elementos clave para optimizarlos.
- **Ventas al Crédito:** Son transacciones donde el comprador recibe un bien o servicio y lo paga de forma diferida en el futuro a su proveedor.
- **Cuentas por Cobrar:** Es el resultado de la venta de bienes o prestación de servicios, otorgada al cliente bajo la condición de crédito a un plazo previamente establecido, el cual puede ser a corto plazo, es decir, menor de 12 meses, o a largo plazo, es decir, mayor a 12 meses.

5) Responsabilidades

Jefe de Coordinación asignada

- Autorizar éste procedimiento y sus futuras modificaciones.
- Velar por el fiel cumplimiento del POE.
- Cumplir con lo establecido en este procedimiento.
- Girar instrucciones sobre el desarrollo y apoyar los procesos.
- Analizar con su equipo de trabajo los resultados de los procesos.
- Dirigir la implementación de las acciones de mejora y dejar evidencia de dichas acciones, para aquellos factores con resultados desfavorables.

Colaboradores administrativos

- Cumplir con lo establecido en el presente POE.
- Administrar y ejecutar los procesos.
- Dar seguimiento al proceso.
- Elaborar propuestas tendientes a mejorarlos.

6) Lineamientos generales

- En el caso de ausencia del Coordinador asignado, la documentación relacionada será firmada por el Gerente General.
- Durante el primer mes de implementación de los procesos, el Coordinador asignado monitoreará la aplicación del procedimiento.

7) Procesos para otorgamiento de Créditos Comerciales y Gestión de Cobros

Proceso Operativo Estandarizado para el otorgamiento de Créditos Comerciales		
Responsable	Paso	Acción
Vendedor	1	Recibe al cliente de manera amable y cordial. Atiende sus necesidades.
Vendedor	2	Refiere el cliente al Coordinador de Ventas, en caso necesite información sobre la obtención de un crédito comercial (Anexo 1).
Coordinador de Ventas	3	Detalla la documentación y condiciones para aplicar a un crédito comercial: Políticas de Crédito comercial. a) Si el cliente acepta los requisitos y condiciones, se procede al paso 4. b) Si el cliente no acepta los requisitos y condiciones, se da por terminado el proceso.
Coordinador de Ventas	4	Coordina con el cliente hora y fecha para realizar una entrevista; de ser posible la realiza en el momento, a fin de establecer su estado de resultados. Si el cliente presenta su declaración de IVA (pago de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios) se tomará el dato de sus ingresos para fines de establecer su Estado de Resultado (Anexo1.1)

Proceso Operativo Estandarizado para el otorgamiento de Créditos Comerciales		
Responsable	Paso	Acción
Coordinador de Ventas	5	<p>Realiza la entrevista al cliente y verifica que la documentación esté completa y cumpla con los requisitos establecidos.</p> <p>a) En caso de que la documentación esté incompleta, solicita al cliente subsane la documentación respectiva y le otorga un plazo de 3 a 5 días hábiles para su presentación. Una vez son subsanadas las observaciones, da el visto bueno y se continúa con el proceso. Caso contrario se cierra el caso.</p> <p>b) En caso de que la documentación esté completa, se procede al paso 6.</p>
Coordinador de Ventas	6	Remite a la Coordinación de contabilidad la solicitud y anexos del cliente.
Coordinador de Contabilidad o su designado	7	<p>Recibe y analiza la documentación proporcionada, determina el historial crediticio (en caso de ser un cliente con historial; caso contrario únicamente revisa los anexos presentados), a fin de garantizar la posibilidad del cliente para cumplir con las obligaciones del crédito comercial.</p> <p>a) Si el resultado del análisis realizado indica que es sujeto de crédito, entrega los resultados, además recomienda el monto de crédito y plazo al que puede aplicar el cliente, según la documentación presentada. Así mismo, comunica los resultados al Coordinador de Ventas, expresando su visto bueno.</p> <p>b) Si el resultado del análisis indica que no es sujeto de crédito, comunica al Coordinador de ventas, para que este notifique al cliente que no es posible otorgar el crédito solicitado.</p>
Coordinador de Ventas	8	Recibe los resultados del análisis y traslada la documentación al Gerente General.
Coordinador Gerente General	9	Recibe y analiza los datos, a fin de tomar la decisión de dar su visto bueno y firma en el espacio correspondiente en la Solicitud de Crédito; pasa el caso al Coordinador de Ventas.
Coordinador de Ventas	10	<p>Recibe la documentación y realiza las acciones según detalle:</p> <p>a) Si la Gerencia da el visto bueno: Comunica al cliente la aprobación del crédito, el monto de pago y el plazo del mismo.</p> <p>b) Si la Gerencia no da el visto bueno: Comunica al cliente la no aprobación del crédito.</p>

Proceso Operativo Estandarizado para el otorgamiento de Créditos Comerciales		
Responsable	Paso	Acción
Coordinador de Ventas	11	Si el crédito es aprobado, acuerda con el cliente hora y fecha para hacer entrega de la mercadería, previa firma de un pagaré sin protesto por el monto del crédito otorgado.

Elaborado:

Coordinador de Contabilidad

Vo. Bo.:

Coordinador de Ventas

Autorizado:

Gerente General

Proceso Operativo Estandarizado de Gestión de Cobro		
Responsable	Paso	Acción
Coordinador de Ventas o su designado	1	Llama al cliente, con 3 días de anticipación para recordarle la fecha de pago y a través mensajes de texto o correos electrónicos, señala el vencimiento próximo de la factura. (Mínimo 2 correos o llamadas) a) Si el cliente efectúa el pago el día correspondiente: se procede al paso 2. b) Si el cliente no efectúa el pago el día correspondiente: se procede al paso 3.
Coordinador de Contabilidad o su designado	2	Recibe el pago y procede a la entrega de la factura original de la operación y a devolver el pagaré.
Coordinador de Ventas o su designado	3	Comunica al cliente, un día después de la fecha de vencimiento, el respectivo atraso en el pago y le recomienda que realice el pago a la menor brevedad. a) Si el cliente efectúa el pago: se procede al paso 4. b) Si el cliente no efectúa el pago: se procede al paso 5.
Coordinador de Contabilidad o su designado	4	Recibe el pago y procede a la entrega de la factura original de la operación y a devolver el pagaré.
Coordinador de Ventas o su designado	5	Se gestiona con el cliente, que no se le otorgarán nuevos créditos mientras no solvante la deuda pendiente. a) Si el cliente efectúa el pago: se procede al paso 6. b) Si el cliente no efectúa el pago: se procede al paso 7.
Coordinador de Contabilidad o su designado	6	Recibe el pago y procede a la entrega de la factura original de la operación y a devolver el pagaré.
Coordinador de Ventas o su designado	7	Traslada a la gerencia el caso, para su gestión correspondiente.

Elaborado:

Vo. Bo.:

 Coordinador de Contabilidad

 Coordinador de Ventas

Autorizado:

 Gerente General

8) Anexos

Anexo 1: Formulario de Solicitud de Crédito Comercial para Personas Naturales

SOLICITUD DE CRÉDITO COMERCIAL**PELETERÍA MITCHELL**

10 Avenida norte, local #216 barrio concepción
contiguo al mercado Excuartel, San Salvador



MONTO DEL CRÉDITO SOLICITADO: \$

DATOS GENERALES DEL CLIENTE	Día	Mes	Año
NOMBRE COMPLETO (SEGUN DUI):	_____		
DIRECCIÓN DE RESIDENCIA:	_____		
DEPARTAMENTO:	_____	DUI:	_____
MUNICIPIO:	_____	NRC:	_____
E-MAIL:	_____		
PROFESIÓN U OFICIO:	_____		
DIRECCIÓN COMERCIAL:	_____		

REFERENCIAS PERSONALES	
NOMBRE:	DIRECCIÓN:
PARENTESCO:	TELÉFONO:
PROFESIÓN:	LUGAR DE TRABAJO:

NOMBRE:	DIRECCIÓN:
PARENTESCO:	TELÉFONO:
PROFESIÓN:	LUGAR DE TRABAJO:

Declaro que la información y documentación que antecede es verdadera, correcta y completa; y ha sido entregada a la empresa para el trámite de un crédito. Autorizo a Peletería Mitchell a realizar la investigación que considere necesaria, inclusive comunicarse con las referencias personales, comerciales y bancarias especificadas anteriormente, y obtener informes crediticios. Autorizo a todas las referencias de informes de crédito a revelar a la empresa mis antecedentes financieros y crediticios.

FIRMA DE SOLICITANTE

ÚNICAMENTE PARA USO INTERNO DE LA EMPRESA

MONTO AUTORIZADO: \$

PLAZO DE CRÉDITO:

LISTA DE CHEQUEO

REQUISITOS PARA CLIENTES NUEVOS

- Fotocopia de DUI
- Estados de cuenta bancarios (si los tuviere) en original último mes
- Recibos de agua y luz (último mes cancelado en original)
- Declaraciones de IVA y Renta (si los tuviere) último mes declarado y su respectivo comprobante de pago.

Sugiere:

Recomienda

Firma de Coordinador de Contabilidad

Firma de Coordinador de Ventas

Vo.Bo:

Autoriza:

Firma De Gerente General

Firma de Presidente

Fecha de Autorización

Anexo 1.1: Herramienta para la elaboración de un Estado de Resultados

Estado de Pérdidas y Ganancias

Muestra las ganancias o las pérdidas que ha obtenido el negocio.

Mes: _____ Año: _____

Estado de Pérdidas y Ganancias		
Del _____ al _____ de _____ de 202__		
A.	Ventas	\$
B.	Menos: Costo de Venta	\$
C.	Utilidad Bruta Menos:	\$
D.	Gastos del Negocio	\$
E.	Utilidad o Pérdida	\$

- A. Ventas: Será el monto de lo vendido en el mes analizado.
- B. Costo de Venta: Es la cantidad de dinero que invirtió en la mercadería que vendió.
- C. Utilidad Bruta: Es la cantidad de dinero que queda de restarle a la Venta el Costo de Venta.
- D. Gastos del Negocio: Son aquellas salidas de dinero que no son para la compra de mercadería, pero tienen que ver con el negocio. Ejemplo: Pago de tarjeta, servicio de teléfono, pagos por transporte de mercadería, etc.
- E. Utilidad del Negocio: Es la diferencia de restarle a la utilidad bruta los gastos del negocio, cuando el resultado sea negativo significa que el negocio ha tenido pérdidas. Si el resultado es positivo, indicará que el negocio está generando ganancias.
- F. A la utilidad del negocio el analista de créditos restará los gastos relacionados con la familia (alimentación, vivienda, educación, otros) y le sumará aquellos ingresos provenientes de ayuda familiar; el resultado le permitirá determinar su capacidad de pago,

en caso se le otorgara un crédito. Es importante mencionar que, si el resultado final es negativo, el cliente no tiene capacidad para adquirir una nueva deuda, ya que no posee capacidad de pago.

Como calcular su Costo de Venta

Tome como base los 5 productos que más vende, anote el costo de la compra y el precio de venta y divídalos según la fórmula siguiente:

$$\frac{\text{Precio de Compra}}{\text{Precio de Venta}} = \text{Costo de Venta por Artículo}$$

Artículo	Precios de Compra	Precios de Venta	Costo de Venta por Artículo
1.	\$	\$	\$
2.	\$	\$	\$
3.	\$	\$	\$
4.	\$	\$	\$
5.	\$	\$	\$
Total			\$

Luego divida el total entre la cantidad de artículos considerados; el resultado lo multiplicará por el total de las ventas y le dará el “Costo de Venta Total”.

$$\text{\$} \underline{\hspace{2cm}} / 5 \text{ Artículos} = \text{\$} \underline{\hspace{2cm}} .$$

Ejemplo: Estado de Pérdidas y Ganancias

1. La empresa "X" suma todas las ventas que anotó en el libro de caja, durante el mes de marzo y el total fue de \$10,000.

2. El costo de venta lo determinó, así:

$$\$0.85 * \$10,000 = \$8,500$$

3. Los gastos del Negocio, en marzo fueron:

- Pago del puesto (total)	\$150.00
- Transporte pagado por compras realizadas	<u>\$160.00</u>
	\$310.00

Estado de Pérdidas y Ganancias		Marzo	Abril	Mayo	Junio
Del _____ al _____ de _____ de 202__					
A.	Ventas	\$10,000			
B.	Menos: Costo de Venta	\$8,500			
C.	Utilidad Bruta Menos:	\$1,500			
D.	Gastos del Negocio	\$310			
E.	Utilidad o Pérdida	\$1,190			

Pasa...

Viene...

Ahora a la utilidad de \$1,190.00 se le resta los gastos familiares mensuales (alimentación \$600, educación \$30, vivienda \$300, y otros \$70.00).

Utilidad	\$1,190.00
(+) Ayuda familiar	\$400.00
(-) Gastos Familiares	<u>\$1,000.00</u>
Disponibilidad familiar	\$590.00

El cliente tiene capacidad de adquirir una nueva deuda ya que cuenta con aproximadamente \$600.00 – disponibilidad familiar.

A partir de este dato se puede establecer el monto del crédito y su plan de pagos.

Anexo 2: Formulario de Solicitud de Crédito para Personas Jurídicas

SOLICITUD DE CRÉDITO COMERCIAL**PELETERÍA MITCHELL**

10 Avenida norte, local #216 barrio concepción
contiguo al mercado Excuartel, San Salvador



MONTO DEL CRÉDITO SOLICITADO: \$

DATOS GENERALES	Días	Mes	Año
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:	_____		
DOMICILIO DEL ESTABLECIMIENTO:	_____		
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	_____	NIT:	_____
TELÉFONO:	_____	NRC:	_____
E-MAIL:	_____	MOVIL:	_____

DATOS GENERALES DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL	
NOMBRE COMPLETO:	_____
DIRECCIÓN DE RESIDENCIA:	_____
NACIONALIDAD:	_____
DUI: _____	NIT: _____
TELÉFONO: _____	MOVIL: _____

REFERENCIAS BANCARIAS	
INSTITUCION	TIPO DE REFERENCIA

REFERENCIAS COMERCIALES		
CLIENTES COMERCIALES	PERSONA DE CONTACTO	TELÉFONO

ÚNICAMENTE PARA USO INTERNO DE LA EMPRESA	
MONTO AUTORIZADO: \$	PLAZO DE CRÉDITO:

LISTA DE CHEQUEO

REQUISITOS PARA CLIENTES NUEVOS

- Copia de número de identificación Tributaria (NIT).
- Copia certificada por notario de credencial vigente de nombramiento de representante legal u otro documento que lo acredite como tal.
- Copia certificada por notario de Testimonio de Escritura Pública de Constitución, inscrito en el Registro de Comercio o entidad correspondiente.
- Copia certificada por notario de matrícula de comercio de empresa mercantil vigente o en su defecto boleta de presentación de trámite de renovación o constancia extendida por el Registro de Comercio que la emisión de la matrícula se encuentra en trámite de renovación o primera vez según el caso.
- Declaraciones de IVA y Pago a cuenta de último mes presentado y comprobante de pago.
- Estados financieros depositados en el registro de comercio.

Sugiere:

Recomienda

 Firma de Coordinador de Contabilidad

 Firma de Coordinador de Ventas

Vo.Bo:

Autoriza:

 Firma De Gerente General

 Firma de Presidente

 Fecha de Autorización

Anexo 3: Pagaré

PAGARÉ SIN PROTESTO

A FAVOR DE PELETERÍA MITCHELL

POR \$ _____.

Por medio del presente PAGARÉ SIN PROTESTO, me obligo a pagar en forma incondicional a la orden de PELETERÍA MITCHELL la cantidad de _____ DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA en sus oficinas situadas en 10 Avenida Norte, Local #216, Barrio Concepción, contiguo al Mercado Ex-Cuartel, San Salvador, el día _____ de _____ del _____. En caso de que no fuere puntualmente pagado el capital a su vencimiento, pagaré además a partir de esta última fecha intereses moratorios del 2% anual sobre saldos. Para los efectos legales de esta obligación mercantil, fijo como domicilio especial la ciudad de San Salvador y en caso de acción judicial, me someto a la jurisdicción de San Salvador. Sea a mi cargo las costas procesales y cualquier otro gasto que PELETERÍA MITCHELL hiciera en el cobro de este Pagaré, inclusive los llamados personales y aun cuando por regla no hubiere condenación en costas.

San Salvador, _____ de dos mil veintitrés.

Nombre del deudor: _____.

Representante Legal: _____.

Número de DUI: _____.

Número de NIT: _____.

Número de IVA: _____.

Dirección del deudor: _____.

 Firma del deudor

Anexo 4: Políticas Administrativas de Crédito Comercial.

- a) **Políticas de Crédito:** Lineamientos por los cuales se rigen las organizaciones para otorgar créditos a determinados clientes con facilidades de pago.
 - b) **Pagaré:** Título valor mediante el cual, el emisor se compromete a pagar al beneficiario (o acreedor) una cantidad determinada en un plazo de tiempo.
 - c) **Crédito Comercial:** Es una deuda resultante de la venta de suministros materiales otorgado a clientes de la empresa, la cual será contabilizada como una Cuenta por Cobrar.
-
- 1) Se considera como sujeto de crédito a toda persona natural o profesional independiente que sea propietario de un negocio y que pueda comprobar la existencia del mismo, así como, sus ingresos y solvencia financiera.
 - 2) Los créditos otorgados a clientes tendrán un plazo de 30 días calendario a partir de la fecha de facturación.
 - 3) Para cada Crédito Comercial otorgado, el cliente debe firmar un pagaré.
 - 4) Se ofrecerá un descuento a la venta al crédito según el producto y cantidad solicitada; dicho descuento debe ser autorizado por el Gerente General. El descuento se aplicará en el monto autorizado y podrá ser del 1% al 3%.

