



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS EN LA EMPRESA DISMAC S.C.C
UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN EL AÑO
2017-2018.**

Proyecto de investigación desarrollo e innovación previo a la obtención del título de
Tecnólogo en Administración Bancaria y Financiera

Autor: Borja Díaz Jefferson Oswaldo

Tutora: Lcda.Geovana Freire

Quito, Junio 2018

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

Quito, 14 de Mayo del 2018

El equipo asesor del trabajo de titulación del Sr. (Srta), BORJA DÍAZ JEFFERSON OSWALDO de la carrera de Administración Bancaria y Financiera, cuyo tema de investigación fue: DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS EN LA EMPRESA DISMAC S.C.C. UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN EL AÑO 2017-2018 ;una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas, adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito resuelve: APROBAR el proyecto de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.



LCDA. GEOVANNA FREIRE

Tutor del Proyecto



ING. ANDRES GOMEZ

Lector del proyecto



DR. PATRICIO GUANOPATIN

Director de Escuela (E)



MSC. GEOVANNI URBINA

Coordinador Unidad de Titulación

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que la investigación es totalmente original, autentica personal, que han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que ha llegado son de mi absoluta responsabilidad.



BORJA DÍAZ JEFFERSON OSWALDO

CI. 1750697102

Licencia de uso no comercial

Yo, Jefferson Oswaldo Borja Díaz portador de la cédula de ciudadanía signada con el No.1750697102 de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado realizar un diseño de un manual de

procedimientos para el departamento de cobranzas en la empresa DISMAC S.C.C ubicada en el distrito metropolitano de quito en el año 2017-2018.

FIRMA



NOMBRE Jefferson Oswaldo Borja Díaz

CEDULA 1750697102

AGRADECIMIENTO

Primeramente a mi dios que me ha brindado salud y coraje para no decaer en los momentos difíciles que se han suscitado en el transcurso de la vida estudiantil.

A mi familia que ha sido pilar fundamental a mi madre a mi padre, que no dejaron que decaiga en los momentos difíciles y a mi querida hermana que ha sabido inculcar sus saberes.

Agradezco a todos los profesores que me han ayudado a obtener los conocimientos para poder realizar mi carrera profesional y estudiantil, especialmente agradezco a mi querida Licenciada Geovanna Freire quien con paciencia y mucha dedicación ha sabido ser guía para la culminación del trabajo final.

DEDICATORIA

En este trabajo de titulación que ha tenido gran esfuerzo va dedicada a:

A mi dios que supo guiarme por el camino indicado y por brindarme la fuerza necesaria para no desmayar y seguir adelante.

A mis padres que me han apoyado con sus palabras de aliento y sus ánimos para seguir adelante en los éxitos que se me presentan el transcurso de mi vida.

A mi hermana Carolina quien me ha sabido guiar y enseñar con sus experiencias adquiridas, y sus sabios consejos.

A mis compañeros, amigos de trabajo y estudios que me han alentado y colaborado con su apoyo.

Y finalmente va dirigida para todas las personas que han confiado y guiado en el transcurso de mis estudios.

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.1. Macro	1
1.1.2. Meso.....	2
1.1.3. Micro	3
1.2. Justificación.....	4
1.3 Definición del problema central (MatrizT)	6
1.3.1. Análisis.....	8
CAPÍTULO II	10
2.1. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	10
2.1.1. Mapeo de involucrados	10
CAPÍTULO III.....	12
3.1. PROBLEMAS Y OBJETIVOS.....	12
3.1.1. Árbol de Problemas	12
3.1.1.1. Análisis del Árbol de Problemas.....	13
3.2. Árbol de Objetivos	14
3.2.1. Análisis de Árbol de Objetivos	15
CAPÍTULO IV.....	16
4.1. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	16
4.1.1. Análisis de alternativas.....	16
4.1.1.1. Matriz de análisis de alternativas	17
4.1.1.1.1. Análisis.....	18
4.2. Matriz de Impacto de los Objetivos	20
4.2.1. Análisis.....	21
4.3. Diagrama de estrategias	23
4.3.1. Análisis	24
4.4. Matriz de marco lógico	25
4.4.1. Análisis.....	28
CAPÍTULO V	30

5.1. PROPUESTA.....	30
5.1.1. Antecedentes	30
5.1.2. Justificación.....	31
5.1.3. Análisis Histórico.....	32
5.1.4. Análisis Causal.....	33
5.1.4.1. Misión	33
5.1.4.2. Visión.....	33
5.1.4.3. Valores	33
5.2. Descripción	34
5.2.1. Metodología	34
5.2.2. Población y muestra	34
5.3. Formulación del procedimiento de aplicación de la propuesta.	35
5.3.1. Tabulación.....	36
5.4. Manual de Procedimientos para recuperación de cartera.....	45
5.4.1. Introducción	47
5.4.2. Filosofía Corporativa.....	47
5.4.2.1. Misión	47
5.4.2.2. Visión.....	48
5.4.2.3. Valores	48
5.4.3. Objetivos	48
5.4.3.1. Objetivos Generales.....	48
5.4.3.2. Objetivos Específicos	48
5.4.4. Alcance.....	49
5.4.5. Base Legal.....	49
5.4.6. Involucrados	49
5.4.7. Definiciones	49
5.4.8. Simbología	51
5.4.8.1. Diagrama de flujo	51
5.4.9. Políticas	53
5.4.9.1. Políticas Generales.....	53
5.4.9.2. Reglas del manual.....	53
5.4.10. Procedimientos para otorgar créditos	53