- 5) Para clientes con antecedentes de crédito comercial, el límite del crédito dependerá del historial de pago que tenga y del monto de facturación según la siguiente tabla:

Persona Natural	<p>Límites de crédito de: \$ 400 a \$ 600 \$ 601 a \$ 800 \$ 801 a \$ 1,000</p> <p>Compras menores a \$400 deben ser canceladas al contado.</p>
Persona Jurídica	<p>Límites de crédito de: \$ 1,000 a \$ 3,000 \$ 3,001 a \$ 5,000 \$ 5,001 a \$ 7,000</p> <p>Compras menores a \$1,000 deben ser canceladas al contado.</p>

- 6) Se concederá crédito a personas naturales y jurídicas siempre y cuando reúnan los siguientes documentos y requisitos según corresponda:

Persona Natural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Completar la solicitud de crédito. 2. Fotocopia de DUL. 3. Estados de cuenta bancarios (si los tuviere) en original último mes. 4. Recibos de agua y luz (último mes cancelado en original). 5. Declaraciones de IVA y Renta (si los tuviere) último mes declarado y su respectivo comprobante de pago.
Persona Jurídica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Completar la solicitud de crédito. 2. Copia de número de identificación Tributaria (NIT). 3. Copia certificada por notario de credencial vigente de nombramiento de representante legal u otro documento que lo acredite como tal. 4. Copia certificada por notario de Testimonio de Escritura Pública de Constitución, inscrito en el Registro de Comercio o entidad correspondiente. 5. Copia certificada por notario de matrícula de comercio de empresa mercantil vigente o en su defecto boleta de presentación de trámite de renovación o constancia extendida por el Registro de Comercio que la emisión de la matrícula se encuentra en trámite de renovación o primera vez según el caso. 6. Declaraciones de IVA y Pago a cuenta de último mes presentado y comprobante de pago. 7. Estados financieros depositados en el registro de comercio.

- 7) Si una persona natural no presenta declaraciones de IVA y Renta, la Coordinación de Ventas le elaborará su respectivo estado de resultados.
- 8) La empresa se reserva el derecho de otorgar un crédito comercial a clientes que excedan los 30 días en mora respecto a créditos anteriores. A los clientes que hayan enfrentado un proceso legal a consecuencia de retrasos en pagos de créditos comerciales con la empresa, se les suspenderá automáticamente créditos futuros.

Toda modificación o cambio a la presente política deberá ser autorizada por el Gerente General juntamente con la Coordinación correspondiente.

Sugiere:

Recomienda:

Firma del Coordinador de Contabilidad

Firma del Coordinador de Ventas

Vo.Bo:

Firma del Gerente General

San Salvador ____ de ____ de 20 ____

Anexo 5: Políticas Administrativas de Cobro

- a) **Políticas de Cobro:** Conjunto de normas y procedimientos que especifican la manera en que serán manejados los cobros y pagos de los clientes de la empresa.
- b) **Crédito Comercial:** Es una deuda resultante de la venta de suministros materiales otorgado a clientes de la empresa, la cual será contabilizada como una Cuenta por Cobrar.
- 1) Tres días calendario previos a la fecha vencimiento de la factura, el Coordinador de Ventas o su designado contactará a cada cliente por medio de llamada y correo electrónico, a fin de recordar la cancelación de la factura. Si a pesar de lo acordado el cliente no efectúa el pago, se le llamará y remitirá un correo electrónico nuevamente un día posterior a la fecha de vencimiento, con el objeto de acordar la pronta cancelación de la factura. En caso que el cliente no haya cancelado pasada la fecha de vencimiento, se contactará nuevamente, con el propósito de pedirle el respectivo pago y a la vez se le notificará que no se le otorgará un nuevo crédito mientras no solvante la deuda pendiente.
- 2) Si el cliente no cancela su deuda, la gerencia inicia la gestión de cobro a través del asesor legal de la empresa.

Sugiere:

Recomienda:

Firma del Coordinador de Contabilidad

Firma del Coordinador de Ventas

Vo.Bo:

Firma del Gerente General

San Salvador ____ de _____ de 202 ____

F. Plan de socialización

La socialización es un modo de comunicación de naturaleza interactiva, implica un aprendizaje por parte de la persona socializada. En consecuencia, en la propuesta se desarrolla un plan de socialización con el fin de comunicar el contenido de los Procedimientos Operativos Estandarizados (POES) y su interpretación. La implementación y uso del entregable será responsabilidad y queda a discreción de la Coordinación designada por la Gerencia General.

El presente plan de socialización se realizará previa coordinación con la gerencia de la empresa, y de manera presencial dentro de las instalaciones de la casa matriz de Peletería Mitchell.

A continuación, se describe el procedimiento a seguir:

- a. De común acuerdo entre las partes se fijará la fecha y la hora de socialización.
- b. El tiempo estimado para esta actividad será de 60 minutos, incluyendo espacios para preguntas, de ser necesario se programarán otras reuniones.
- c. El entregable será presentado y se facilitará una copia a cada uno de los participantes el día de la socialización.
- d. El Coordinador asignado por la Gerencia será responsable del 100% del cuidado, confidencialidad y tratamiento del entregable una vez presentado; asimismo, de su puesta en práctica, cambios y modificaciones en el futuro.
- e. El Coordinador asignado será responsable de la transferencia o actualización de conocimientos a los colaboradores que estarán a cargo del uso del documento POES posterior a la fecha de socialización.

- f. Se crea un fondo para gastos imprevistos por un monto total de Cien Dólares de los Estados Unidos de América 00/100 (\$100.00) que servirá para cubrir cualquier situación que conlleve un gasto no previsto durante el plan de socialización.
- 1. Condiciones generales, recursos necesarios y cronograma para la socialización
 - a. Condiciones Generales
 - i) Para llevar a cabo la socialización del entregable, es necesario disponer de instalaciones que cuenten con herramientas tecnológicas, ventilación e iluminación adecuada.
 - ii) La fecha de socialización del procedimiento será establecida de común acuerdo con la presidencia de la empresa.
 - iii) Servicio de alimentación en la socialización del entregable incluirá: Coffee Break sencillo compuesto por 1 porción (dulce o salado), bebida café, té, soda o refresco natural.
 - iv) El equipo de investigación sede los derechos de los Procedimientos Operativos Estandarizados (POES) a la gerencia de la empresa.
 - b. Recursos necesarios para la socialización
 - i) Espacio físico ventilado

Para instalar la computadora, proyector y los demás recursos que se ocuparán para la socialización del entregable.

ii) Copias del Entregable (Documento escrito y digital)

Servirá para el estudio y comprensión del entregable.

iii) Control de asistencia

Servirá para registrar la asistencia de los participantes.

iv) Recursos Humanos

Para la ejecución y funcionamiento del Procedimiento Operativo Estandarizado (POE), será el Coordinador asignado por la presidencia el responsable de definir la fecha de inicio para la propuesta antes referida.

v) Mobiliario y Equipo

Peletería Mitchell dispone de los bienes e instrumentos que se necesitan. Por ejemplo: sillas, pizarra, computadora, proyector multimedia e impresora.

vi) Papelería y útiles

Peletería Mitchell se encargará de facilitar el material didáctico (copia de los POES) que serán utilizados en el desarrollo del plan de socialización del entregable.

G. Cronograma de socialización

N°	Actividades	Responsable	Julio 2024			
			Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1	<p>Elaborar plan de trabajo para la socialización del entregable:</p> <p>a. Guardar en formato PDF el documento POES y se guarda en CD o USB.</p> <p>b. Imprimir el POES y guía de usuario para ser entregado al Coordinador asignado.</p> <p>c. Preparar la presentación para la socialización del entregable.</p>	Equipo de Investigación				
2	Reunirse con el Coordinador asignado para asegurar los recursos a necesitar y coordinar necesidades.	Equipo de Investigación				
3	Alternar recursos de los Procedimientos Operativos Estandarizados (POES).	Equipo de Investigación				
4	Consultas sobre el uso del POE por parte del personal administrativo.	Jefe de la Unidad				
5	Realizar correcciones y/o mejoras al documento	Equipo de Investigación y Gerencia de Peletería Mitchell				
6	Entregar los POES en archivo digital e impreso a la gerencia.	Equipo de Investigación				

H. Presupuesto de gastos para la creación de una Coordinación de Créditos y Cobros

En el presente presupuesto se detallan las compras de papelería, utensilios de oficina, mobiliario y equipo así mismo el salario asignado de las personas que desempeñarían las actividades en Peletería Mitchell como los aportes patronales correspondientes, en caso la empresa considere la creación de una nueva Coordinación orientada al Crédito y Cobro (Ver Anexos 5 y 6).

Papelería, Mobiliario y Equipo de Oficina

CONCEPTO	COSTO
Papelería y artículos de oficina	\$ 116.91
Gastos imprevistos 15%	\$ 17.54
Total	\$ 134.45
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 2,192.00
Gastos imprevistos 15%	\$ 328.80
Total	\$2,520.80
Total	\$2,655.25

Aporte patronal

Puesto	Salario	CUOTA PATRONO			EGRESO MENSUAL	TOTAL ANUAL
		ISSS	AFP	INCAF		
		7.50%	8.75%	1%		
Cordinador	\$ 500.00	\$ 37.50	\$ 43.75	\$ 5.00	\$ 86.25	\$ 1,035.00
Colaborador	\$ 400.00	\$ 30.00	\$ 35.00	\$ 4.00	\$ 69.00	\$ 828.00
Total	\$ 900.00	\$ 67.50	\$ 78.75	\$ 9.00	\$ 155.25	\$ 1,863.00

Consolidado de gastos presupuestados

CONCEPTO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Mobiliario y Equipo de Oficina		\$ 2,520.80
Papelería		\$ 134.45
Planilla de pago de Administración de Créditos y Cobros	\$ 1,055.25	\$ 12,663.00
Total		\$ 15,318.25

I. Valor Presente Neto y Periodo de Recuperación de la Inversión

Desarrollo del Valor Presente Neto y Periodo de Recuperación basados en los Flujos de Efectivo de la empresa para el año 2022, así como la inversión inicial para la implementación de la propuesta.

1. Valor Presente Neto

INVERSION INICIAL	\$ 3,555.33
TASA DE DESCUENTO	6.25%
N° DE PERIODOS	1

$$\text{Valor Presente Neto} = \frac{\text{Flujo de efectivo}}{(1 + \text{Tasa de descuento})^{\text{N}^\circ \text{ de Periodos}}}$$

$$\text{Valor Presente Neto} = \frac{\$ 3,555.33}{(1 + 0.0625)}$$

$$\text{Valor Presente Neto} = \$ 40,698.27$$

2. Periodo de Recuperación de la Inversión

Inversión inicial		\$ 3,555.33
Mobiliario y Equipo		\$ 2,520.88
Papelería y útiles		\$ 134.45
Gastos de estructura mensuales		\$ 900.00
Coordinador	\$ 500.00	
Colaborador	\$ 400.00	

PRI	$A + ((B - C) / D)$	0.91
A	1	
B	\$ 3,555.33	Inversiones inicial
C	\$ 3,918.29	Flujo acumulado
D	\$ 3,918.29	Flujo proyectado

El periodo de recuperación de la inversión para la empresa es de: **27 días.**

El proyecto para la creación de una Coordinación de Créditos y Cobros es una propuesta viable para la empresa en cuestión, esta afirmación surge del resultado positivo obtenido en el cálculo del Valor Presente Neto, es decir, el valor actual de los flujos es mayor a la inversión inicial lo que significa que el proyecto le generaría beneficios. Mientras que, el periodo en que se proyecta que la empresa recupere su inversión es de 27 días.

Bibliografía

1. Libros

- a. Cosío, M. E. (1989). *Administración Financiera del Circulante* (Primera Edición ed.). México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- b. Locher, D. (2017). *Lean Office Metodología Lean en servicios generales y administrativos*. Profit Editorial L, SL.
- c. Michael Ballé, D. T. (2017). *Estrategia lean, utilizar lean para crear ventaja competitiva, generar innovación y facilitar el crecimiento sostenible*. Profit LS.L.
- d. Michael Ballé, D. T. (2017). *Utilizar estrategia lean para crear ventaja competitiva, generar innovación y facilitar el crecimiento sostenible*. Profit LS L.
- e. Morales Castro, A., de Morales Castro, A. (2014). *Crédito y Cobranza* (Primera Edición ed.) México: Patrias.
- f. Oriol, A. (2018). *Análisis Integral de Empresas con Casos Prácticos* (Primera Edición ed.) Barcelona, España: Profit
- g. Recinos, I. E. (2011). *El apoyo a las Micro y Pequeña Empresa de El Salvador, Caso Programa de dotación de calzado escolar de en el Departamento de San Vicente*. San Salvador, El Salvador.
- h. Salvador, C. c. (1997). *Libro blanco de la microempresa*. San Salvador: Impr. y Encuadernación Díaz.

2. Leyes

- a. Asamblea Constituyente. (1983). *Constitución de la República de El Salvador*. San Salvador: Decreto Constituyente N° 38, Diario Oficial N° 234, Tomo 281, 16 de diciembre de 1983.
- b. Asamblea Legislativa. (1970). *Código de Comercio*. San Salvador: Decreto Legislativo N° 671, Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, Publicado el 31/07/1970.
- c. Asamblea Legislativa. (1972). *Código de Trabajo*, San Salvador: Decreto Legislativo N° 15, Diario Oficial N° 142, Tomo N° 236, Publicado el 31/07/1972.


- d. Asamblea Legislativa. (1953). *Ley del Seguro Social y su Reglamento*. San Salvador: Decreto Legislativo N° 1263, Diario Oficial N° 101, Tomo N° 387, Publicado el 01/06/1953.
 - e. Asamblea Legislativa. (1991). *Ley de Impuesto sobre la Renta*. San Salvador: Decreto Legislativo N° 134, Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313, Publicado el 21/12/1991.
 - f. Asamblea Legislativa. (1992). *Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios*. San Salvador: Decreto Legislativo N° 296, Diario Oficial N° 143, Tomo N° 316, Publicado el 31/07/1992.
 - g. Asamblea Legislativa. (2004). *Ley de Competencia*. San Salvador: Decreto Legislativo N° 528, Diario Oficial N° 240, Tomo N° 365, Publicado el 23/12/2004.
 - h. Asamblea Legislativa. (2010). *Ley General de Prevención de Riesgo en los Lugares de Trabajo*. San Salvador: Decreto Legislativa N° 254, Diario Oficial N° 82, Tomo N° 387, Publicado el 05/05/2010.
 - i. Asamblea Legislativa. (2011). *Ley de Regulación de los Servicios de Información sobre el Historial Crediticio de las personas*. San Salvador: Decreto Legislativo N° 695, Diario Oficial N° 141, Tomo N° 342, Publicado el 27/07/2011.
 - j. Asamblea Legislativa. (2013). *Ley Contra la Usura*. San Salvador: Decreto Legislativo N° 221, Diario Oficial N° 16, Tomo N° 398, Publicado el 24/01/2013.
 - k. Asamblea Legislativa. (2015). *Ley de Protección al Consumidor*. San Salvador: Decreto Legislativo N° 776, Diario Oficial N° 407, Publicado el 10/06/2015.
 - l. Asamblea Legislativa. (2022). *Ley Integral del Sistema de Pensiones*. San Salvador: Decreto Legislativo N° 614, Diario Oficial N° 241, Tomo N° 437, Publicado el 21/12/2022.
3. Sitios de Internet (Sitios electrónicos)
- a. Hernández, JM. (22 de abril de 2022) Peletería Mitchell Obtenido de: <https://peleteriamitchell.com/>
 - b. Diccionario Real Academia Española. (24 de abril de 2022) Crédito. <https://dle.rae.es/crédito>.


- c. Achipia (29 de abril de 2022) Guía para el diseño, desarrollo e implementación de los Procedimientos Operacionales Estandarizados. <https://www.achipia.gob.cl/wp-content/uploads/2018/08/Manual-POES.pdf>.


ANEXOS


Anexo N° 1

Guía de Entrevista dirigida a la Presidencia, Gerencia General y jefes de las Coordinaciones de Contabilidad y Ventas

	Guía de la Entrevista			
	Objetivo del Instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.			
	E1 = Presidente	E2 = Gerente General	E3 = Coordinador área de ventas	E4 = Coordinador área de contabilidad
Dato obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno / Variable / Concepto (A qué hace referencia)	Interpretación teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?	
1. ¿Cuáles son los puntos fuertes de su empresa?				
2. ¿Cómo define los resultados de la empresa?				
3. ¿Considera que la empresa rinde a un nivel óptimo? Sí o No.				
3.1. ¿Cuál es la razón por la que la empresa no rinde a un nivel óptimo en su cometido?				
4. ¿Dispone la empresa de Procedimientos Operativos Estandarizados para la administración del crédito comercial y gestión de cobros?				


	Guía de la Entrevista			
	Objetivo del Instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.			
	E1 = Presidente	E2 = Gerente General	E 3 = Coordinador área de ventas	E4 = Coordinador área de contabilidad
Dato obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno / Variable / Concepto (A qué hace referencia)	Interpretación teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?	
5. Desde la perspectiva de la administración del crédito comercial				
a) ¿Cuál es el verdadero problema en el saldo actual de las cuentas por cobrar?				
b) ¿Cuáles son sus puntos débiles en los que hay que trabajar para evitar excesos de cuentas incobrables?				
c) ¿Cada coordinador determina, implanta y mide a través de indicadores de medición del desempeño, los resultados obtenidos en su área de responsabilidad sistemáticamente? Sí o No.				


	Guía de la Entrevista			
	Objetivo del Instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.			
	E1 = Presidente	E2 = Gerente General	E 3 = Coordinador área de ventas	E4 = Coordinador área de contabilidad
Dato obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno / Variable / Concepto (A qué hace referencia)	Interpretación teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?	
<ul style="list-style-type: none"> Si la respuesta es positiva, ¿qué tipos de indicadores son los más relevantes para la empresa?: <p> <input type="checkbox"/> Liquidez. <input type="checkbox"/> Rentabilidad de ventas. <input type="checkbox"/> Productividad. <input type="checkbox"/> Porcentaje de margen bruto. <input type="checkbox"/> Plazo de cobro. <input type="checkbox"/> Plazo de pago. <input type="checkbox"/> Otros, detalle a nivel general </p>				
<ul style="list-style-type: none"> Si la respuesta es negativa, ¿por qué? 				

	Guía de la Entrevista			
	Objetivo del Instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.			
	E1 = Presidente	E2 = Gerente General	E 3 = Coordinador área de ventas	E4 = Coordinador área de contabilidad
Dato obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno / Variable / Concepto (A qué hace referencia)	Interpretación teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?	
d) ¿Se elaboran dentro de la empresa informes periódicos de ventas al crédito y cuentas por cobrar, para identificar y corregir posibles problemas financieros o desviaciones? Sí o No. <ul style="list-style-type: none"> • Si la respuesta es positiva, ¿Es fácil rastrear cada una de las operaciones; los informes son actualizados? • Si la respuesta es negativa, ¿por qué? 				

Anexo N° 2


Resultados e Interpretación de los datos de la Entrevista


	Guía de la Entrevista			
	Objetivo del Instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.			
	E1: Presidente	E2: Gerente General	E 3: Coordinador Área de venta	E4: Coordinador Área de contabilidad
Dato obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno / Variable / Concepto (A qué hace referencia)	Interpretación teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?	
<p>1. ¿Cuáles son los puntos fuertes de su empresa?</p> <p>E1: Los puntos fuertes son que tenemos productos exclusivos y se trata de dar una atención al cliente a través de sistemas de procesos que facilitan un despacho rápido.</p> <p>E2: La consolidación en el mercado con producto que no tiene la competencia, productos exclusivos que solo la empresa comercializa y la subsistencia de la empresa con el pasar de los años.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Exclusividad de productos y rápido despacho de productos. La consolidación de la empresa en el mercado, productos exclusivos y la subsistencia de la empresa al pasar de los años. 	<p>Liderazgo del mercado.</p> <p>Productos exclusivos.</p> <p>Subsistencia de la empresa al pasar del tiempo.</p>	<p>El equipo de investigación considera que:</p> <p>Lograr el reconocimiento de la marca a nivel nacional y distinguirse con productos exclusivos, constituye una pieza importante para fomentar las ventas de la empresa. Sin embargo, contar con procedimientos de trabajo establecidos y retroalimentarlos a través de la metodología del ciclo PDCA es fundamental para mantener la productividad y administración del crédito comercial y gestión de cobros.</p>	


	Análisis de la Entrevista		
<p>Dato obtenido de la Entrevista</p>	<p>¿De qué está hablando el entrevistado?</p>	<p>Fenómeno / Variable / Concepto (A qué hace referencia)</p>	<p>Interpretación teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?</p>
<p>E3: Su nombre de marca es ampliamente reconocido, es líder en el mercado en que competimos, productos de muy buena calidad, se está en constante búsqueda de implementar procesos rápidos y conocimiento de productos rentables y no rentables de la empresa.</p> <p>E4: La empresa tiene la integridad de los datos, es decir, si una factura fue al crédito, se posee dicha información; además se tiene el control respecto a los cobros, cuando hay un cobro no tenemos algún problema como que no sea aplicado, se omite o se aplique de forma diferente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Líder en el mercado, productos de muy buena calidad, constante búsqueda de agilizar los procesos de trabajo. 2. Integridad de los datos, un adecuado control de cobros. 	<p>Agilización de los procesos.</p> <p>Conocimiento de cobros.</p> <p>Productos de muy buena calidad.</p> <p>Integridad de los datos.</p> <p>Adecuado control de los cobros.</p>	





	Análisis de la Entrevista			
	Objetivo del Instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.			
	E1: Presidente	E2: Gerente General	E3: Coordinador Área de venta	E4: Coordinador Área de contabilidad
Dato obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno / Variable / Concepto (A qué hace referencia)	Interpretación teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?	
<p>2. ¿Cómo define los resultados de la empresa?</p> <p>E1: Se ha minimizado el otorgamiento de créditos ya que a raíz de la PANDEMIA COVID-19 la forma de dar créditos se cambió y es de esta manera en que se obtuvo una reducción en créditos a clientes.</p> <p>E2: El reconocimiento de la marca a nivel nacional e internacional ha hecho que la empresa vaya creciendo.</p> <p>E3: En cuanto a rentabilidad se está en crecimiento; respecto al talento humano, mal, no existe buena comunicación; no se crea un equipo de calidad, que incluso se podría realizar y ayudar a los empleados actuales a mejorar, pues entre más capaces sean sus empleados, mayor serán los logros de la empresa.</p> <p>E4: En este caso, no hay procedimientos ni objetivos, por lo que no hay un resultado que evaluar; aunque existe una política de no dar créditos, los créditos se dan, y son los autorizados por el gerente y según lo que él quiera.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La reducción de otorgamiento de créditos a raíz de la afectación de la PANDEMIA COVID-19. 2. Reconocimiento de la marca, lo que contribuye al crecimiento de la empresa. 3. No existe un equipo de calidad, ni una buena comunicación, por otro lado, hay un crecimiento en la rentabilidad de la empresa. 4. No hay objetivos en las diferentes Coordinaciones. 	<p>Reducción de créditos otorgados.</p> <p>Reconocimiento de la marca.</p> <p>Crecimiento de la empresa y de la rentabilidad.</p> <p>Falta de capacitación a los empleados.</p> <p>Falta de objetivos en cada Coordinación.</p> <p>Falta de Procedimientos Operativos Estandarizados.</p> <p>Créditos únicamente otorgados según decisiones del gerente.</p>	<p>El equipo investigador considera que:</p> <p>La implementación de procedimientos operativos estandarizados permite llevar un registro detallado y sistemático de aquellas tareas relacionadas con el crédito comercial y recursos utilizados para la ejecución de actividades de un área determinada; dando lugar a una evaluación periódica de la eficiencia, a fin de identificar problemas para posteriormente plantear una solución.</p> <p>En este marco la empresa ha disminuido la cantidad de créditos otorgados a clientes, sin embargo, sigue sin dedicar esfuerzos en establecer criterios que faciliten la decisión de otorgamiento de los mismos. Esto sumado a la carencia de formación y al poco interés en el desarrollo del talento humano.</p>	


	Análisis de la Entrevista			
	Objetivo del Instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.			
	E1: Presidente	E2: Gerente General	E 3: Coordinador Área de venta	E4: Coordinador Área de contabilidad
Dato obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno / Variable / Concepto (A qué hace referencia)	Interpretación teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?	
<p>3. ¿Considera que la empresa rinde a un nivel óptimo? Sí o No.</p> <p>3.1. ¿Cuál es la razón por la que la empresa no rinde a un nivel óptimo en su cometido?</p> <p>E1: Sí, debido a que como empresa logramos satisfacer las necesidades de los clientes, a su vez no, la falta de comprensión del trabajo con base a sistemas de procesos, lo cual provoca que se nos haga un poco lentos.</p> <p>E2: No, deficiencia en el área de despacho y surtido de producto, no se ha logrado consolidar las áreas de trabajo.</p> <p>E3: No, debido a que no tengo conocimiento de los resultados obtenidos, ni de los recursos incurridos, más sí, de los métodos que se están empleando y el tiempo que se dedica; aunque dentro de todo esto, el factor humano es el elemento más variable, ya que en función de su motivación, habilidades y capacidad de organización y estrategia podrá optimizar o no su desempeño, y así mejorar el rendimiento general de la empresa.</p> <p>E4: No, porque no existe un plan que diga qué hay que hacer y que identifique problemas o deficiencias que permitan saber si estamos bien o estamos mal.</p>	<p>1. Se satisfacen las necesidades de los clientes; sin embargo, existe una falta de comprensión de los sistemas de procesos, lo que provoca lentitud en los mismos.</p> <p>2. Deficiencia en las áreas de trabajo.</p> <p>3. Variabilidad en el factor humano, lo cual afecta su motivación; la información no está a disposición de todos los interesados y hay poco interés en la capacitación de los empleados.</p> <p>4. Abulia por la creación de procedimientos operativos estandarizados, no hay interés en dar solución a problemas o deficiencias.</p>	<p>Satisfacción de necesidades.</p> <p>Falta de comprensión de los sistemas de procesos.</p> <p>Deficiencia en áreas de trabajo.</p> <p>Variabilidad del factor humano.</p> <p>Baja motivación.</p> <p>Ausencia de procedimientos operativos estandarizados.</p> <p>Procesos deficientes.</p> <p>Deficiencias en la información a las jefaturas.</p> <p>Poco interés en el desarrollo del personal.</p> <p>Poco interés en la solución de problemas.</p>	<p>El equipo investigador considera que:</p> <p>Los procedimientos operativos estandarizados buscan la mejora en los procesos en función del rendimiento laboral y a nivel general su productividad. También implica estudiar y evaluar los procesos de trabajo y la forma en que desarrollan las actividades.</p>	


	Análisis de la Entrevista			
	Objetivo del Instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.			
	E1: Presidente	E2: Gerente General	E 3: Coordinador Área de venta	E4: Coordinador Área de contabilidad
Dato obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno / Variable / Concepto (A qué hace referencia)	Interpretación teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?	
<p>4. ¿Dispone la empresa de Procedimientos Operativos Estandarizados para la administración del crédito comercial y gestión de cobros?</p> <p>E1: No.</p> <p>E2: No, la consolidación de la empresa fue muy rápida no planificada, se empezó con un pequeño local y se fue creciendo debido a la demanda del cliente, esto dio lugar a la creación del área administrativa, compra y de venta.</p> <p>E3: No tengo conocimiento de si dispone de estos procedimientos, ni requisitos para optar a un crédito.</p> <p>E4: No.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de una guía formal o escrita de Procedimientos Operativos Estandarizados en la gestión del crédito comercial. 2. Rápida consolidación de la empresa debido a la alta demanda de sus productos. 3. Falta de información a las jefaturas. 4. Ausencia de procedimientos operativos estandarizados. 	<p>Rápida consolidación de la empresa.</p> <p>Alta demanda de productos.</p> <p>Abulia por parte de la gerencia para la creación de procedimientos operativos estandarizados.</p> <p>Desconocimiento de información por parte de las jefaturas.</p>	<p>El equipo investigador considera que:</p> <p>El trabajo estandarizado es el mejor medio conocido para realizar una actividad de forma eficaz y eficiente, define la secuencia deseada de pasos, el tiempo necesario y otros elementos que aseguran que una determinada actividad se lleve a cabo de forma adecuada.</p> <p>Por lo tanto, contar con procedimientos operativos estandarizados ayudará a mejorar, optimizar y ser más eficientes en asuntos de trabajo.</p>	


	Análisis de la Entrevista			
	Objetivo del Instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.			
	E1: Presidente	E2: Gerente General	E 3: Coordinador Área de venta	E4: Coordinador Área de contabilidad
Dato obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno / Variable / Concepto (A qué hace referencia)	Interpretación teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?	
<p>5. Desde la perspectiva de la administración del crédito comercial</p> <p>a) ¿Cuál es el verdadero problema en el saldo actual de las cuentas por cobrar?</p> <p>E1: Los clientes no cancelan al momento de brindarles un crédito.</p> <p>E2: No es un verdadero problema ya que se ha superado la etapa en la que se otorgaban los créditos sin ningún documento que lo respaldara esto debido al rápido crecimiento de la empresa, no se le ha tomado la relevancia respectiva.</p> <p>E3: No tengo conocimiento de los saldos pendientes con los clientes, pero de haberlos, un problema sería que no contamos con un equipo encargado de créditos, ni personal capacitado para la gestión de cobros, ni de sus respectivos procedimientos.</p> <p>E4: Que no hay gestiones de cobro, no hay alguien designado para verificar los clientes que se atrasan o estarlos contactando.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La falta de responsabilidad del cliente para cancelar sus deudas. 2. No hay un verdadero problema, sin embargo, se otorgan créditos sin un documento de respaldo. 3. Falta de personal asignado para la gestión de la cobranza y de conocimiento de los saldos pendientes. 4. La carencia de personal dedicado a la gestión de cobros. 	<p>Poca responsabilidad en el pago.</p> <p>Otorgamiento de créditos sin documentación de respaldo.</p> <p>Falta de interés en la creación de políticas de crédito y cobro.</p> <p>Abulia gerencial para la creación de un equipo encargado de la gestión cobros.</p>	<p>El equipo investigador considera que:</p> <p>El propósito de los procedimientos operativos estandarizados es permitir la mejora continua, aprender rápidamente acerca de procedimientos de trabajo y ser más eficientes en el desempeño laboral. La empresa al disponer de procedimientos operativos estandarizados, mejorará la eficiencia en la administración del crédito comercial y gestión de cobros.</p>	

	Análisis de la Entrevista			
	Objetivo del Instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.			
	E1: Presidente	E2: Gerente General	E 3: Coordinador Área de venta	E4: Coordinador Área de contabilidad
Dato obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno / Variable / Concepto (A qué hace referencia)	Interpretación teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?	
<p>b) ¿Cuáles son sus puntos débiles en los que hay que trabajar para evitar excesos de cuentas incobrables?</p> <p>E1: Tener un límite máximo para dar créditos y no otorgarlos sin ningún criterio o por confianza</p> <p>E2: No se cuenta con documentación correspondiente solo el comprobante “Factura” de que al cliente se le ha dado mercadería al crédito</p> <p>E3: No se verifica el comportamiento histórico del cliente, no se solicita autorización para el tratamiento de datos personales al facturar a personas naturales y no tenemos equipo o personal encargado de la cobranza.</p> <p>E4: Políticas de otorgamiento de crédito, gestiones de cobro de crédito, designar personal para esas funciones y capacitar al personal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer límites de crédito y otorgarlos sin criterios definidos. 2. Falta de asesoría legal. 3. No existe un departamento encargado de la atención y gestión de cobros, por lo que no se verifica el comportamiento histórico del cliente. 4. Políticas de crédito y asignación del personal. 	<p>Falta de políticas de crédito.</p> <p>Falta de asesoría legal.</p> <p>Ausencia de un departamento de gestión de cobros.</p>	<p>El equipo investigador considera que:</p> <p>Los procedimientos operativos estandarizados contribuyen a una eficiente ejecución de los procesos por medio de la consecución de objetivos y la definición de los recursos necesarios (humano, material y económico). Al mismo tiempo, facilita la detección de problemas y nuevos requerimientos a medida que los procedimientos son ejecutados. En resumen, los puntos débiles identificados son la falta de políticas, de recursos legales para ejercer el cobro y de personal dedicado al análisis de créditos y a la gestión de cobranza.</p>	

	Análisis de la Entrevista			
	Objetivo del Instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.			
	E1: Presidente	E2: Gerente General	E 3: Coordinador Área de venta	E4: Coordinador Área de contabilidad
Dato obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno / Variable / Concepto (A qué hace referencia)	Interpretación teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?	
<p>c) ¿Cada coordinador determina, implanta y mide a través de indicadores de medición del desempeño, los resultados obtenidos en su área de responsabilidad sistemáticamente? Sí o No.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si la respuesta es positiva, qué tipos de indicadores son los más relevantes para la empresa: <p>___ Liquidez ___ Rentabilidad de ventas ___ Productividad ___ Porcentaje de margen bruto ___ Plazo de cobro ___ Plazo de pago ___ Otros, detalle a nivel general:</p> <p>E1: No. E2: No. E3: Si. E4: No.</p>				

	Análisis de la Entrevista			
	Objetivo del Instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.			
	E1: Presidente	E2: Gerente General	E 3: Coordinador Área de venta	E4: Coordinador Área de contabilidad
Dato obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno / Variable / Concepto (A qué hace referencia)	Interpretación teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?	
<ul style="list-style-type: none"> • Si la respuesta es negativa, por qué: <p>E1: Porque no se ha capacitado al personal y la falta de procesos para el manejo del crédito.</p> <p>E2: Porque al vendedor no se le ha brindado las herramientas y capacitaciones necesarias que le permitan evaluar los límites de crédito que se le pueden dar a un cliente.</p> <p>E3: Para la medición del desempeño, evaluamos el nivel de productividad de cada subalterno respecto a su nivel de ventas.</p> <p>E4: Porque no hay resultados ni indicadores, es una responsabilidad que no tiene los coordinadores, solamente el Gerente decide a quien se autoriza el crédito.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se capacita al personal. 2. No se otorgan las herramientas ni políticas necesarias a los vendedores para facilitar su accionar y toma de decisiones. 3. A los coordinadores no se les ha dado la responsabilidad de medir el desempeño de sus subalternos. 4. No existen resultados que evaluar por parte de los coordinadores, ya que el gerente decide a quien autoriza los créditos. 	<p>Falta de capacitación.</p> <p>No se brindan las herramientas necesarias a través de la formación.</p> <p>Carencia de políticas de crédito.</p> <p>Coordinaciones con responsabilidades considerablemente limitadas.</p>	<p>El equipo investigador considera que:</p> <p>Evaluar de manera periódica el desempeño de los colaboradores contribuye al desarrollo profesional de los mismos, ampliando los espacios de comunicación entre jefes y subalternos. La evaluación del desempeño como una herramienta de mejora continua orientada al reconocimiento de las labores, la retroalimentación constructiva y la reflexión. Por tal razón, carecer de indicadores que faciliten la medición del desempeño de los colaboradores y de cada área de trabajo, supone un impacto negativo los resultados de las diferentes áreas de trabajo.</p>	

	Análisis de la Entrevista			
	Objetivo del Instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.			
	E1: Presidente	E2: Gerente General	E3: Coordinador Área de venta	E4: Coordinador Área de contabilidad
Dato obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno / Variable / Concepto (A qué hace referencia)	Interpretación teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?	
<p>d) ¿Se elaboran dentro de la empresa informes periódicos de ventas al crédito y cuentas por cobrar, para identificar y corregir posibles problemas financieros o desviaciones? Sí o No.</p> <ul style="list-style-type: none"> Si la respuesta es positiva, ¿Es fácil rastrear cada una de las operaciones; los informes son actualizados? <p>E1: No.</p> <p>E2: No.</p> <p>E3: No.</p> <p>E4: No.</p>				

	Análisis de la Entrevista			
	Objetivo del Instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.			
	E1: Presidente	E2: Gerente General	E 3: Coordinador Área de venta	E4: Coordinador Área de contabilidad
Dato obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno / Variable / Concepto (A qué hace referencia)	Interpretación teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?	
<ul style="list-style-type: none"> • Si la respuesta es negativa, por qué: <p>E1: debido al crecimiento acelerado de la empresa, por lo cual a la fecha todavía no cuenta con una persona que proporcione estudios financieros.</p> <p>E2: Debido a que los créditos están reducidos lo cual ha hecho que no se le preste mucha importancia al estar sacando estadísticas de las ventas al crédito.</p> <p>E3: Porque no hay un equipo encargado de la gestión de cuentas por cobrar, ni del otorgamiento de créditos, por lo que no hay manera de corregir posibles problemas que se presenten.</p> <p>E4: Ya que hay falta de interés por la gerencia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe personal encargado de la elaboración de estudios financieros. 2. Poco interés a la problemática debido a la reducción del crédito otorgado a clientes. 3. No hay interés por la creación de una coordinación o equipo encargado de la gestión de cobros. 4. Abulia gerencial para la creación de Procedimientos Operativos Estandarizados. 	<p>Estudios financieros.</p> <p>Estadísticas de ventas al crédito.</p> <p>Abulia de la difusión de información sobre ventas al crédito y cuentas por cobrar.</p>	<p>El equipo investigador considera que:</p> <p>La importancia de realizar informes de manera periódica con respecto a las ventas al crédito, le ayudará a la empresa a detectar posibles problemas financieros relacionados con la cobranza.</p> <p>En resumen, en la actualidad la empresa no cuenta con informes que sean difundidos entre el personal de ventas y entre los coordinadores correspondientes.</p>	

Anexo N° 3

Cuestionario dirigido a colaboradores de la Coordinación de Ventas

Instrumento de Evaluación Crédito Comercial

Objetivo General: Contrastar hipótesis empíricas planteadas en la investigación, desde la teoría del crédito comercial y gestión de cobros a clientes.