5.4.10.1. Políticas para otorgar créditos.....	53
5.4.10.2. Validación.....	54
5.4.10.3. Análisis para otorgar créditos	55
5.4.11. Procedimientos para cobro de cartera	57
5.4.11.1. Políticas para cobro de cartera	57
5.4.11.2. Política de cobranzas	58
5.4.11.3. Mora (Pago retrasado pendiente).....	59
5.4.11.4. Medios de pago	60
5.4.12. Estrategias	62
5.4.13. Gestión Organizacional	62
5.4.13.1. Funciones del área de facturación referente a la cartera de crédito.	62
5.4.13.2. Funciones del área de ventas referente a la cartera de créditos.....	63
5.4.13.3. Actualización del manual.....	63
5.4.13.4. Calificación de riesgo de crédito para clientes	64
CAPÍTULO VI.....	65
6.1. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	65
6.1.1. Recursos	65
6.1.1.1. Recursos Humanos	65
6.1.1.2. Recursos Tecnológicos	65
6.1.1.3. Recursos Administrativos	66
6.1.2. Presupuesto del proyecto.....	66
6.1.3. Presupuesto del Manual.	67
_Toc509959651	
6.1.4. Cronograma	68
CAPÍTULO VII	69
7.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
7.1.1. Conclusiones	69
7.1.2. Recomendaciones.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. <i>Matriz T</i>	7
Tabla 2.1. <i>Matriz de análisis de involucrados</i>	11
Tabla 4.1. <i>Matriz de alternativas</i>	17
Tabla 4.2. <i>Matriz de Impacto de los Objetivos</i>	20
Tabla 4.3. <i>Matriz de marco lógico</i>	25
Tabla 5.1. <i>Muestra de la población</i>	35
Tabla 5.2. <i>Pregunta 1</i>	36
Tabla 5.3. <i>Pregunta 2</i>	37
Tabla 5.4. <i>Pregunta 3</i>	38
Tabla 5.5. <i>Pregunta 4</i>	39
Tabla 5.6. <i>Pregunta 5</i>	40
Tabla 5.7. <i>Pregunta 6</i>	41
Tabla 5.8. <i>Pregunta 7</i>	42
Tabla 5.9. <i>Pregunta 8</i>	43
Tabla 5.10. <i>Pregunta 9</i>	44
Tabla 5.11. <i>Simbología aplicada</i>	52
Tabla 5.12. <i>Perfil de jefe de crédito y cobranzas</i>	57
Tabla 5.13. <i>Perfil de auxiliar de cobranzas</i>	59
Tabla 6.1. <i>Presupuesto del proyecto</i>	66
Tabla 6.2. <i>Presupuesto del manual</i>	67
Tabla 6.3. <i>Diagrama de Gantt</i>	68

ÍNDICE DE FIGURA

<i>Figura 2.1. Mapa de involucrados.....</i>	10
<i>Figura 3.2. Árbol de Objetivos.....</i>	14
<i>Figura 4.1. Diagrama de estrategias.....</i>	23
<i>Figura 5.1. Pregunta 1</i>	36
<i>Figura 5.2. Pregunta 2</i>	37
<i>Figura 5.3. Pregunta 3</i>	38
<i>Figura 5.4. Pregunta 4</i>	39
<i>Figura 5.5. Pregunta 5</i>	40
<i>Figura 5.6. Pregunta 6</i>	41
<i>Figura 5.7. Pregunta 7</i>	42
<i>Figura 5.8. Pregunta 8</i>	43
<i>Figura 5.9. Pregunta 9.....</i>	44
<i>Figura 5.10. Flujo grama para otorgar créditos.....</i>	56
<i>Figura 5.11. Flujo grama de recuperación de cartera</i>	61

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto aplicado a la empresa DISMAC S.C.C en el área de crédito y cobranzas, con el objetivo de disminuir el índice de cuentas por cobrar y determinar los procedimientos que llevan a cabo y sus debilidades, tratando de buscar una solución frente a dichas dificultades que posee la empresa.

En el capítulo uno identifique el uso que tiene el manual en ambiente organizacional de las empresas, también identifique diversas matrices que ayudaron a desarrollar las posibles actividades que ayudaran a mejorar el proceso de recuperación de cartera.

La propuesta que desarrollar para la empresa DISMAC S,C,C consiste en desarrollar una serie de pasos los cuales servir n de apoyo para la ejecución de actividades diarias en la recuperación de cartera mejorando la estabilidad económica y su estabilidad en el mercado nacional.

El manual portara confianza, liquidez y rentabilidad para los socios y para futuras inversiones las cuales ayudara al crecimiento económico financiero de la empresa, proporcionando estabilidad para sus trabajadores y un mayor recaudo de impuestos para el estado.

Abstract

The present project applied to the company DISMAC SCC in the area of credit and collections, with the aim of decreasing the rate of accounts receivable and determining the procedures they carry out and their weaknesses, trying to find a solution to these difficulties owns the company.

In chapter one, identify the use of the manual in the organizational environment of the companies; also identify various matrices that helped to develop the possible activities that will help better the portfolio recovery process.

The proposal to develop for the company DISMAC S, C, C consists of developing a series of steps which will serve as support for the execution of daily activities in portfolio recovery, improving economic stability and stability in the national market.

The manual will carry confidence, liquidity and profitability for the partners and for future investments which will help the economic and financial growth of the company, providing stability for its workers and a greater collection of taxes for the state.

Introducción

Este proyecto se realizó en base a las problemáticas que se presentan en la organización debido a la desorganización que existe en el Área de Crédito y Cobranzas.

Actualmente DISMAC S.C.C, está conformado con un equipo de trabajo consolidado la cual representa una de sus mayores fortalezas uno de métodos de control en la Administración Financiera de la organización ha provocado que no se tenga una visión clara y real de la situación económica de la misma.

Se identificó el problema de la organización con la aplicación de metodologías de investigación, y se pudo detectar la existencia de varias problemáticas en el Área de Crédito y Cobranzas, la falta de un orden el cual se realice un modelo a seguir para poder reorganizar un procedimiento más equitativo por cada puesto de trabajo.

El Manual de Procedimiento contribuirá a la confianza, liquidez y rentabilidad para los socios y para futuras inversiones las cuales ayudara al crecimiento económico financiero de la empresa, proporcionando estabilidad para sus trabajadores y un mayor recaudo de impuestos para el estado.

CAPÍTULO I

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Macro

La realización de los manuales de Procesos, Procedimientos y Funciones en C.I Coffee Inn ayuda a preparar a la empresa las responsabilidades y las funciones de los empleados. El objetivo primordial de estos manuales es describir con claridad todas las actividades de la empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, ayuda a evitar funciones y responsabilidades compartidas que no solo excede en pérdidas de tiempo sino también en la solución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección. Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en la empresa es necesario combinar una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso. (CASTAÑEDA TABARES, AGUDELO GAVIRIA, & ROJAS SALAZAR, 2009)

La influencia del manual de procedimientos en la empresa es un método el cual abastece a los administrativos a poder tomar decisiones, en donde se centran los recurso que tiene un empresa y sus debilidades y fortalezas para así poder optimizarlos de una mejor manera.