Tiempo estimado para responder el presente formulario 20 minutos en promedio. Sus respuestas son muy importantes para nuestro estudio.

El equipo de investigación estará pendiente y disponible para ayudarle en cualquier inconveniente a la hora de responder el presente formulario, para ello puede comunicarse a través del WhatsApp Messenger.

*Obligatorio

COMENTARIOS

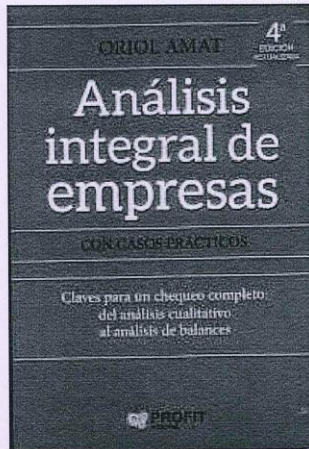
Lea cuidadosamente cada pregunta y responda con la confianza de que sus respuestas serán manejadas con confidencialidad, en ningún momento sus datos personales serán revelados.

SOPORTE BIBLIOGRÁFICO

Drew Locher. Lean Office Metodología LEAN en servicios generales comerciales y administrativos. Instituto Lean Management, 1a. Edición, Profit editorial I., S.L., febrero 2017.

Luis Muñiz. CHECK-LIST PARA EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL, 1a. Edición, Editorial Profit, año 2017.

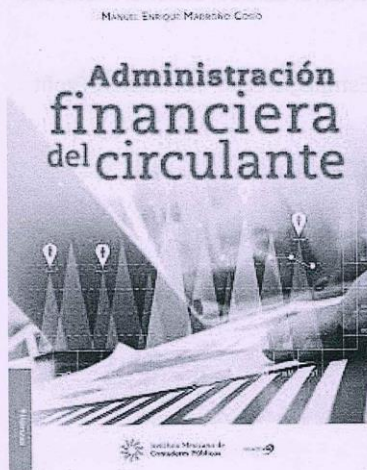
Michael Ballé, Daniel Jones, Jacques Chaize y Orest Fiume. Estrategia Lean. 1a. Edición, Profit editorial I., S.L., Septiembre 2018.



Indicaciones Generales

Indicaciones: lea cuidadosamente cada afirmación. Piense en qué medida usted y la empresa se identifican con cada una, y de clic a la opción que considere correcta; elija una opción por cada enunciado. Sus respuestas son muy importantes.

CONTROL DE DEUDORES



1. Se dispone de una adecuada política de otorgación de crédito a clientes, considerando los diferentes tipos de riesgo que puede tener dicho cliente. *

Elegir una opción

Marca solo un óvalo.

- Si
 No
 No sé
 Me reservo mi opinión

2. Se mide de forma adecuada para cada cliente la antigüedad del saldo pendiente de cobro en días de cobro pendientes. *

Elegir una opción

Marca solo un óvalo.

- Si
 No
 No sé
 Me reservo mi opinión

3. El proceso de control de saldos pendientes de cobro se controla de una forma adecuada y se analiza si son reales o existen saldos pendientes incobrables. *

Puedes elegir más de una opción

Selecciona todos los que correspondan.

- Si
 No
 No sé
 Me reservo mi opinión

4. Existe un sistema de control de riesgos por clientes que tiene en cuenta todos los aspectos de la relación comercial con el cliente: informes de cliente, clasificación crediticia, nivel de impagados, experiencia sobre el cliente, etcétera. *

Elegir una opción

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No sé
- Me reservo mi opinión

5. Es adecuado el proceso de seguimiento de los cobros y de las reclamaciones de los mismos, es decir, existe un responsable del proceso. *

Elegir una opción

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No sé
- Me reservo mi opinión

6. Es adecuado el proceso de seguimiento de los cobros y de las reclamaciones de los mismos, es decir, hay controles y documentos que dejen constancia de las reclamaciones: emails, llamadas, registros, envíos de reclamaciones, etcétera. *

Elegir una opción

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No sé
- Me reservo mi opinión

7. Es adecuado el proceso de seguimiento de los cobros y de las reclamaciones de los mismos, es decir, la empresa cuenta con procedimientos de cobros bien internos o por empresas externas, si da lugar. *

Elegir una opción

Marca solo un óvalo.

- Si
 No
 No sé
 Me reservo mi opinión

8. Es adecuado el proceso de seguimiento de los cobros y de las reclamaciones de los mismos, es decir, los procesos de recobro quedan registrados y son ágiles. En otras palabras, cada parte anterior del proceso lleva a una siguiente si el cliente no paga. *

Elegir una opción

Marca solo un óvalo.

- Si
 No
 No sé
 Me reservo mi opinión

9. ¿Se utilizan seguros de crédito? *

Elegir una opción

Marca solo un óvalo.

- Si
 No
 No sé
 Me reservo mi opinión

10. Si se utilizan seguros de crédito, se ha verificado que sus costes son los adecuados y es suficiente el límite de crédito para las operaciones efectuadas. *

Elegir una opción

Marca solo un óvalo.

- Si
 No
 No sé
 Me reservo mi opinión

11. Son adecuados todos los procesos de cobro utilizados, bien sean tradicionales, como ejemplo, factoring u otros. *

Elegir una opción

Marca solo un óvalo.

- Si
 No
 No sé
 Me reservo mi opinión

12. El proceso de confección y envío de facturación es adecuado, es decir, las entregas se facturan lo antes posible y las incidencias se solucionan también rápidamente para no retrasar la facturación. *

Elegir una opción

Marca solo un óvalo.

- Si
 No
 No sé
 Me reservo mi opinión

13. Los plazos de cobro otorgados a los clientes son adecuados. Es decir, responden *
a una política o experiencia con el tipo de clientes.

Elegir una opción

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 No sé
 Me reservo mi opinión

14. Son adecuadas las medidas alternativas para evitar impagados. En otras *
palabras, se exigen anticipos a cuenta al hacer pedidos.

Elegir una opción

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 No sé
 Me reservo mi opinión

15. Son adecuadas las medidas alternativas para evitar impagados. En otras *
palabras, se exigen cobros al contado.

Elegir una opción

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 No sé
 Me reservo mi opinión

16. Son adecuadas las medidas alternativas para evitar impagados. En otras palabras, se maneja la política de dividir entregas. *

Elegir una opción

Marca solo un óvalo.

- Si
 No
 No sé
 Me reservo mi opinión

17. Son adecuadas las medidas alternativas para evitar impagados. En otras palabras, se maneja la política de ofrecer descuentos por pronto pago. *

Elegir una opción

Marca solo un óvalo.

- Si
 No
 No sé
 Me reservo mi opinión

18. Es adecuado el sistema de alertas sobre créditos superados o bien sobre clientes con saldos retrasados. Es decir, se informa a la gerencia de incidencias periódicamente y de forma automática. *

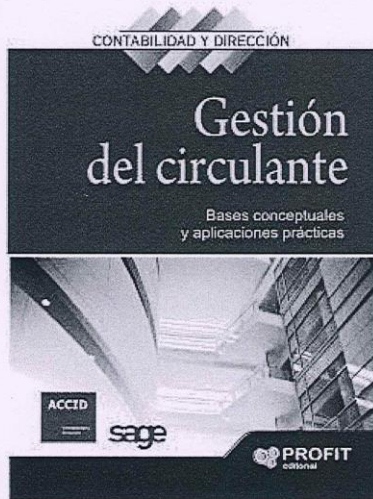
Elegir una opción

Marca solo un óvalo.

- Si
 No
 No sé
 Me reservo mi opinión

**PROCESOS
DE
TRABAJO**

Indicaciones: lea cuidadosamente cada afirmación. Piense en qué medida usted y la empresa se identifica con cada una, y de clic a la opción que considere correcta; elija una opción por cada enunciado.



19. Es adecuada la estructura de la empresa (áreas de trabajo con personal asignado, recursos materiales, indicaciones en asuntos de trabajo claras y cadenas de mando establecidas) para desempeñar procesos de trabajo relacionados con ventas al crédito y gestión de cobros a clientes.

*

Elija una opción por cada enunciado o fila.

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No sé
- Me reservo mi opinión

20. Son adecuadas las formas en que se analizan y documentan las ventas al crédito *
y la gestión de cobros.

Elija una opción por cada enunciado o fila.

Marca solo un óvalo.

- Si
 No
 No sé
 Me reservo mi opinión

21. Se cuenta con un registro detallado de cada venta al crédito por vendedor y *
fechas de vencimiento en el cobro (En otras palabras, se lleva un orden y control
que permite de una manera fácil ubicar y consultar cada cuenta)

Elija una opción por cada enunciado o fila.

Marca solo un óvalo.

- Si
 No
 No sé
 Me reservo mi opinión

22. Los responsables de las operaciones (Jefes y empleados) revisan los procesos *
de trabajo sobre el otorgamiento de créditos comerciales, periódicamente y
hacen los ajustes necesarios.

Elija una opción por cada enunciado o fila.

Marca solo un óvalo.

- Si
 No
 No sé
 Me reservo mi opinión

23. Se tienen reuniones periódicas entre todos los involucrados (Jefes y subalternos) * para analizar el comportamiento del otorgamiento de créditos comerciales y modificar los procesos sobre ventas al crédito, de acuerdo a la experiencia.

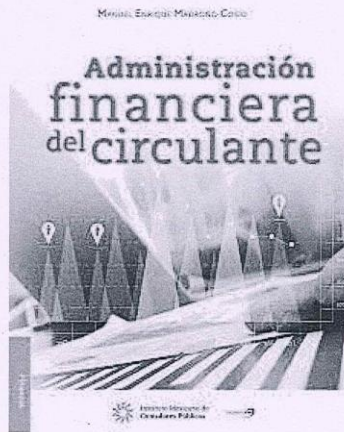
Elija una opción por cada enunciado o fila.

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No sé
- Me reservo mi opinión

PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

Indicaciones: lea cuidadosamente cada afirmación. Piense en qué medida usted y la empresa se identifica con cada una, y de clic a la opción que considere correcta; elija una opción por cada enunciado. Se sugiere que, en el proceso de evaluación sea lo más objetivo posible.



24. Son adecuados los sistemas de desarrollo e implantación de procedimientos de trabajo formulados en la empresa. En otras palabras, se fomenta, promueve y difunden acciones realizadas entre equipos de trabajo para crear documentos escritos para el otorgamiento de créditos comerciales / ventas al crédito, que detallen todas las actividades a realizar de una forma ordenada, clara e identificando los diferentes responsables, desde la venta hasta la gestión de cobros. *

Elija una opción por cada enunciado o fila.

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No sé
- Me reservo mi opinión

25. Se cuenta con instrucciones de trabajo y procedimientos escritos sobre el otorgamiento de créditos comerciales, dichas instrucciones están al alcance de los responsables (el que otorga el crédito, y el que gestiona su cobro) *

Elija una opción por cada enunciado o fila.

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No sé
- Me reservo mi opinión

26. Mi jefe inmediato y el personal a su cargo participan sistemáticamente en la elaboración, revisión y actualización de los procedimientos de trabajo relacionados con la administración de créditos comerciales y gestión de cobros . *
- Elija una opción por cada enunciado o fila.

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No sé
- Me reservo mi opinión

27. Los procedimientos de trabajo relacionados con el crédito comercial y gestión de cobros se establecen y se documentan; posteriormente se dan a conocer a todo el personal involucrado de forma oportuna. *
- Elija una opción por cada enunciado o fila.

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No sé
- Me reservo mi opinión

28. Mi jefe inmediato interviene cada vez que hay que tomar decisiones sobre los procedimientos en el otorgamiento de créditos comerciales que se salen de la rutina. *

Elija una opción por cada enunciado o fila.

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No sé
- Me reservo mi opinión

29. En la mayoría de los casos, se analizan los problemas relacionados con el crédito * comercial y gestión de cobros a clientes, que son recurrentes o son delicados, y se establecen reglas para manejarlos. Y se modifican procedimientos oportunamente.

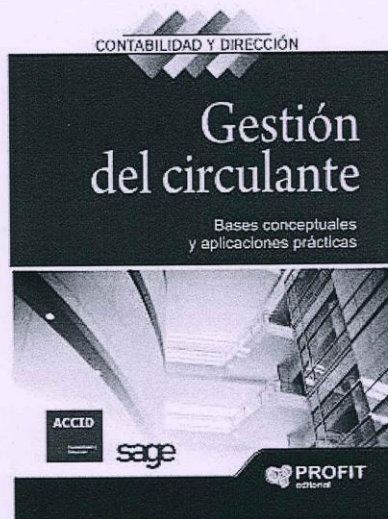
Elija una opción por cada enunciado o fila.

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No sé
- Me reservo mi opinión

**MEDICIÓN Y
RENDIMIENTO
DEL
DESEMPEÑO**

Indicaciones: lea cuidadosamente cada afirmación. Piense en qué medida usted y la empresa se identifica con cada una, y de clic a la opción que considere correcta; elija una opción por cada enunciado. Sus respuestas son muy valiosas.



30. Se ha definido la forma de identificación y difusión de parámetros críticos para evaluar el rendimiento o desempeño dentro del área de Coordinación de Ventas. *
En otras palabras, cada empleado sabe cómo se evalúa el rendimiento de la Coordinación en función de la expectativas de la Gerencia (No hablamos de la evaluación del desempeño por empleado; sino del desempeño de la Coordinación de Ventas).

Elija una opción por cada enunciado o fila.

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No sé
- Me reservo mi opinión

31. Los responsables de cada área acuerdan entre si las metas y los indicadores necesarios, y a partir de esto, la jefatura de la Coordinación de Ventas, propone implementar indicadores propios del desempeño por áreas de trabajo. *

Elija una opción por cada enunciado o fila.

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No sé
- Me reservo mi opinión

32. El procedimiento para documentar y difundir (dar a conocer) la información de las * mejoras propuestas por empleados y jefes sobre el otorgamiento de crédito comercial, es adecuado y oportuno.

Elija una opción por cada enunciado o fila.

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No sé
- Me reservo mi opinión

33. Dispone usted en su puesto de trabajo de un procedimiento sobre cómo otorgar * un crédito comercial y la gestión de cobros a clientes (documento escrito) que detalle todas las actividades a realizar de una forma ordenada, clara e identificando los diferentes responsables para cada tarea.

Elija una opción por cada enunciado o fila.

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No sé
- Me reservo mi opinión

34. ¿Cuál es el verdadero problema que enfrenta la empresa en relación a cómo se otorgan los créditos comerciales desde su perspectiva? *

Elija una opción y seleccione la más importante.

Marca solo un óvalo.

- Falta de personal asignado específicamente para otorgar créditos comerciales y gestionar el cobro a clientes.
- Ausencia de procedimientos de trabajo para el otorgamiento de créditos comerciales y gestión de cobros
- Falta de interés por parte de la presidencia en crear un equipo de analistas de créditos comerciales y gestión de cobros a clientes.
- Una mala administración y toma de decisiones gerenciales inadecuadas relacionadas con las ventas al crédito.

Gracias por su tiempo y sinceridad.

Sus respuestas serán manejadas con confidencialidad, en ningún momento sus datos personales serán revelados.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Anexo N° 4

**Análisis e Interpretación de los datos del
Cuestionario**

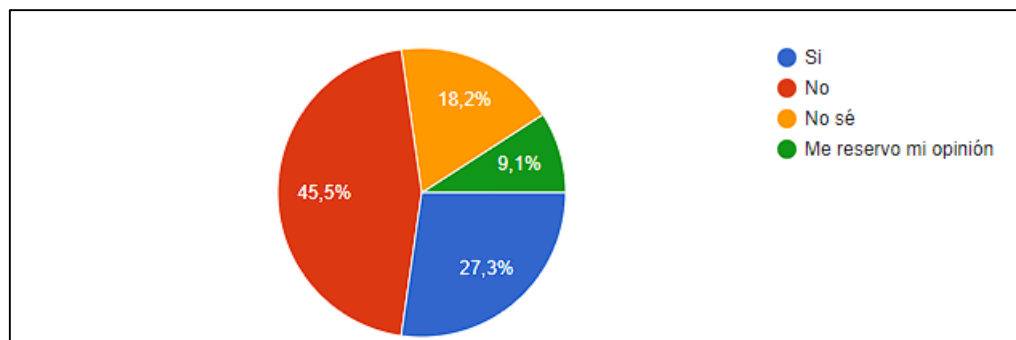
Dimensión Control de Deudores

Pregunta N° 1: Se dispone de una adecuada política de otorgación de crédito a clientes, considerando los diferentes tipos de riesgo que puede tener dicho cliente.

Tabla N° 1:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	3	27.3%
No	5	45.5%
No sé	2	18.2%
Me reservo mi opinión	1	9.1%
TOTAL	11	100.00%

Gráfico N° 1:



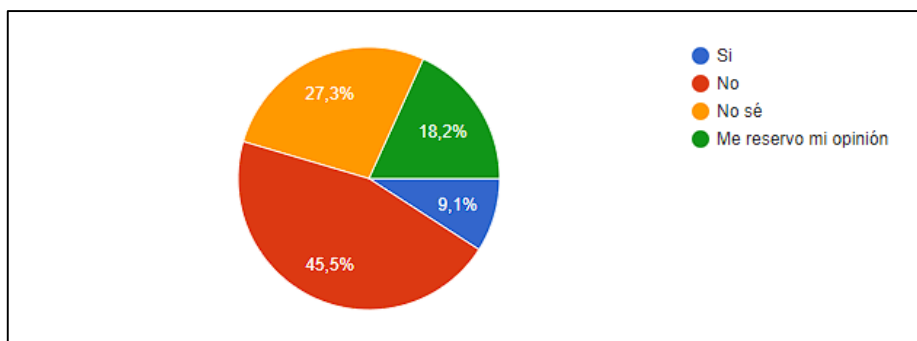
Interpretación: Los resultados reflejan que, el 45.5% de los encuestados consideran que no se dispone de una adecuada política de otorgamiento de créditos a clientes. Por ende, se deben de plantear políticas adecuadas y adaptadas según las necesidades de la empresa y que contribuyan a un adecuado otorgamiento de los créditos a clientes.

Preguntas N° 2: Se mide de forma adecuada para cada cliente la antigüedad del saldo pendiente de cobro en días de cobro pendientes.

Tabla N° 2:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	1	9.1%
No	5	45.5%
No sé	3	27.3%
Me reservo mi opinión	2	18.2%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 2:



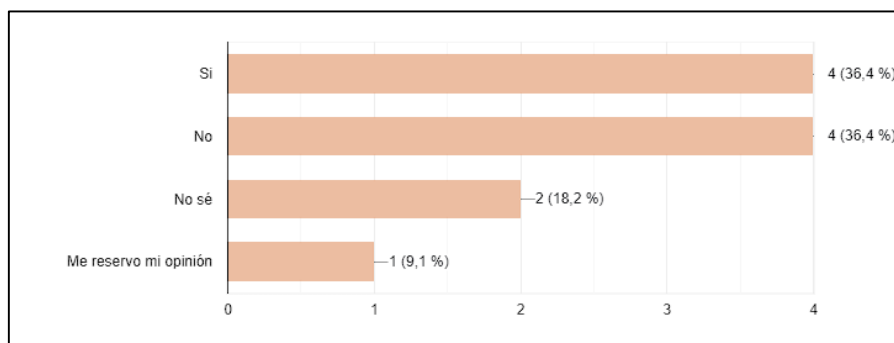
Interpretación: A simple vista, se puede observar que un considerable 45.5% de los empleados encuestados opinan que no hay una adecuada medición de la antigüedad del saldo pendiente de cobro en días para cada cliente. Por ello, debe de implementarse el registro que permita medir adecuadamente la antigüedad del saldo pendiente de cobro a cada cliente.

Preguntas N° 3: El proceso de control de saldos pendientes de cobro se controla de una forma adecuada y se analiza si son reales o existen saldos pendientes incobrables.

Tabla N° 3:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	4	36.4%
No	4	36.4%
No sé	2	18.2%
Me reservo mi opinión	1	9.1%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 3:



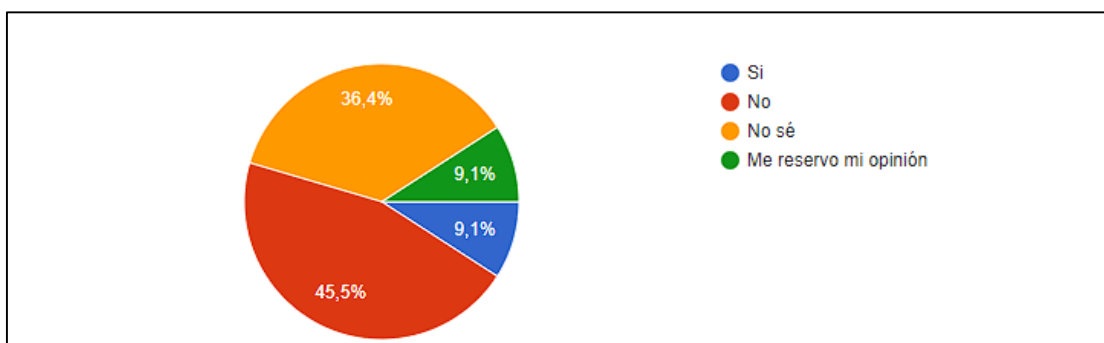
Interpretación: El 36.4% de los participantes de la encuesta perciben que no se cuenta con un control adecuado y con un análisis que permita determinar si los saldos pendientes son reales o existen saldos incobrables. Mientras que, el mismo porcentaje de encuestados difiere en posición inversa y afirma que la empresa sí posee esos procesos. Lo que se puede asegurar es que, sí la empresa posee controles, debe garantizar el uso de esta información de manera oportuna y eficiente

Pregunta N° 4: Existe un sistema de control de riesgos por clientes que tiene en cuenta todos los aspectos de la relación comercial con el cliente: informes de cliente, clasificación crediticia, nivel de impagados, experiencia sobre el cliente, etcétera.

Tabla N° 4:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	1	9.1%
No	5	45.5%
No sé	4	36.4%
Me reservo mi opinión	1	9.1%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 4:



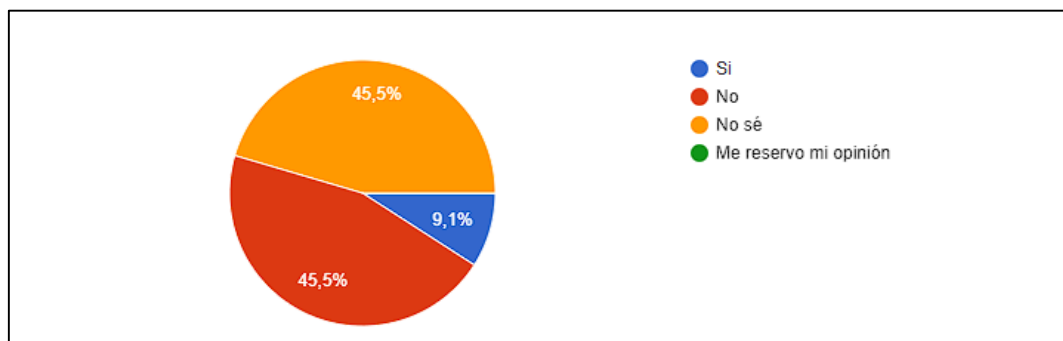
Interpretación: Con una diferencia considerable, el 45.5% de los empleados encuestados creen que no existe un sistema de control de riesgos por clientes que tenga en cuenta todos los aspectos de la relación comercial con los clientes; seguido de un 36.4%, quienes desconocen la existencia de un sistema de este tipo dentro de la empresa. Por lo cual, es de suma importancia que se implemente un sistema de control de riesgos que permita reducir en la medida lo posible el riesgo ineludible de cuentas incobrables.

Pregunta N° 5: Es adecuado el proceso de seguimiento de los cobros y de las reclamaciones de los mismos, es decir, existe un responsable del proceso.

Tabla N° 5:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	1	9.1%
No	5	45.5%
No sé	5	45.5%
Me reservo mi opinión	0	0.0%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 5:



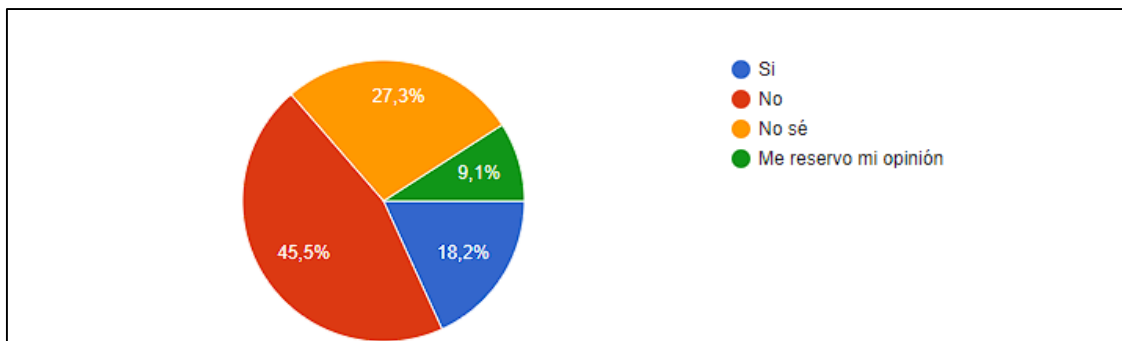
Interpretación: Gracias a los resultados obtenidos, se estima que el 45.5% de los participantes exponen que no existe una persona responsable del seguimiento de los cobros y de atender las reclamaciones de los mismos. Por otro lado, el mismo porcentaje de participantes tiene desconocimiento con respecto al tema. Por tanto, se deberá de asignar a un colaborador debidamente capacitado para llevar a cabo los seguimientos de los cobros y de atender sus respectivas reclamaciones.

Pregunta N° 6: Es adecuado el proceso de seguimiento de los cobros y de las reclamaciones de los mismos, es decir, hay controles y documentos que dejen constancia de las reclamaciones: emails, llamadas, registros, envíos de reclamaciones, etcétera.

Tabla N° 6:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	2	18.2%
No	5	45.5%
No sé	3	27.3%
Me reservo mi opinión	1	9.1%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 6:



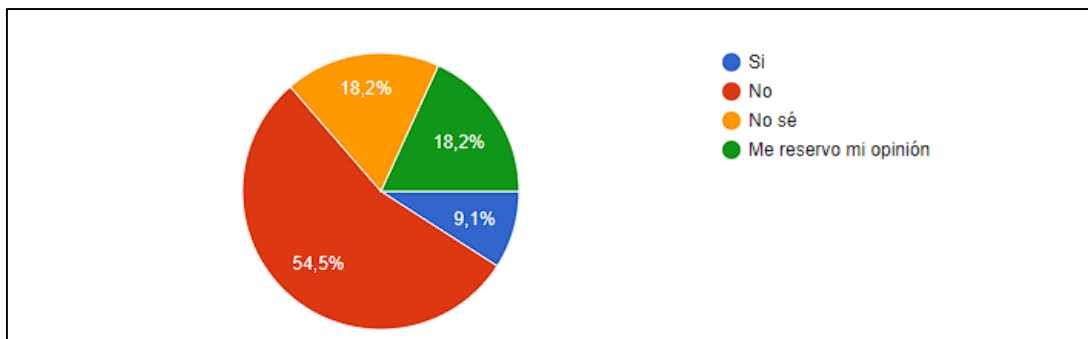
Interpretación: Basados en los resultados, se comprende que la mayoría de los empleados (el 45.5%) opinan que no hay controles y documentos en los cuales se deje constancia de las reclamaciones recibidas. Por ello, se debe adoptar un proceso que permita llevar a cabo un registro o historial de las reclamaciones efectuadas por cada cliente.

Pregunta N° 7: Es adecuado el proceso de seguimiento de los cobros y de las reclamaciones de los mismos, es decir, la empresa cuenta con procedimientos de cobros bien internos o por empresas externas, si da lugar.

Tabla N° 7:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	1	9.1%
No	6	54.5%
No sé	2	18.2%
Me reservo mi opinión	2	18.2%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 7:



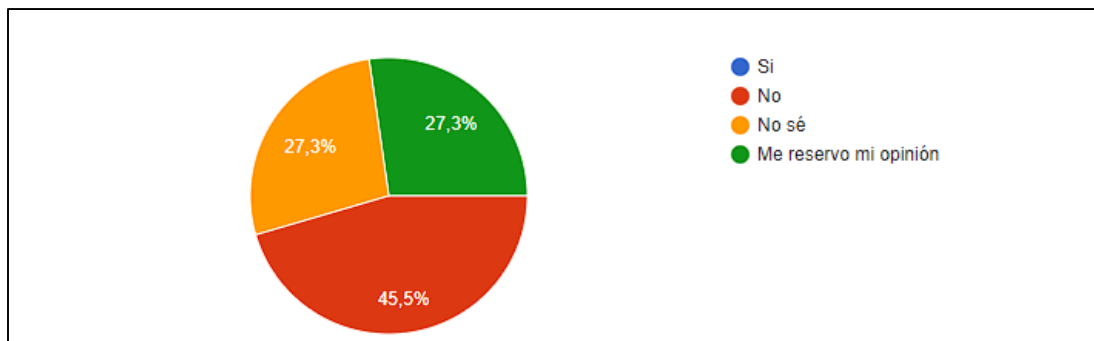
Interpretación: Los resultados revelan que, el 54.5% de los encuestados perciben que los procesos con los que cuenta la empresa para dar seguimiento a los cobros de los créditos no son los adecuados. Por lo tanto, deben crearse procedimientos de cobro internos y que contribuya a la reducción del saldo de cuentas por cobrar.

Pregunta N° 8: Es adecuado el proceso de seguimiento de los cobros y de las reclamaciones de los mismos, es decir, los procesos de recobro quedan registrados y son ágiles. En otras palabras, cada parte anterior del proceso lleva a una siguiente si el cliente no paga.

Tabla N° 8:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0.0%
No	5	45.5%
No sé	3	27.3%
Me reservo mi opinión	3	27.3%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 8:



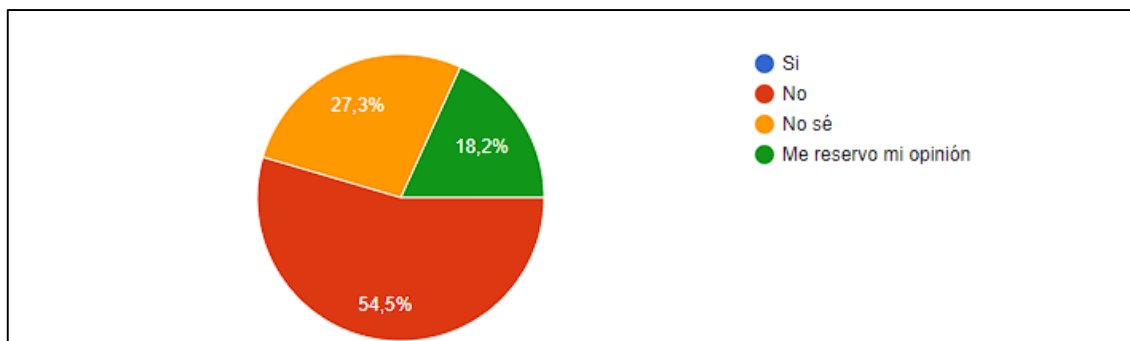
Interpretación Los resultados arrojan que, en términos generales, el 45.5% de los encuestados manifiesta que los procesos de recobro no quedan registrados y no se sigue una secuencia de proceso si en dado caso el cliente no cancela el crédito. Por ende, dentro de las políticas de cobro de la empresa, deben de establecerse una serie de procedimientos que sean aplicables una vez el cliente incumpla con el plazo de pago pactado.

Pregunta N° 9: ¿Se utilizan seguros de crédito?

Tabla N° 9:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0.0%
No	6	54.5%
No sé	3	27.3%
Me reservo mi opinión	2	18.2%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 9:



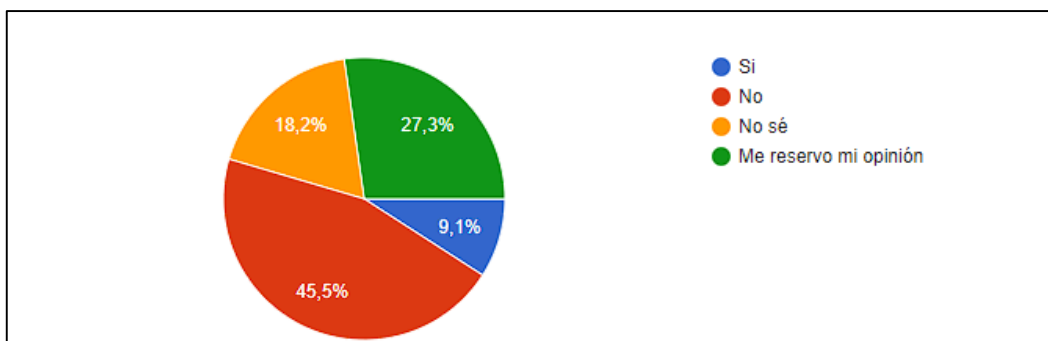
Interpretación: Otro hallazgo importante es que, el 54.5% de los encuestados opina que no se utilizan seguros de créditos. Por lo que, la empresa deberá de contratar seguros de crédito que permitan amortiguar un porcentaje de los saldos resultantes de cuentas por cobrar o incobrables.

Pregunta N° 10: Si se utilizan seguros de crédito, se ha verificado que sus costes son los adecuados y es suficiente el límite de crédito para las operaciones efectuadas.