En conclusión esta tarea sirve a la empresa para conocer mejor el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación,

Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de cobranzas en la empresa DISMAC S.C.C ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito en el año 2017-2018.

requerimientos y puestos responsables de su ejecución, permite auxiliar la inducción del puesto al adiestramiento y la capacitación del personal ya que se describen en forma detallada las actividades de cada puesto, es importante también para el análisis o revisión de los procedimientos del sistema. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente; para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; para determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores, como también aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.(CASTAÑEDA TABARES, AGUDELO GAVIRIA, & ROJAS SALAZAR, 2009)

A la aplicación de la herramienta donde se aprovechan los recursos que cuenta la empresa y lograr que estos puedan funcionar de una manera eficaz y eficiente con un modelo de reconocimiento de las falencias para llegar de una manera directa a ellas y solucionando los inconvenientes.

1.1.2. Meso

En respuesta a la necesidad de aportar al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo) para convertirlo en un organismo modelo y en su responsabilidad de asegurar la gestión del Sector Público, se propone el Manual de Procedimientos Internos para el Departamento de Afiliación y Control Patronal, que permitirá identificar, revisar e implementar las actividades de los procesos hasta su producto final, contribuyendo al mejoramiento en la prestación de los servicios.(Anrango Ramos , 2011)

Se detecta alguna falencia donde ese pueda recuperar los procedimientos que estén mal formulados en las responsabilidades para llegar a cumplir el bien o producto final, se desarrollara un manual que ayude a la mejora del servicio.

La finalidad de la propuesta del manual es que permita plasmar la información clara, sencilla y concreta en el Departamento de Afiliación y Control Patronal del IESS a través de esta herramienta se orientará y facilitará el acceso de información a los miembros de la organización, mediante cursos de acción cumpliendo estrictamente los pasos para alcanzar las metas y objetivos obteniendo buenos resultados para la misma. El desarrollo de esta propuesta contribuirá al progreso del IESS, por tanto ofrece una alternativa para mejorar la organización y controlar las actividades que se desarrollan dando una visión clara del manejo de las mismas lo cual permitirá una toma de decisiones apropiada. (Anrango Ramos , 2011)

Se plasmara la información de la empresa en matrices las cuales ayudaran la mejor atención al cliente, siendo este un proceso del servicio final a prestar. Se enfoca en los documentos los cuales ayuden al manejar y corregir el funcionamiento del manual para así lograr el éxito de la organización al momento de transmitir la solución a los trabajadores.

1.1.3. Micro

La empresa DISMAC S.C.C (Distribuidora de insumos médicos, materiales, equipos y reactivos para laboratorios.), se dedica a la comercialización de productos para usos médicos la cual distribuye sus productos a los profesionales de la salud en la cual el objetivo es abastecer a las instituciones públicas como privadas, donde la

Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de cobranzas en la empresa DISMAC S.C.C ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito en el año 2017-2018.

empresa tiene años de experiencia en sector de la salud lo mismo que le ha permitido tener un posicionamiento en el mercado para la venta al nivel nacional.

Tras toda esta trayectoria de la empresa se encuentra en un momento económicamente difícil causadas por los distintos factores económicos que está cruzando en país y las diferentes empresas que adquieren los insumos, al no poder realizar el pago oportuno de las facturas y el cual como consecuencia trae el capital insuficiente para la adquisición de más insumos y equipos médicos para la demanda del mercado nacional, lo cual provoco tener un alto índice de deudores morosos al igual que el ausentismo del seguimiento de cobro para el cobro de las mismas y otros factores como la información errónea al momento de intentar conseguir comunicación con el cliente.

El diseño del manual de procedimientos en el área será primordial para el adecuado manejo de la información al momento de realizar un crédito a los clientes para evitar los errores y aumentar la eficiencia de los empleados al momento de realizar el cobro de un manera más sencilla la cual permita mantenerse totalmente en el mercado y con una economía sostenible.

1.2. Justificación

El manual de procedimientos es una es una herramienta que pretende encontrar una brecha entre departamentos en donde se pueda identificar los recursos que tienen y como aprovecharlos al máximo en un tiempo estimado, hasta que el bien final se pueda tomar como referencia al momento de relacionar un producto, servicio o proceso en el

cual se evidencie el alto grado de mejora en sus prácticas y aplicación, para poder
Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de cobranzas en la
empresa DISMAC S.C.C ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito en el año
2017-2018.

tomar una decisión que al poner en acción sea capaz de generar un mayor nivel de competitividad con la reasignación de recursos.

El proyecto se refiere al diseño de un manual el mismo que sirva de ayuda para fortalecer las diferentes debilidades que tiene en el área de cobranzas debido a una realización empírica del proceso de recaudación de cuentas morosas que han adquirido los clientes a quienes se han concedido créditos para la adquisición de los productos.

Mantener una sostenibilidad a través de un manual de procedimientos la misma que apoyara a al área de cobranzas para mejoramiento del manual con el cual se maneja de una manera eficiente y eficaz. Donde, la empresa pueda aplicar para así poder evitar el fracaso financiero por el alto índice de cuentas incobrables de años anteriores, las decisiones financieras siendo una parte fundamental el direccionamiento de la herramienta, la cual dependerá de la toma de decisiones que realice la organización.

La reorganización y suministración al personal idóneo en el puesto afín para lograr una buena actividad al introducir el conocimiento con la herramienta, la cual guiará para realizar y descubrir el correcto mejoramiento de las oportunidades, optimizar las fortalezas de la organización en donde se realice una ventaja competitiva frente a sus competidores en el mercado y así adoptar métodos superiores que se acoplen a la empresa para su propio desarrollo interno y externo

1.3 Definición del problema central (Matriz T)

Se define el problema de la empresa DISMAC S.C.C. Con el diseño de un manual de procedimientos, en la cual se encontrara y definirá los diferentes aspectos de fuerzas impulsadoras y fuerzas bloqueadoras, con las cuales se buscara el desarrollo de la situación mejorada asociando con una ponderación de 1 al 5 a la intensidad y potencial de cambio.