Tabla N° 10:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	1	9.1%
No	5	45.5%
No sé	2	18.2%
Me reservo mi opinión	3	27.3%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 10:



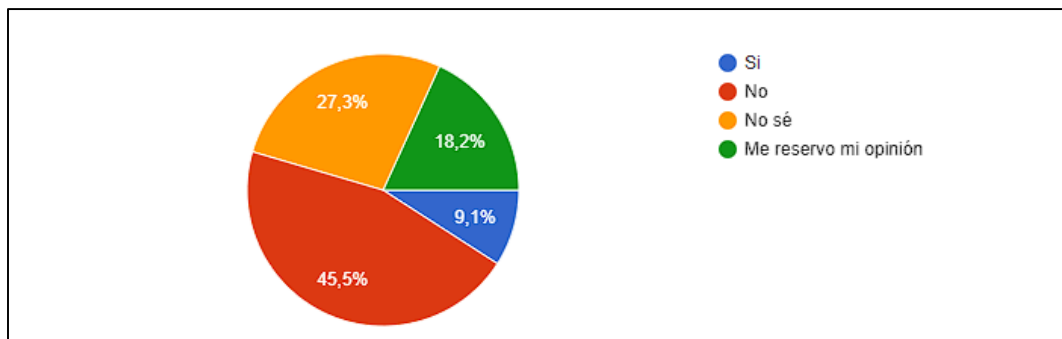
Interpretación: Se puede observar que al hablar de si la empresa hace uso de seguros, el 45.5% de los encuestados opinan que no se hace la verificación de los costes y de que estos sean los adecuados para las operaciones efectuadas. Por lo que, una vez se contraten seguros de crédito, es ideal que se evalúen y analicen los costes y límites de créditos establecidos.

Pregunta N° 11: Son adecuados todos los procesos de cobro utilizados, bien sean tradicionales, como ejemplo, “factoring” u otros.

Tabla N° 11:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	1	9.1%
No	5	45.5%
No sé	3	27.3%
Me reservo mi opinión	2	18.2%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 11:



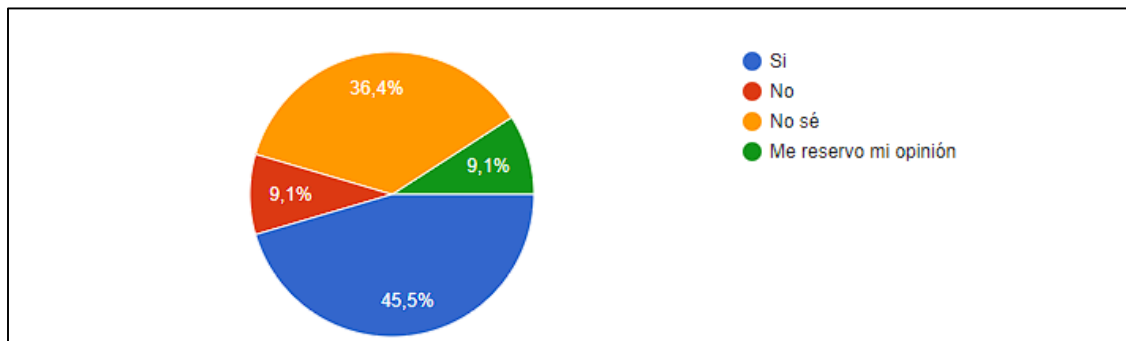
Interpretación: Otro hallazgo importante es que, el 45.5% de los empleados encuestados opinan que la empresa no cuenta con los procesos de cobro adecuados. Por tal motivo, deben implementarse procesos de cobro que mejor se adapten a las necesidades de la empresa.

Pregunta N° 12: El proceso de confección y envío de facturación es adecuado, es decir, las entregas se facturan lo antes posible y las incidencias se solucionan también rápidamente para no retrasar la facturación.

Tabla N° 12:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	5	45.5%
No	4	36.4%
No sé	1	9.1%
Me reservo mi opinión	1	9.1%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 12:



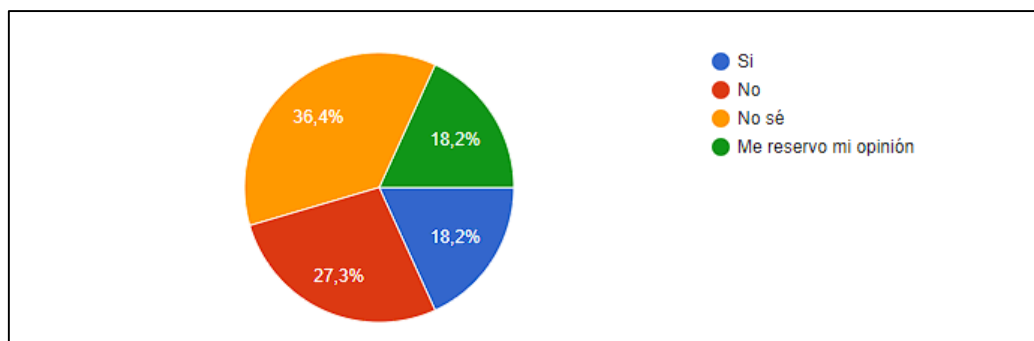
Interpretación: Se puede observar que al hablar de los procesos de confección de las facturas el 45.5% manifiesta que son los adecuados y que permiten solucionar a la brevedad las incidencias y no retrasar la facturación. Por ende, se recomienda emplear la metodología del ciclo PDCA, a fin de mantener la mejora continua de dicho proceso, reduciendo los errores e identificando nuevas áreas de mejora.

Pregunta N° 13: Los plazos de cobro otorgados a los clientes son adecuados. Es decir, responden a una política o experiencia con el tipo de clientes.

Tabla N° 13:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	2	18.2%
No	3	27.3%
No sé	4	36.4%
Me reservo mi opinión	2	18.2%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 13:



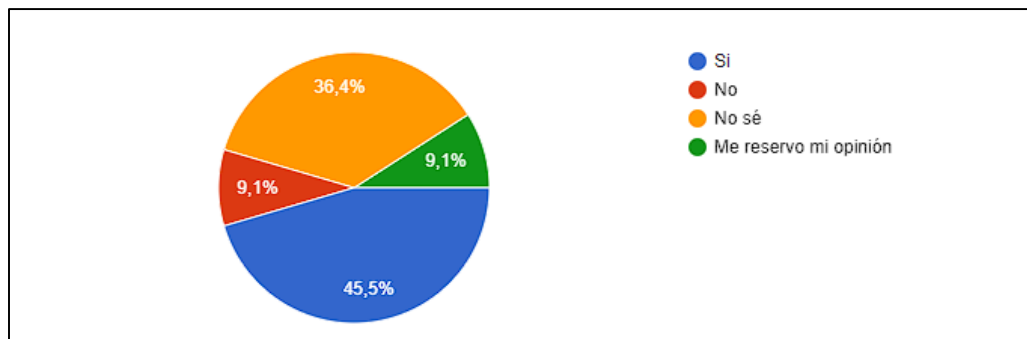
Interpretación: Se puede decir que el 36.4% de los encuestados expresan desconocimiento al respecto, mientras que el 27.3% denota la ausencia de un plazo adecuado de cobro, es decir, no responden a una política o experiencia con el tipo de cliente. Por tal razón, se sugiere establecer nuevos plazos basados en la política interna y según el tipo de cliente identificado.

Pregunta N° 14: Son adecuadas las medidas alternativas para evitar impagados. En otras palabras, se exigen anticipos a cuenta al hacer pedidos.

Tabla N° 14:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	5	45.5%
No	1	9.1%
No sé	4	36.4%
Me reservo mi opinión	1	9.1%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 14:



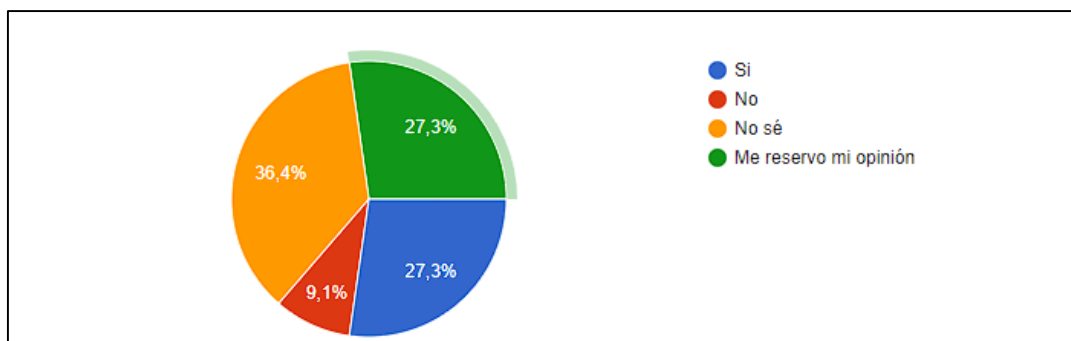
Interpretación: El 45.5% de encuestados afirman que, en efecto, existe una medida para eludir impagados, a través de la aplicación del método de anticipo a cuenta al realizar un pedido, lo cual disminuye considerablemente el riesgo de cuentas incobrables.

Pregunta N° 15: Son adecuadas las medidas alternativas para evitar impagados. En otras palabras, se exigen cobros al contado.

Tabla N° 15:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	3	27.3%
No	1	9.1%
No sé	4	36.4%
Me reservo mi opinión	3	27.3%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 15:



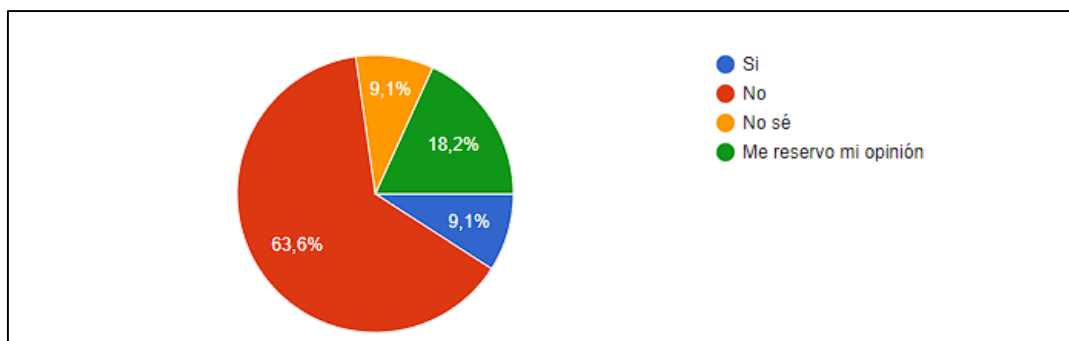
Interpretación: Para evitar impagados si se exige cobros al contado, esto según la opinión del 36.4%, no obstante, el mismo porcentaje de empleados expresan el no conocer si existe esta medida alternativa. Dicha igualdad en los resultados indica que hay que mejorar las líneas de comunicación entre jefes de coordinación y sus subalternos, a fin de que la implementación de nuevas medidas o procesos sea del conocimiento de todos los involucrados.

Pregunta N° 16: Son adecuadas las medidas alternativas para evitar impagados. En otras palabras, se maneja la política de dividir entregas.

Tabla N° 16:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	1	9.1%
No	7	63.6%
No sé	1	9.1%
Me reservo mi opinión	2	18.2%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 16:



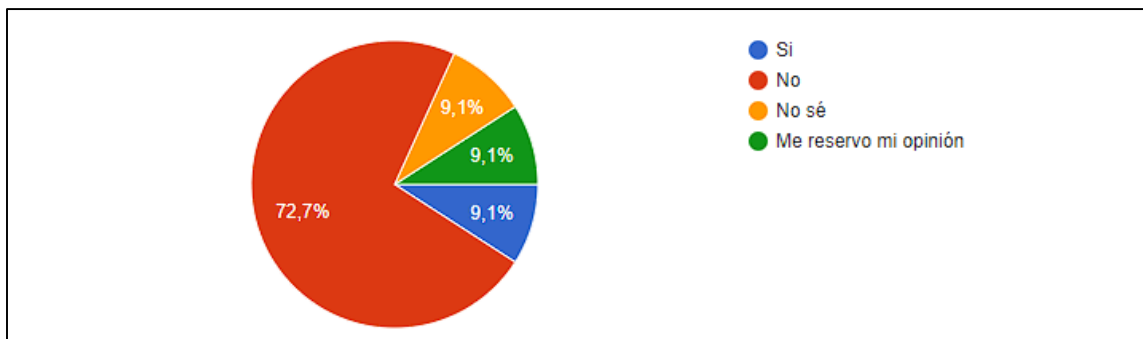
Interpretación: El 63.6% de los participantes de la encuesta manifiestan que la empresa no cuenta con el manejo o aplicación de una política de división de entregas. Se aconseja la adopción de medidas alternativas que permitan la división de entregas, como un incentivo de pago.

Pregunta N° 17: Son adecuadas las medidas alternativas para evitar impagados. En otras palabras, se maneja la política de ofrecer descuentos por pronto pago.

Tabla N° 17:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	1	9.1%
No	8	72.7%
No sé	1	9.1%
Me reservo mi opinión	1	9.1%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 17:



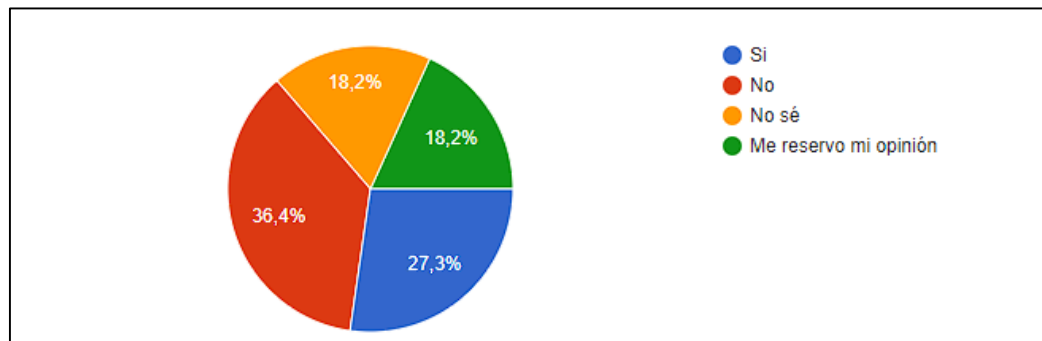
Interpretación: Según los resultados obtenidos, el 72.7% de los encuestados revela que la empresa no ofrece la facilidad de obtener descuentos por pronto pago. Implementar el descuento por pronto pago estimulará al cliente a finalizar sus facturas antes del plazo de vencimiento, a cambio de un incentivo como un descuento por la deuda adquirida.

Pregunta N° 18: Es adecuado el sistema de alertas sobre créditos superados o bien sobre clientes con saldos retrasados. Es decir, se informa a la gerencia de incidencias periódicamente y de forma automática.

Tabla N° 18:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	3	27.3%
No	4	36.4%
No sé	2	18.2%
Me reservo mi opinión	2	18.2%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 18:



Interpretación: La mayoría de opiniones denotan que a la gerencia de incidencias de Peletería Mitchell no se le informa de manera periódica y de forma automática con respecto a créditos que han sido superados o por un cliente con saldo retrasado. Por tal motivo, es oportuno que la empresa realice un estudio que permita determinar si el sistema que utiliza es capaz de ejecutar dichas alertas.

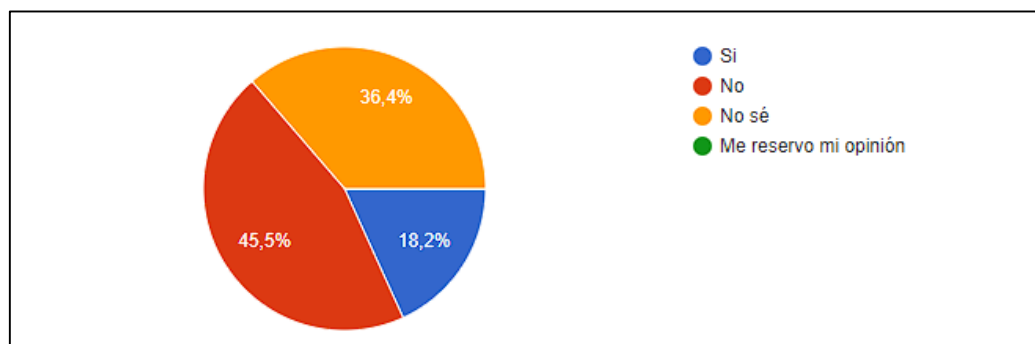
PROCESOS DE TRABAJO

Pregunta N° 19: Es adecuada la estructura de la empresa (áreas de trabajo con personal asignado, recursos materiales, indicaciones en asuntos de trabajo claras y cadenas de mando establecidas) para desempeñar procesos de trabajo relacionados con ventas al crédito y gestión de cobros a clientes.

Tabla N° 19:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	2	18.2%
No	5	45.5%
No sé	4	36.4%
Me reservo mi opinión	0	0.0%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 19:



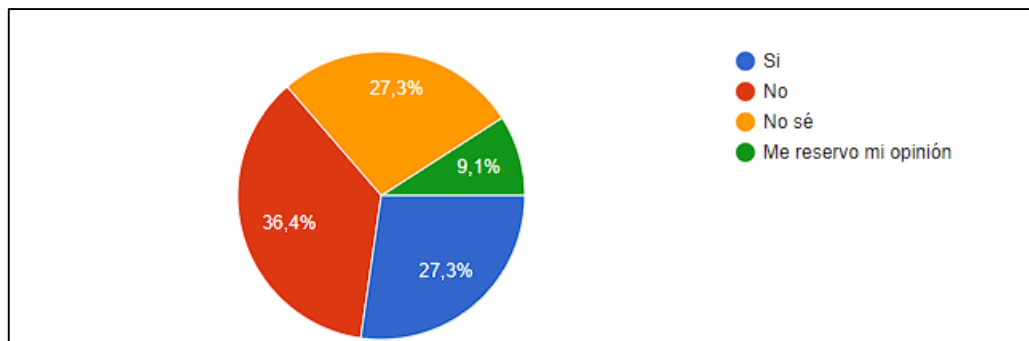
Interpretación: Otro hallazgo importante es que el 45.5% considera que la estructura de la empresa no es la adecuada en cuanto a áreas de trabajo con personal asignado, indicaciones en asuntos de trabajo claras y cadenas de mando establecidas. Por lo tanto, se debe mejorar la comunicación y uso de los recursos disponibles, evitando desperdicios y mal uso de los mismos.