Tabla 1.1. *Matriz T*

MATRIZ DE FUERZAS T

SITUACIÓN EMPEORDA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
Falta de liquidez problemas con proveedores, quiebre de la empresa.	Alto índice de cuentas por cobrar, pérdidas económicas.				Estabilización de las finanzas y apertura de mercado con mayor liquidez de adquisición de productos.
FUERZAS IMPULSADORAS	I	PC	PC	I	FUERZAS BLOQUEADORAS
1.- Levantamiento de información	2	5	4	1	1.- Falta de conocimiento sobre el tema.
2.- Realización y sociabilización del manual y el correcto uso del sistema de proceso.	1	4	5	2	2.- Escaso entendimiento de los nuevos procesos y su metodología.
3.- Capacitación para la implementación del manual para el cobro de carteras.	1	5	4	1	3.- Alta rotación en el personal que interviene en el cobro de cartera.
4.-Desarrollo de un manejo de información idónea de clientes entre los departamentos.	2	4	5	2	4.- Resistencia al cambio y poco interés en cada departamento.
5.- Incentivos a trabajadores para cobros de carteras vencidas.	2	4	4	2	5.-Desistimiento por parte de trabajadores.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Jefferson Borja

Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de cobranzas en la empresa DISMAC S.C.C ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito en el año 2017-2018.

1.3.1. Análisis

En esta matriz lograra hallar una solución de la situación actual por la que cruza la organización las misma que se trata de encontrar através de una serie de alternativas o actividades para logara el cambio de la organización, donde se ponderar el valor de las actividades como un factor de fortaleza debilidad que llegaran a afectar al a empresa.

En supuesto que la empresa siga con el ritmo del proceso que se realiza se considera que tendrá falta de liquidez lo cual provocara la quiebra de empresa, en caso contrario se mejorara el proceso se concentraría los recurso de la organización para una estabilidad financiera la que abrirá las puertas para una mayor adquisición de productos y aumento de liquidez.

Las mismas se relacionan con una serie de actividades, el levantamiento de información y el correcto uso de las mismas será un a fortaleza para la organización para su incremento económico, mientras la debilidad ser el desconocimiento de esta información por parte del empleado.

El correcto uso del manual y su implementación será un factor calve para que se guíen en una secuencia de paso para impulsar su economía, dando por factor de debilidad el escaso entendimiento del procedimiento y su método al instante de aplicarlo.

Una fuerza que ayudara a realizar el correcto uso del manual será al capacitación constante para poder usarlo como apoyo al momento derealizarlos cobros, mientras que la fuerza bloqueadora seria la alta rotación del personal en los diferentes puesto lo cual provoca que no se aplique correctamente el manual.

Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de cobranzas en la empresa DISMAC S.C.C ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito en el año 2017-2018.

El desarrollo ya la colaboración de los departamentos que se junten para realizar un correcto uso del manual, la debilidad será que los empleados se resistan al cambio y no adopten el nuevo método de trabajo.

Crear una serie de incentivos para los trabajadores los cuales realicen el cobro de los clientes moros creando así una motivación para su desempeño y astucia para efectuar los cobros, el desistimiento de los empleados por no sentirse totalmente beneficiados logre que no realicen un seguimiento y un cobro adecuado al cliente.

CAPÍTULO II

2.1. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

En un análisis en el cual se relaciona el problema causa de la empresa con los posibles afectados de manera directa e indirecta donde se identifica a los actores de un proyecto que podrían ser o no afectados por el fracaso o éxito del proyecto y sus influencia al momento de poder tomar una decisión al afrontar el problema.

2.1.1. Mapeo de involucrados

Figura 2.1. Mapa de involucrados



Tabla 2.1. Matriz de análisis de involucrados

	Actores Involucrados	Interés sobre el problema	Problemas percibidos	Recurso, mandato, capacidad	Interés sobre el proyecto	Conflictos potenciales
ESTADO	S.R.I	Recaudar impuestos	Atrasos en pagos	Normativa tributaria LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO	Ayuda al crecimiento económico del país.	Modificación de leyes ya establecidas.
	Cámara de comercio	Vinculación de oportunidades de negocios y asociaciones	Negación de créditos	Superintendencia de compañías y seguros. Arts. 262 al 373	Expandirse en el mercado	Demora de pagos, de las cuotas como socio.
	Ministerio de Salud Publica	Adquisición de productos	Entregas parciales del proceso	Los Términos de Referencias de productos, expuestos por el MSP.	Adquisición de productos e insumos de alta calidad	Prohibición de ingresar a un proceso, por la mala atención antes recibida.
EMPRESA	Dep. Facturación	Registro de Facturas de ventas	Facturas anuladas	Control contable Partida doble	Registros actualizados, datos de la factura.	Manejo automático de información de factura electrónica.
	Dep. Compras Publicas	Concretar contratos	No integra el proceso por falta de producto.	Ley de contratación publica	entrega total de productos	Sanción por demora de entregas.
CLIENTES	Compradores minorista y mayoristas	Oferta de productos	Sin stock para ventas	Kardex, sistema de inventarios	Satisfacer a los clientes	Proveedores sin insumos.

Fuente: Investigación propia.Elaborado por: Jefferson Borja

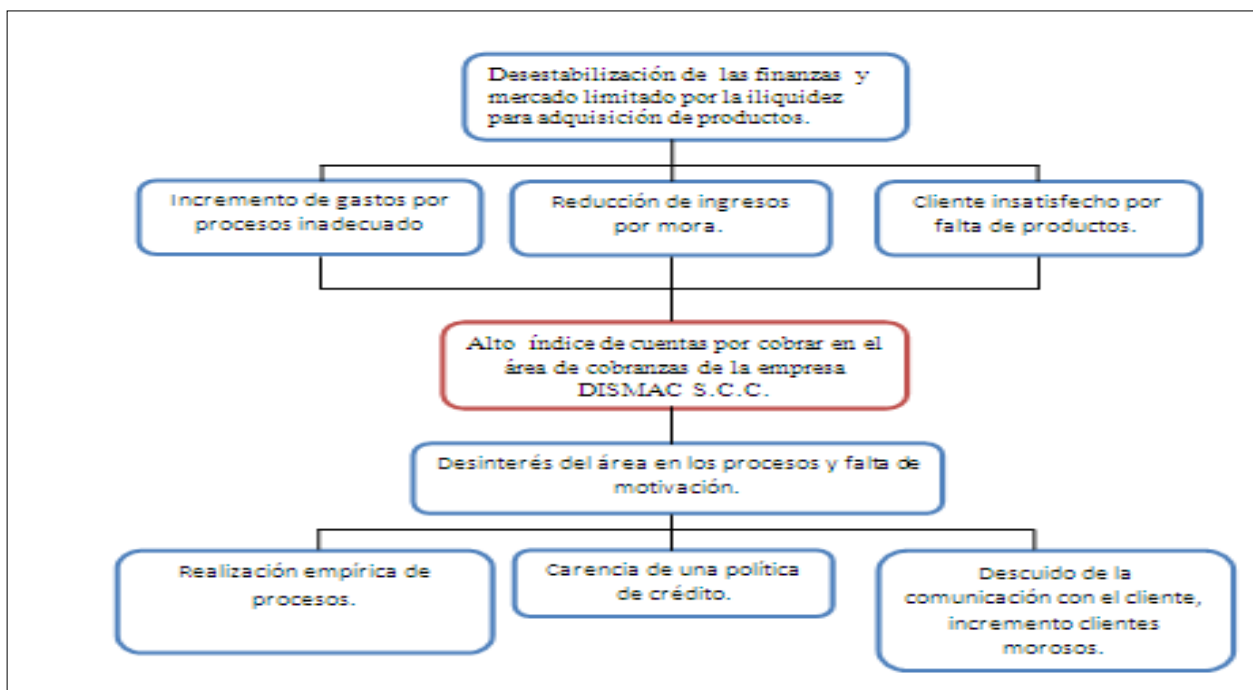
CAPÍTULO III

3.1. PROBLEMAS Y OBJETIVOS

3.1.1. Árbol de Problemas

Esta herramienta es utilizada para el poder identificar los diferentes problemas relacionados al tema central con el cual se identifica las causa y efectos que este provoca el desarrollo de la problemática, esta herramienta nos ayuda al desarrollar varias posibles soluciones.

Figura 3.1. Árbol de problemas



Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Jefferson Borja

Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de cobranzas en la empresa DISMAC S.C.C ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito en el año 2017-2018.

3.1.1.1. Análisis del Árbol de Problemas

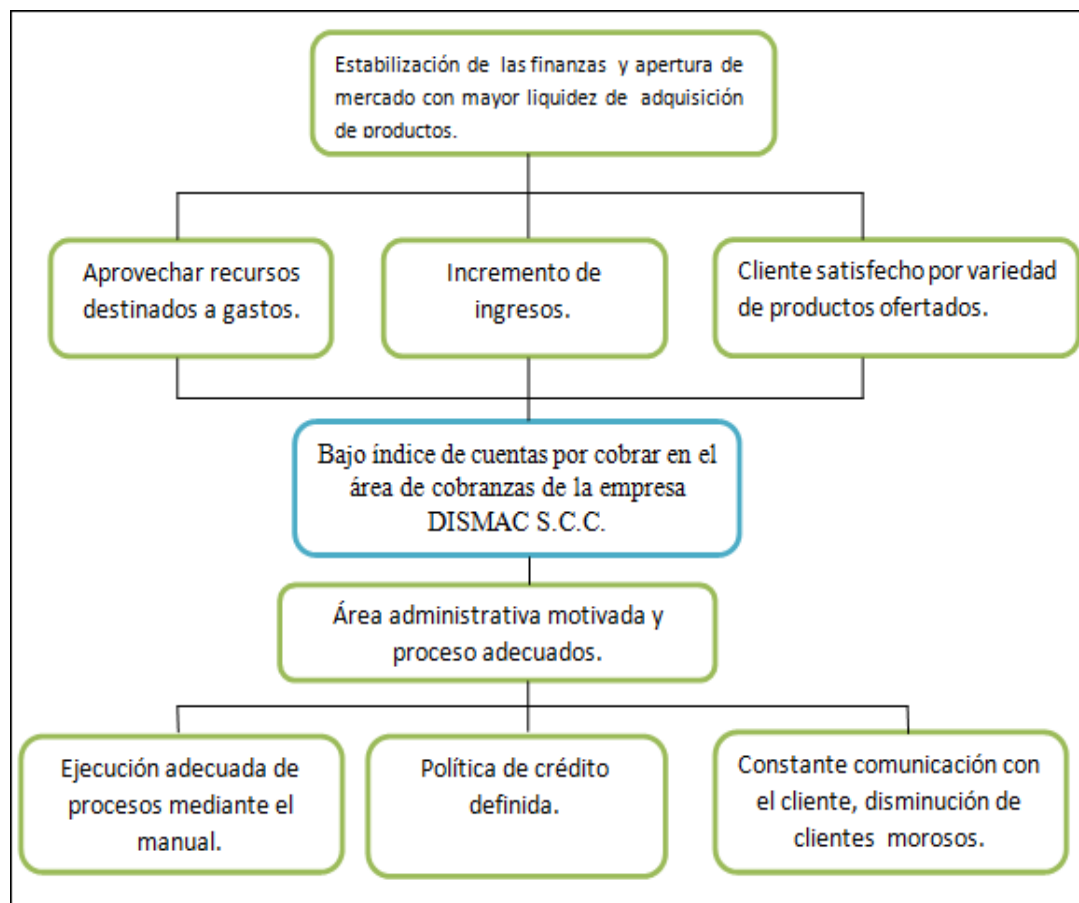
La organización se encuentra cruzando un alto índice de cuentas incobrables, debido al poseer mal manejo de procesos que realizan los trabajadores del área, provocando la falta de liquidez para a la adquisición de mayores productos e incurriendo en gastos y financiándose con entidades para poder cubrir el saldo que se ha concedido a los clientes por compras a crédito.

Teniendo en cuenta la importancia del cliente se ha buscado crear la facilidad de pago para satisfacer con el servicio prestado, pero sin tomar en cuenta que esto podría provocar un daño financiero para la organización, debido a una política de crédito no definida, además de perder la comunicación del cliente después de realizar la compra.