Pregunta N° 20: Son adecuadas las formas en que se analizan y documentan las ventas al crédito y la gestión de cobros.

Tabla N° 20:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	3	27.3%
No	4	36.4%
No sé	3	27.3%
Me reservo mi opinión	1	9.1%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 20:



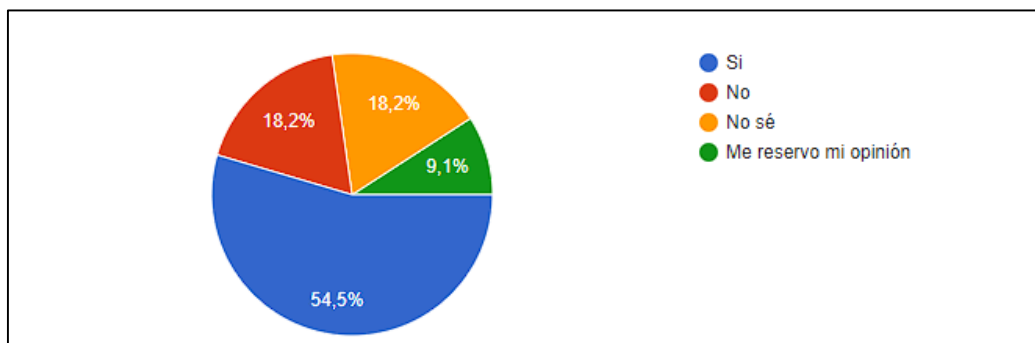
Interpretación: A primera vista se interpreta que, el 36.4% de los empleados encuestados, perciben que no son adecuadas las formas en que se analizan y documentan los principales procesos; lo anterior se debe a que en la actualidad no hay procesos de trabajo. Por lo tanto, es importante establecer procedimientos operativos estandarizados dentro de la empresa.

Pregunta N° 21: Se cuenta con un registro detallado de cada venta al crédito por vendedor y fechas de vencimiento en el cobro (En otras palabras, se lleva un orden y control que permite de una manera fácil ubicar y consultar cada cuenta).

Tabla N° 21:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	6	54.5%
No	2	18.2%
No sé	2	18.2%
Me reservo mi opinión	1	9.1%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 21:



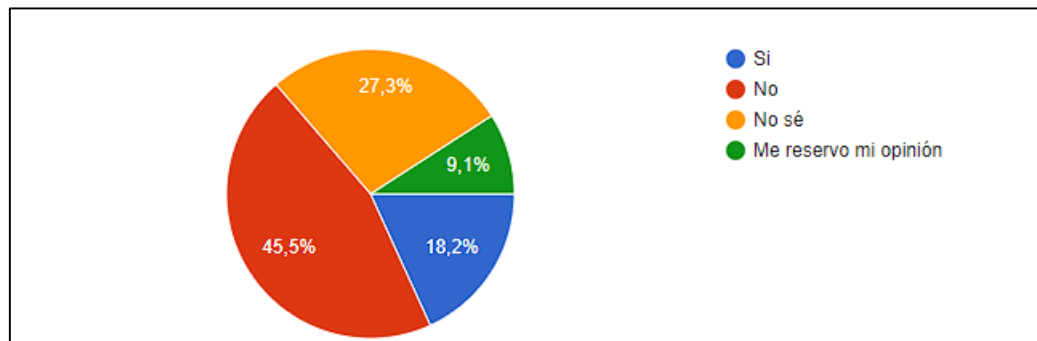
Interpretación: Se puede observar que, al hablar de un registro del desempeño de los procesos, el 54.5% de los encuestados perciben que si se cuenta con un sistema de registro. Por lo tanto, se deben crear procesos de trabajo operativos.

Pregunta N° 22: Los responsables de las operaciones (jefes y empleados) revisan los procesos de trabajo sobre el otorgamiento de créditos comerciales, periódicamente y hacen los ajustes necesarios.

Tabla N° 22:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	2	18.2%
No	5	45.5%
No sé	3	27.3%
Me reservo mi opinión	1	9.1%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 22:



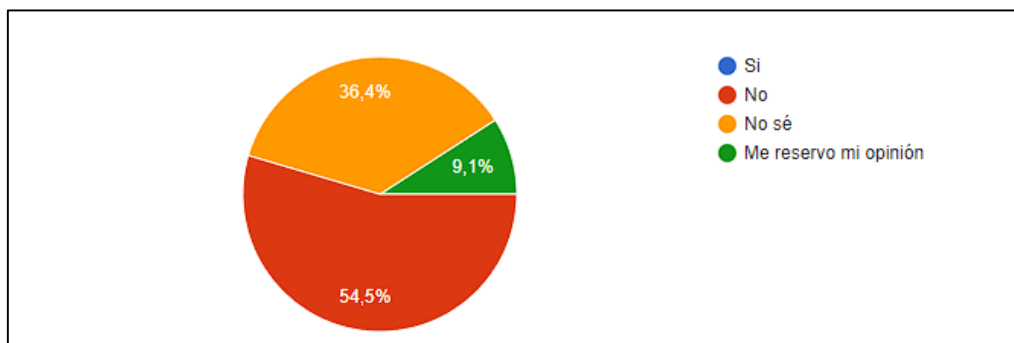
Interpretación: Los resultados revelan en forma llamativa que, el 45.5% de los encuestados perciben que se adolece de una práctica constante respecto a la revisión de procesos de trabajo. Por lo tanto, la empresa debe revisar los procesos de trabajo de forma periódica, documentarlos y actualizarlos según sus necesidades.

Pregunta N° 23: Se tienen reuniones periódicas entre todos los involucrados (jefes y subalternos) para analizar el comportamiento del otorgamiento de créditos comerciales y modificar los procesos sobre ventas al crédito, de acuerdo a la experiencia.

Tabla N° 23:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0.0%
No	6	54.5%
No sé	4	36.4%
Me reservo mi opinión	1	9.1%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 23:



Interpretación: Otro hallazgo importante es que, el 54.5% de los encuestados opinan que no se tienen reuniones periódicas entre jefes y subalternos, para analizar el comportamiento de las operaciones. Por lo tanto, se deben realizar acciones inmediatas para implementar reuniones que ayuden a mejorar la productividad de la empresa.

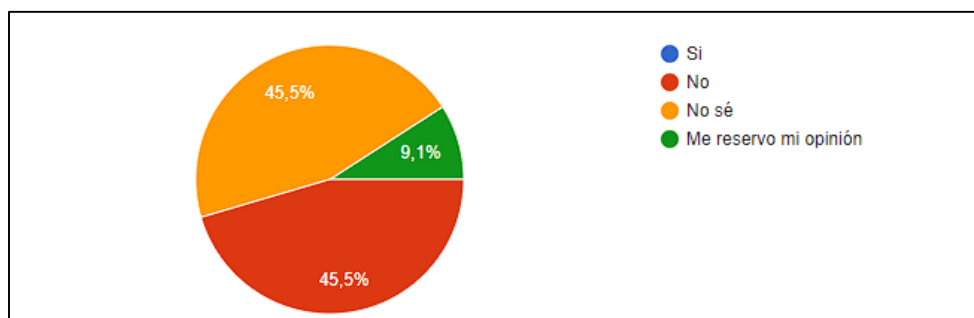
PROCEDIMIENTO DE TRABAJO

Pregunta N° 24: Son adecuados los sistemas de desarrollo e implantación de procedimientos de trabajo formulados en la empresa. En otras palabras, se fomenta, promueve y difunden acciones realizadas entre equipos de trabajo para crear documentos escritos para el otorgamiento de créditos comerciales / ventas al crédito, que detallen todas las actividades a realizar de una forma ordenada, clara e identificando los diferentes responsables, desde la venta hasta la gestión de cobros.

Tabla N° 24:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0.0%
No	5	45.5%
No sé	5	45.5%
Me reservo mi opinión	1	9.1%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 24:



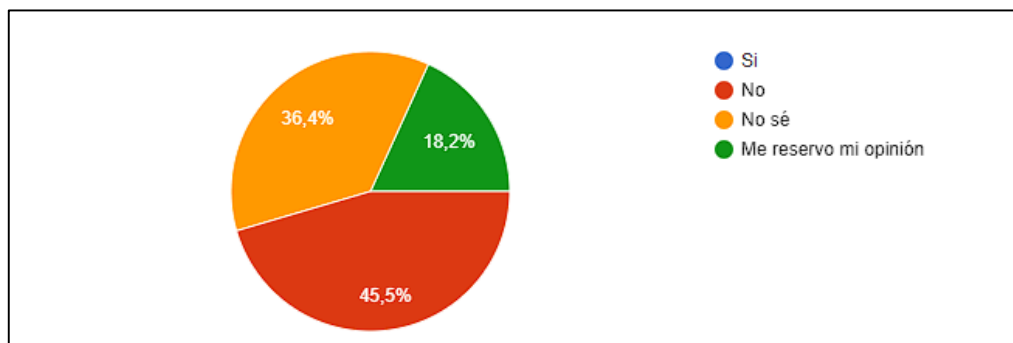
Interpretación: Se aprecia que, en términos generales, el 45.5% de los encuestados opinan que los sistemas de desarrollo e implantación de procesos de trabajo formulados en la empresa no son los adecuados. De igual manera, el 45.5% de participantes expresa que no conoce si se dan dichas prácticas. Por lo tanto, contar con procedimientos operativos estandarizados (POES) ayudará a mejorar la productividad y la gestión de cobros, siendo más eficientes en asuntos de trabajo.

Pregunta N° 25: Se cuenta con instrucciones de trabajo y procedimientos escritos sobre el otorgamiento de créditos comerciales, dichas instrucciones están al alcance de los responsables (el que otorga el crédito, y el que gestiona su cobro).

Tabla N° 25:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0.0%
No	5	45.5%
No sé	4	36.4%
Me reservo mi opinión	2	18.2%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 25:



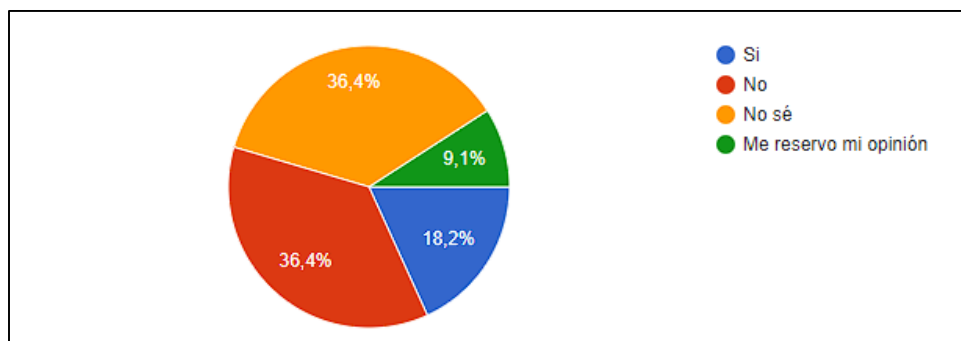
Interpretación: A primera vista se interpreta que, el 45.5% de los encuestados opinan que no se cuenta con instrucciones de trabajo y de procedimientos escritos. Por lo tanto, contar con procedimientos escritos ayudará a obtener mejores resultados en el desarrollo de sus operaciones.

Pregunta N° 26: Mi jefe inmediato y el personal a su cargo participan sistemáticamente en la elaboración, revisión y actualización de los procedimientos de trabajo relacionados con la administración de créditos comerciales y gestión de cobros.

Tabla N° 26:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	2	18.2%
No	4	36.4%
No sé	4	36.4%
Me reservo mi opinión	1	9.1%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 26:



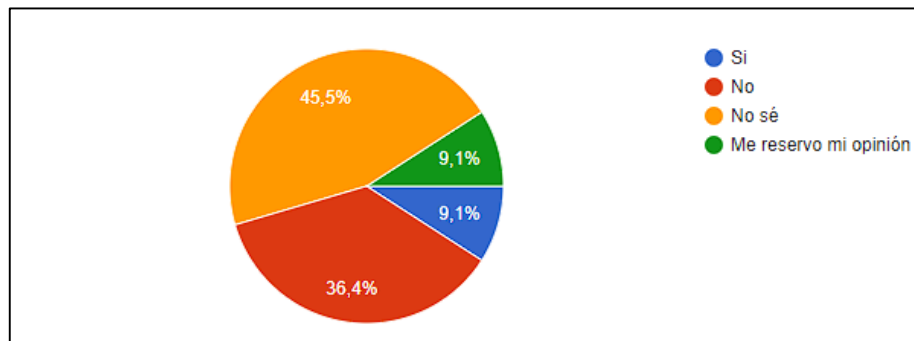
Interpretación: Los resultados revelan de forma llamativa que el 36.4% de los encuestados perciben que se carece de una práctica constante de la elaboración, revisión y actualización de los procedimientos de trabajo relacionados con la administración de créditos comerciales y gestión de cobros. Por otro lado, el mismo porcentaje de encuestados expresa desconocimiento de esta práctica por lo cual, es fundamental que las jefaturas dediquen esfuerzos en implementar la metodología del Ciclo PDCA de mejora continua dentro de sus respectivas coordinaciones, a fin de perfeccionar los procesos a través de una búsqueda constante de problemas.

Pregunta N° 27: Los procedimientos de trabajo relacionados con el crédito comercial y gestión de cobros se establecen y se documentan; posteriormente se dan a conocer a todo el personal involucrado de forma oportuna.

Tabla N° 27:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	1	9.1%
No	4	36.4%
No sé	5	45.5%
Me reservo mi opinión	1	9.1%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 27:



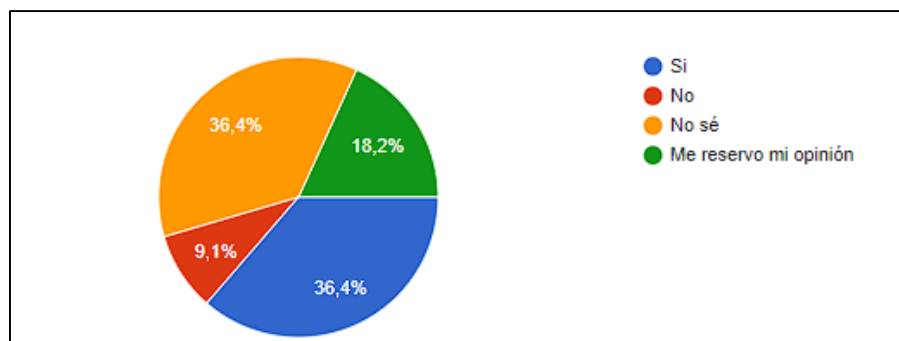
Interpretación: El mayor porcentaje de la muestra señaló que, el 45.5% de los encuestados opinó que no se han establecido procedimientos de trabajo relacionados al crédito comercial y gestión de cobros. Lo que puede generar un retraso de los empleados al realizar una tarea determinada. Por lo tanto, establecer procedimientos operativos estandarizados (POES) mejorará la excelencia operacional, identificando aquellas actividades que son necesarias para la obtención de los resultados esperados.

Pregunta N° 28: Mi jefe inmediato interviene cada vez que hay que tomar decisiones sobre los procedimientos en el otorgamiento de créditos comerciales que se salen de la rutina.

Tabla N° 28:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	4	36.4%
No	1	9.1%
No sé	4	36.4%
Me reservo mi opinión	2	18.2%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 28:



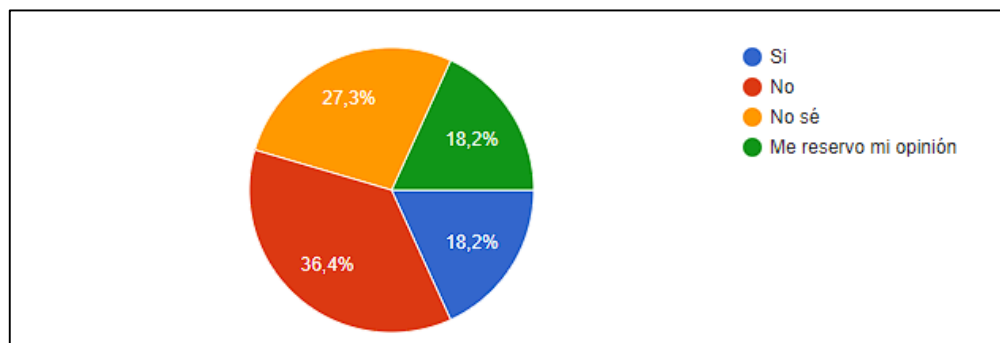
Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, el 9.1% de los empleados opinan que su jefe inmediato no interviene cada vez que hay que tomar decisiones sobre los procedimientos que salen de la rutina. Sin embargo, el 36.4% de los encuestados afirman que si existe una intervención de parte de su jefe inmediato; aun así, existe otro 36.4% que desconoce la participación del mismo en la toma de decisiones. La cercanía entre dichas opiniones indica que se debe de mejorar las relaciones entre los miembros que serán partícipes de cada actividad.

Pregunta N° 29: En la mayoría de los casos, se analizan los problemas relacionados con el crédito comercial y gestión de cobros a clientes, que son recurrentes o son delicados, y se establecen reglas para manejarlos. Y se modifican procedimientos oportunamente.

Tabla N° 29:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	2	18.2%
No	4	36.4%
No sé	3	27.3%
Me reservo mi opinión	2	18.2%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 29:



Interpretación: De los encuestados el 36.4% opinaron que, en la mayoría de los casos los problemas relacionados con el crédito comercial y gestión de cobros a clientes no se analizan con el propósito de mejorarlos, por lo cual, no se establecen regla que contribuyan a mejorarlos. Por tal motivo, la jefatura debe afrontar y crear métodos apropiados para analizar los problemas y buscarle soluciones correctas.