La inestabilidad económica de las finanzas de la organización han provocado una realización empírica de los procesos debido a una carencia de política de crédito por lo que se ha suscitado un descuido de la comunicación con el cliente, lo que provoca aun cliente insatisfecho por ende genera una reducción de los ingresos que simultáneamente sube el precio con el gasto que genera para recuperar la cartera vencida de los clientes.

3.2. Árbol de Objetivos

Figura 3.2.Árbol de Objetivos



Elaborado por: Jefferson Borja

Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de cobranzas en la empresa DISMAC S.C.C ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito en el año 2017-2018.

3.2.1. Análisis de Árbol de Objetivos

Este árbol de objetivo se basa en la búsqueda de objetivos positivos del problema central, la misma que se plantea en un cierto tiempo poder alcanzarla , cumpliendo el propósito del diseño del manual de procedimientos, aplicando en el área de su mayor debilidad, proporcionando un cambio de actitud al momento de realizar los procedimientos adquiriendo mayor confiabilidad y experiencia.

Identificar de una manera más sistemática a los clientes, mecanizando los procesos y reduciendo los tiempos al momento de tratarse de registrar al cliente en una base de datos la cual elimine a una organización empírica.

El proporcionar una política de créditos donde se defina las obligaciones y derechos que debe tener tanto el cliente y empresa, al momento de otorgar un crédito para la compra de diferentes productos.

Incurrir en la comunicación asertiva con el cliente manteniendo así una brecha de información para obtener el propósito de permitir al cliente un compromiso al pagar las deudas adquirida permitiendo a la empresa reducir sus provisiones de cuentas incobrables al fin de un periodo, logrando un avance para la empresa y sus socios, aprovechando los ingresos percibidos por parte de la organización para administrarlos en la compra de productos para generar mayor liquidez.

CAPÍTULO IV

4.1. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

4.1.1. Análisis de alternativas

Una vez concluido el análisis de objetivos, ya podemos tener una idea aproximada de los retos que enfrentará el proyecto, es decir de lo que busca lograr como fines, asimismo ya se tiene claro que aspectos deben trabajarse para lograr un proyecto con impacto exitoso. (León, 2007)

Para poder delinear el proyecto de manera concreta, se trabaja en el análisis de alternativas, las alternativas son el conjunto de medios que pueden trabajarse, ya sea uno sólo o varios medios agrupados (León, 2007)

4.1.1.1. Matriz de análisis de alternativas

Tabla 4.1. *Matriz de alternativas*

Objetivos	Impacto sobre el propósito	factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	TOTAL	CATEGORÍA
Ejecución adecuada de procesos mediante el manual	4	3	3	4	3	17	MEDIO ALTO
Política de crédito definida.	4	4	4	4	5	21	ALTO
Constante comunicación con el cliente.	4	3	4	3	3	17	MEDIO ALTO
Área administrativa motivada y proceso adecuados.	5	4	5	3	4	21	ALTO
Bajo índice de cuentas por cobrar en el área de cobranzas de la empresa DISMAC S.C.C.	5	4	4	3	4	20	MEDIO ALTO

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Jefferson Borja

4.1.1.1.1. Análisis

Esta matriz nos indica de la ejecución del manual de procedimientos el mismo que tiene un gran impacto por el desenvolvimiento que tendrá en la empresa para tratar de incursionar en los procesos que se aplican así como la técnica que se va a utilizar y será desempeñada por los trabajadores donde este tiene un impacto medio alto de acuerdo a los indicadores de factibilidad del manual.

La concertación de una política de crédito la cual va a encaminar al propósito será de gran ímpetu sobre la factibilidad ya que este ira de la mano con los procedimientos que se realicen así como la factibilidad económica que lograra para crear una liquidez y finanzas estables donde se reestructurara las políticas de créditos que posea la empresa.

La constante comunicación con el cliente tendrá mayor relevancia al momento de aplicar el proyecto debido a las gran factibilidad que tendrá de acuerdo al propósito a de más de proporcionar una factibilidad financiera debido a la satisfacción del cliente por su trato, suministrando de una política factible para el seguimiento del cliente.

El impacto de una rea administrativa motivada y con la ejecución de procedimientos adecuados se deberá a la factibilidad del propósito debido a la gestión de gerencia al momento de incurrir hacia esta con el fin de promover una sociabilización armónica del manual y controlando una factibilidad financiera con alta liquidez.

El bajo índice de las cuentas por cobrar es el principal objetivo el cual correlaciona al impacto del propósito el cual se lo ha ponderado en un nivel alto por su relación directa con el cómo y dónde aplicar el manual para mejorar y desarrollar las diferentes factibilidades que se susciten en el camino.

4.2. Matriz de Impacto de los Objetivos

Tabla 4.2. Matriz de Impacto de los Objetivos

Objetivos	Factibilidad de Impacto	Impacto de Género	Impacto Ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total	Categoría
Ejecución adecuada de procesos mediante el manual	Equilibrio directo entre cliente y empresa. (3)	Integra a los trabajadores indistintamente (3)	Contribuye al desarrollo de trabajadores (3)	Disminuye proceso de búsqueda (4)	Seguimiento de un proceso definido. (4)	21	ALTO
Política de crédito definida.	Incremento de liquidez al otorgar crédito. (4)	Contribución de otras áreas entre sí. (4)	Protege el uso de recursos (4)	Compromiso de ambas partes. (4)	Estabilidad económica. (4)	20	MEDIO ALTO
Constante comunicación con el cliente.	Conservación de la fidelidad del cliente. (4)	Mejora comunicación asertiva con la organización (3)	Eficiencia del personal reduce tiempos muertos. (3)	Empleados comprometidos con el cliente (3)	Transformación aceptada por la empresa (4)	17	MEDIO ALTO
Área administrativa motivada y proceso adecuados.	Mayor interrelación con empleados. (4)	Integración de personal de distinto género o etnia (3)	Precautela los insumo de la empresa (3)	Cumple las expectativas del área (3)	Genera inversiones de los ingresos percibidos (4)	17	MEDIO ALTO
Bajo índice de cuentas por cobrar en el área de cobranzas de la empresa DISMAC S.C.C.	Mejora los procesos de cobros. (4)	Aumenta la confianza de los trabajadores (3)	Alto rendimiento por parte medio de capacitaciones. (3)	Obtienen mayor beneficio para la empresa (4)	Disminuye el presupuesto para las cuentas incobrables. (5)	19	MEDIO ALTO

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Jefferson Borja

4.2.1. Análisis

La ejecución del manual de proceso trata en el proporcionar un equilibrio entre la empresa y el cliente , lo cual provocara un impacto de la integración de trabajadores además de desarrollar las actividades donde este disminuirá el procedimiento de búsqueda del cliente y se obtendrá con mayor facilidad el fin una comunicación a través del seguimiento del cliente.

La política definida de un crédito aumentará el nivel del liquidez cuando se otorgue contribuyendo a las áreas entre sí para trabajar en conjunto, las mismas que se agrupara `para reunir los recursos de la empresa enfocándose en un solo objetivo, comprometidas por ambas partes en adquirir una estabilidad económica.

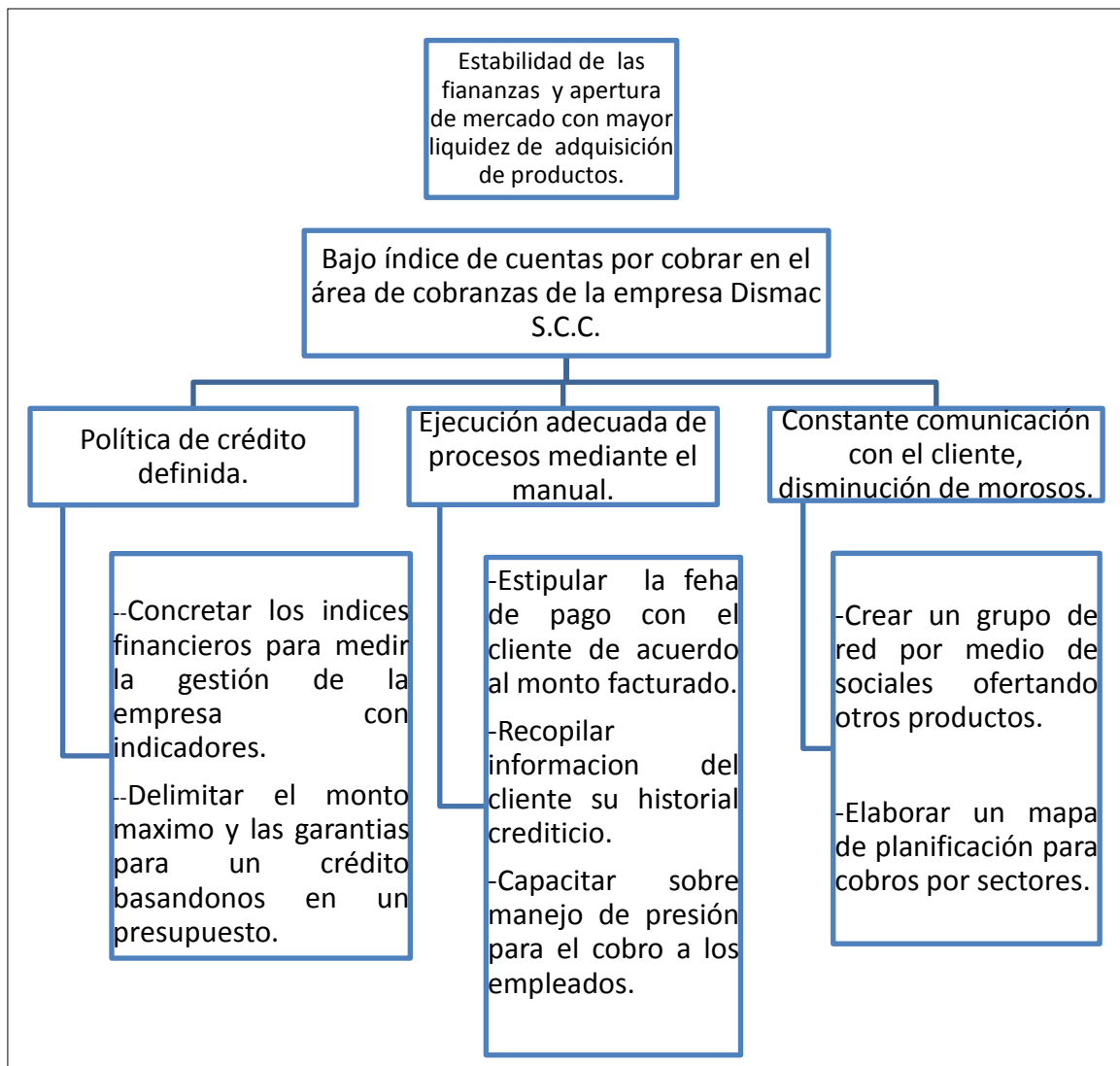
El objetivo del tener un acercamiento con el cliente se debe al conservar una fidelidad del cliente con la empresa logrando así una responsabilidad de realizar **los** pagos a su fecha pactada, con consecuentes se evitar los tiempos muertos de los empleados ya que tendrán que utilizarlos para contactar al cliente para saber sus necesidades y satisfacer los requerimientos que posean, donde la empresa adaptar a la brecha de mercado con el cliente.

La motivación del área administrativa y el correcto uso de los procesos contemplara la comunicación y trabajos de excelencia coordinados entre los empleados donde se integrara a todos los géneros indistintamente los cuales generen de una manera oportuna el cumplimiento de las expectativas del manual, las mismas que generen una mayor inversión y un aumento de ingresos.

El disminuir el índice de las cuentas por cobrar ayudara al manual para mantener de una manera continua los proceso en mejoras donde los trabajadores se sientan seguros de realizar sus labores diarias, permitiendo desarrollar de mejor manera las destrezas que tienen y aumentando el rendimiento, le cual proporcione un gran beneficio por parte de la empresa, donde se realizara un cálculo más estable de las cuentas incobrables para el presupuesto de cada año que se realice en la empresa.

4.3. Diagrama de estrategias

Figura 4.1. Diagrama de estrategias



Elaborado por: Jefferson Borja

Fuente: Investigación propia.