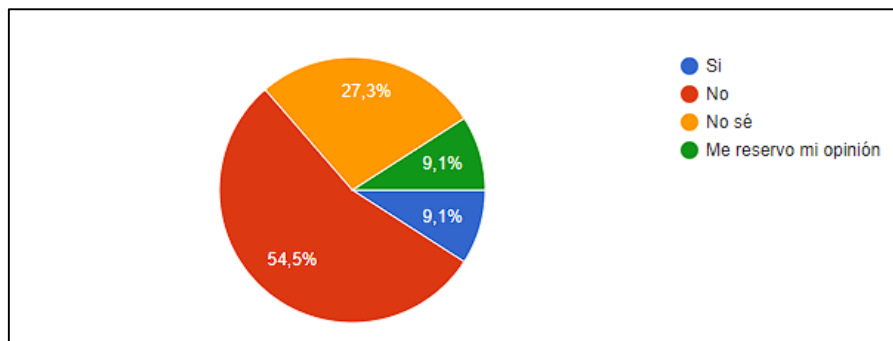
MEDICION Y RENDIMIENTO DEL DESEMPEÑO

Pregunta 30: Se ha definido la forma de identificación y difusión de parámetros críticos para evaluar el rendimiento o desempeño dentro del área de Coordinación de Ventas. En otras palabras, cada empleado sabe cómo se evalúa el rendimiento de la Coordinación en función de las expectativas de la Gerencia (No hablamos de la evaluación del desempeño por empleado; sino del desempeño de la Coordinación de Ventas).

Tabla N° 30:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	1	9%
No	6	55%
No sé	3	27%
Me reservo mi opinión	1	9%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 30:



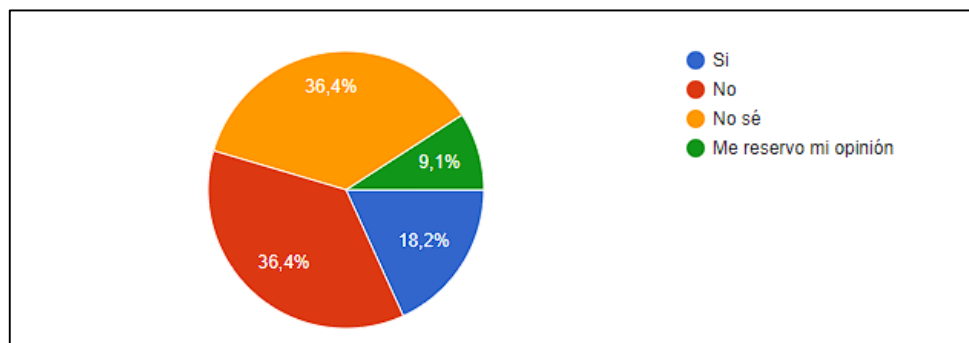
Interpretación: Otro hallazgo importante es que, el 54.5% de los empleados no saben cómo se evalúa el rendimiento de la empresa. Por lo tanto, se deben establecer parámetros que permitan evaluar el rendimiento; conocer los objetivos y la unidad de medida.

Pregunta 31: Los responsables de cada área acuerdan entre si las metas y los indicadores necesarios, y a partir de esto, la jefatura de la Coordinación de Ventas, propone implementar indicadores propios del desempeño por áreas de trabajo.

Tabla N° 31:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	2	18.2%
No	4	36.4%
No sé	4	36.4%
Me reservo mi opinión	1	9.1%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 31:



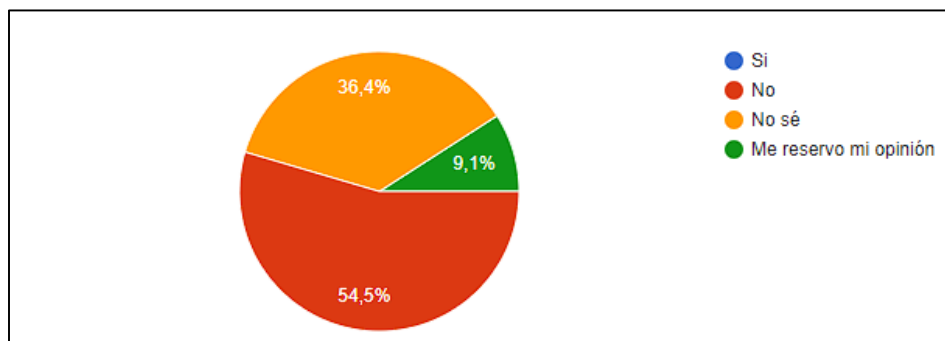
Interpretación: Se puede observar que, para el factor indicadores del desempeño, el 36.4% de los empleados opinan que no cuentan con indicadores propios para el desempeño por áreas de trabajo. Mientras que otro porcentaje del 36.4 expresan desconocimiento. Por lo tanto, crear indicadores apropiados de forma que los miembros de las coordinaciones puedan entenderlos y aplicarlos, mejorará la eficiencia operacional.

Pregunta 32: El procedimiento para documentar y difundir (dar a conocer) la información de las mejoras propuestas por empleados y jefes sobre el otorgamiento de crédito comercial, es adecuado y oportuno.

Tabla N° 32:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0.0%
No	6	54.5%
No sé	4	36.4%
Me reservo mi opinión	1	9.1%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 32:



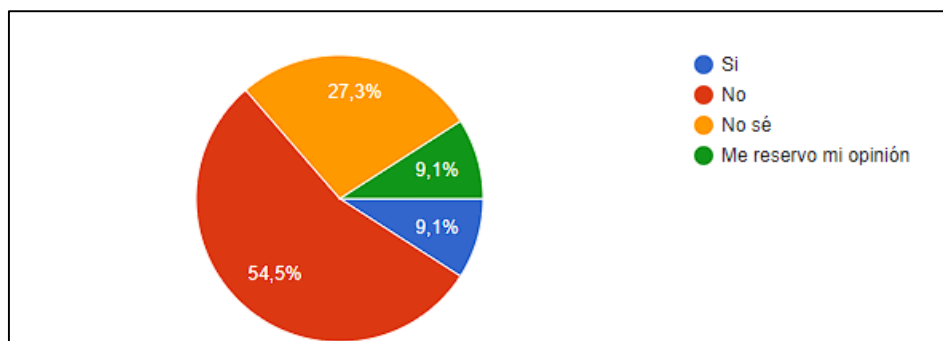
Interpretación: Se aprecia que, el 54.5% de los encuestados opinaron que no existe un procedimiento para documentar y difundir la información de las mejoras propuestas por empleados y jefes. Por lo tanto, el personal debe disponer de información y la autonomía necesaria para mejorar continuamente los procesos con el fin de optimizarlos de acuerdo con el propósito de la empresa.

Pregunta 33: Dispone usted en su puesto de trabajo de un procedimiento sobre cómo otorgar un crédito comercial y la gestión de cobros a clientes (documento escrito) que detalle todas las actividades a realizar de una forma ordenada, clara e identificando los diferentes responsables para cada tarea.

Tabla N° 33:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	1	9.1%
No	6	54.5%
No sé	3	27.3%
Me reservo mi opinión	1	9.1%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 33:



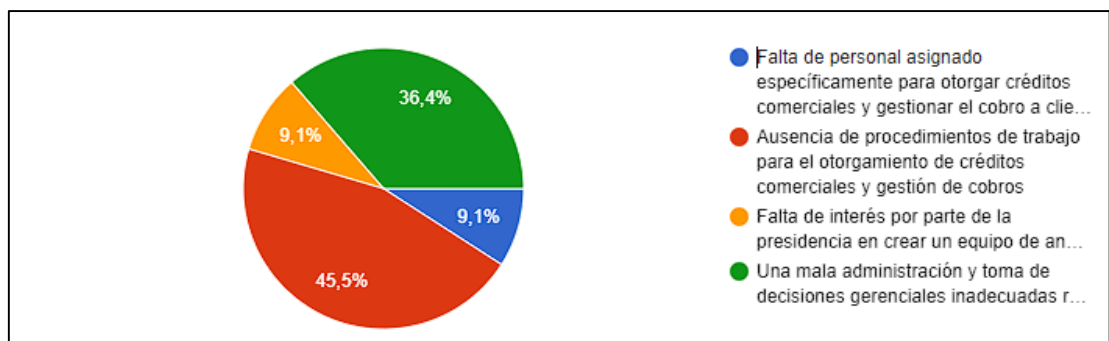
Interpretación: De los encuestados, el 54.5% opinaron que no disponen de procedimientos que detallen las actividades a realizar de forma ordenada. Por lo tanto, se recomienda contar con procedimientos operativos estandarizados (POES) definan, describan y agrupen las tareas a realizar en una secuencia ordenada y coherente los pasos concretos a seguir en asuntos de trabajo.

Pregunta 34: ¿Cuál es el verdadero problema que enfrenta la empresa en relación a cómo se otorgan los créditos comerciales desde su perspectiva?

Tabla N° 34:

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Ausencia de procedimientos	5	45.5%
Una mala administración	4	36.4%
Falta de interes	1	9.1%
Falta de personal	1	9.1%
TOTAL	11	100%

Gráfico N° 34:



Interpretación: El 45.5% de los encuestados opinan que el verdadero problema que enfrenta la empresa se resume a la ausencia de procedimientos de trabajo; mientras que un 36.4% opinó que el problema es una mala administración y toma de decisiones gerenciales. Por lo tanto, es importante poner en práctica una serie de rutinas de mejora que se apliquen en el desarrollo de las actividades cotidianas, para contrarrestar los pequeños problemas de cada puesto de trabajo.

Anexo N° 5

Flujo de Efectivo Libre de Peletería Mitchell

Flujos de Efectivo Libre	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>
Ventas Netas	\$ 3,885,044.77	\$ 1,954,376.55	\$ 2,396,137.57	\$ 2,045,224.87
- Costo de Ventas	\$ 3,148,673.84	\$ 1,491,744.35	\$ 1,813,722.78	\$ 1,553,471.07
- Gastos de Administración	\$ 317,051.83	\$ 241,825.65	\$ 314,462.71	\$ 258,382.81
- Gastos de Ventas	\$ 200,607.87	\$ 150,774.85	\$ 193,436.72	\$ 166,200.34
- Partidas no monetarias	\$ -			
Utilidad antes de Impuesto	\$ 218,711.23	\$ 70,031.70	\$ 74,515.36	\$ 67,170.65
Impuestos 30%	\$ 65,613.37	\$ 21,009.51	\$ 22,354.61	\$ 20,151.20
Utilidad Neta	\$ 153,097.86	\$ 49,022.19	\$ 52,160.75	\$ 47,019.46
+ Partidas no monetarias	\$ 80,170.20	\$ -	\$ -	\$ -
- Variación en el capital de trabajo (DCom+Inv-AcCom)				
Flujo de Efectivo Libre operativo	\$ 233,268.06	\$ 49,022.19	\$ 52,160.75	\$ 47,019.46

Fuente: Elaboración propia basado en Estados de Resultados proporcionados por Gerencia General de Peletería Mitchell.

Anexo N° 6

Cotización de mobiliario y equipo de oficina en Office Depot

Office DEPOT

Cuida Tu Negocio

TIENDA # 641 Blvd. Los Heroes 49 Ave. Norte

San Salvador Centro America.

TEL: 2260-4049

FAX: 2260-4047-TELEMARKETING TEL : 2260-4111

FECHA: 11-09-23

Para:

Joven Beltran 11-09-23

SKU	DESCRIPCION	CANT.	PREC.UNI.	TOTAL
120000055	Multifuncional EPSON L5590 Impresora Copia, Escaneo Tamaño Carta, Tamaño Oficio 4300 impresiones negro 7300 impresiones color 1 año de garantía	1	\$ 439.00	
130100020	Computadora HP AIO 27-000 528LA Procesador Celeron J4005 RAM 4GB Disco Duro 500 GB HDD Windows 10 home	2	\$ 509.00	
110100053	Escritorio Personal DECO 6ms Color café	2	\$ 179.00	
110200074	Sala Secretarial Basica con brazos Color negro Material tela Soportes hasta 150lbs.	2	\$ 49.00	
110300018	Archivero Vertical 4 gavetas Oficio Color Blanco ideal para Archivos de documentos	1	\$ 239.00	

PRECIOS INCLUYEN IVA

PRECIOS SUJETOS A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO

CHEQUES A NOMBRE DE :

OD EL SALVADOR LIMITADA de CV

SOLO SE RECIBEN CHEQUES EMPRESARIALES Y/O GUBERNAMENTALES

CON UN MAXIMO DE 7 DIAS A PARTIR DE SU FECHA DE EMISION

DE LUNES A VIERNES HASTA LAS 4 DE LA TARDE

VISITE : WWW.OFFICEDEPOT.COM.SV

Anexo N° 7

Cotización de papelería en Librería y Papelería La Ibérica



**SUCURSAL
 UNIVERSIDAD**

COTIZACION

Nº:15824

Calle San Antonio Abad No.1824, San Salvador.
 Telf.: 2225-6442, 2226-3642 sucursaluniversidad@laiberica.net

Datos del Cliente :

SEÑORES. IRVIN BELTRAN

Condiciones:

Forma de Pago: EFECTIVO, CHEQUE, TRANSFERENCIA
 PRECIO INCLUYE EL IVA
 Validez de la Oferta: SUJETA MIENTRAS HAYA EXISTENCIA Y CAMBIO
 DE PRECIO SIN PREVIO AVISO

CLIENTE	FECHA	PAGINA Nº	GESTOR DE VENTA	TIPO DE CLIENTE
0001	11/09/2023	1	ARTEAGA DE ARAVIA, SILVIA YANIRA	CONSUMIDOR FINAL
LINEA	DESCRIPCION DEL ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO	SUBTOTAL
1	MARCOS P/ARCHIVO T.C MARQUEZ Código: 1284 U/M: UND	2.00	6.8000	13.6000
2	FOLDER MANILA CARTA 2 GUIAS B-125 Código: 50228 U/M: UND	100.00	0.0800	8.0000
3	BOL BIC P.M. AZUL UND Código: 1225 U/M: UND	12.00	0.2500	3.0000
4	BOL BIC P.M. NEGRO UND Código: 1226 U/M: UND	12.00	0.2500	3.0000
5	BOL BIC P.M. ROJO UND Código: 1227 U/M: UND	12.00	0.2500	3.0000
6	ENGRAPADORA LAIB TIRA COMPLETA METAL Código: 15086 U/M: UND	2.00	5.3700	10.7400
7	GRAPAS BOSTITCH STANDARD SBS-19 Código: 2374 U/M: UND	2.00	1.5500	3.1000
8	PERFORADOR POINTER 2 HOYOS 30HJ Código: 4218 U/M: UND	2.00	5.9000	11.8000
9	CALCULADORA CASIO 12 DIG MESA Código: 14144 U/M: UND	2.00	9.1000	18.2000
10	SACAGRAPAS LAIB 508B Código: 7419 U/M: UND	2.00	0.8500	1.7000
11	LAPIZ STAEDTLER GRAFITO AMARILLO HB 132 Código: 7198 U/M: UND	12.00	0.1700	2.0400
12	FASTENER LAIB 50UND Código: 15049 U/M:	2.00	1.5500	3.1000
13	TIJERA KEYROAD 21 CM 8.5" Código: 2362 U/M: UND	2.00	3.2500	6.5000
14	GOMA RESISTOL 8 ONZAS Código: 1163 U/M: UND	1.00	2.5000	2.5000



**SUCURSAL
UNIVERSIDAD**

COTIZACION

N°:15824

Calle San Antonio Abad No.1824, San Salvador.
Telf.: 2225-6442, 2226-3642 sucursaluniversidad@laiberica.net

Datos del Cliente :

SEÑORES. IIRVIN BELTRAN

Condiciones:

Forma de Pago: EFECTIVO, CHEQUE, TRANSFERENCIA
PRECIO INCLUYE EL IVA
Validez de la Oferta: SUJETA MIENTRAS HAYA EXISTENCIA Y CAMBIO DE PRECIO SIN PREVIO AVISO

CLIENTE	FECHA	PAGINA N°	GESTOR DE VENTA	TIPO DE CLIENTE
0001	11/09/2023	2	ARTEAGA DE ARAVIA, SILVIA YANIRA	CONSUMIDOR FINAL
LINEA	DESCRIPCION DEL ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO	SUBTOTAL
15	PLUMON ARTLINE EK-90 NEGRO Código: 0705 U/M: UND	2.00	1.0500	2.1000
16	PLUMON ARTLINE EK-90 AZUL Código: 0706 U/M: UND	2.00	1.0500	2.1000
17	PLUMON ARTLINE EK-90 ROJO Código: 0707 U/M: UND	2.00	1.0500	2.1000
18	REGLA GOLDEN HORSE ALUMINIO 30 CM Código: 8296 U/M: UND	2.00	0.7500	1.5000
19	ORGANIZADOR P/ESCRITORIO POINTER 3PZAS Código: 14789 U/M:	2.00	4.8500	9.7000
20	CLIPS PEQUEÑO LAIB 33MM 100UND Código: 15046 U/M:	1.00	0.4300	0.4300
21	CLIPS JUMBO LAIB 50MM 100UND Código: 15047 U/M:	1.00	0.9000	0.9000
22	PRENSA PAPEL POINTER 41MM Código: 3983 U/M: UND	12.00	0.2500	3.0000
23	PRENSA PAPEL TALBOT 2" 51MM Código: 10205 U/M: UND	12.00	0.4000	4.8000

Presentado por _____

Autorizado por _____

Total \$ **116.91**

Los pagos en dinero sobre el plazo autorizado de vencerse el 2.5% de interés mensual.
**SUCURSAL
UNIVERSIDAD**

Calle a San Antonio Abad No.1824
Tels.: 225-6442 226-3642

Anexo N° 8

Fotos relacionadas a la Investigación



Fachada de Peletería Mitchell



Entrevista a Gerente General



Entrevista a Jefe de Ventas



Entrevista a Jefe de Contabilidad