4.3.1. Análisis

Esta herramienta ayudara a definir la finalidad que tiene el manual para poder aplicarlo en la empresa con la ayuda de las actividades que van de la mano con los componentes que conllevan al propósito y nos guían a un fin u objetivo que se intenta encontrar o solucionar.

El tener una estabilidad de las fianzas proporcionando la apertura de un mercado con una mayor liquidez es el fin, a donde se quiere llegar con la implementación de este proyecto, donde se busca un bajo índice en al cuentas por cobrar en la empresa DISMAC las mismas que se realizara a través de una serie de pasos o componentes que nos permitirán realizar de manera eficiente, aprovechando los recursos que se posee en el entorno.

Las políticas de créditos definidas, buscan res establecer y modificar las políticas que ya existen, adaptando a las situaciones actuales que se viven día a día a través de un análisis de los indicadores de gestión que nos provea para realizar una evaluación de la empresa.

La ejecución adecuada de los procesos mediante un manual se deberá de acuerdo al uso correcto de la información del cliente para su fácil manejo y manipulación de información la cual sea para un uso eficiente en el procedimiento.

La constante comunicación con el cliente mitigara el riesgo de morosos, con el apoyo de las redes sociales donde se pueda crear un grupo de redes de contactos para ofertar productos, crear una planificación de los clientes morosos por sectores para coordinar las visitas para el cobro de manera ordenada y optimizando el recurso tiempo.

4.4. Matriz de marco lógico

Tabla 4.3. *Matriz de marco lógico*

	FINALIDAD	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	Estabilización de las finanzas y apertura de mercado con mayor liquidez de adquisición de productos.	Abastecimiento de productos importados en al menos un 4% en nuestra propia marca, en un año.	Análisis estadístico por incremento de importaciones de productos.	Abarcar mayor mercado nacional con mayores ganancias.
PROPÓSITO	Bajo índice de cuentas por cobrar en el área de cobranzas de la empresa DISMAC S.C.C.	Recuperar cartera de cuentas por cobrar vencidas de más de 160 días, en un 15% trimestralmente por un año.	Correcto uso de los proceso.	Incrementa liquidez para empresa, seguridad para los trabajadores.

COMPONENTES	Constante comunicación con el cliente, disminución de morosos.	Nivel de relación con el cliente evaluando la satisfacción.	Cliente con mayor comunicación y satisfecho.	Fidelidad con mayor incremento en ventas.
	Ejecución adecuada de procesos mediante el manual.	Mediación al instante de cobrar factura vencida.	Resolución problemas de cuentas morosas.	Llegar a un mutuo acuerdo cliente empresa, sin necesidad de procesos jurídicos.
	Política de crédito definido	Empoderar a los empleados otorgando un porcentaje por factura cobrada.	Desarrollo del personal, constitución de nuevas visiones y actitudes.	Atracción a mayor clientela.
ACTIVIDADES	Contratar un capacitador de empoderamiento.	Capacitador de empowerment 350\$	Relación entre departamentos	Responsabilidad hacia la empresa
	Elaboración de mapas de planificación.			

	Estipulación de acuerdos con clientes.	Asesoramiento 250\$	Calificación del cliente hacia el personal	Personal con mayores aptitudes.
	Asesoramiento de comunicación con cliente.			
	Delimitación de los índices financieros.	Estudio de políticas 200\$	Informes de cambios, evaluaciones de las capacitaciones.	Clientes más satisfechos.
	Evaluación de políticas de crédito.			

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Jefferson Borja

4.4.1. Análisis

Esta matriz nos ayudara al desarrollo del manual de procedimientos en donde se medirá y se verificara los objetivos que tenga en cada uno de los temas propuestos u objetivos, dando un supuesto a una futura consecuencia.

La estabilidad de las finanzas para poder mejorar la apertura en las adquisiciones de productos, aquí se lo medirá mediante el nivel del índice de productos importados en la cual se establece en al menos un 4% en menos de un años, donde si aplica el manual en manera correcta se podría abarcar un mayor mercado nacional el mismo que contribuya a mejorar los ingreso de la organización obteniendo mayores utilidades.

Se buscara con la disminución de la cartera vencida, recuperando las cuentas en un 15% trimestralmente por año con el fin de dar su nivel de importancia para cobrar las cuentas morosas donde se utilice el correcto funcionamiento por parte del área administrativa, los cuales mejoraran la liquidez de la empresa y crearan una mayor seguridad por parte de la empresa a los empleados.

Los componentes serán un factor importante para la implementación ya que estos nos guiaran para realizar los procedimientos de otorgación y cobranzas de los créditos, enfocándose tanto en el área administrativa así como en el cliente y el bien para la empresa por medio de actividades.

La contratación de servicios de un profesional para empoderar a los trabajadores con la empresa con el fin de que se sientan que son parte esencial de la empresa y sus correctas funciones que desempeñen en los puestos de trabajo serán de gran relevancia para el funcionamiento de la organización.

El asesoramiento de las personas encargadas del contacto directo con el cliente, para mejorar la comunicación y su trato por medio de capacitaciones en las cuales se indique como se debe prestar el servicio adecuado al cliente.

La contratación de una analista de políticas para poder definir las consecuencias tiene con los índices financieros para el manual por medio de las situaciones que se presenten se redefinirán y evaluarán con el fin de mejorar la sostenibilidad de la empresa, donde se modificaran de acuerdo a las necesidades que se puedan incurrir en el proceso para la implementación.

CAPÍTULO V

5.1. PROPUESTA

5.1.1. Antecedentes

Los manuales son una herramienta e instrumentos administrativos eficaces para transmitir los conocimientos y experiencias, ya que estos acumulan información en ese momento con respecto a un tema.

Por lo tanto existen diversos tipos de manuales de acuerdo al requerimiento de las organizaciones, teniendo como propósito el fácil manejo de las diferentes actividades y procedimientos de la empresa de esta manera se puede proporcionar una estabilidad y solidez para el desarrollo de la organización de manera óptima.

5.1.1.1. Antecedentes de la empresa DISMAC

Hace 21 años la empresa se constituye como una sociedad civil comercial en la distribución de materiales e insumos médicos los cuales logren cubrir en el mercado nacional, los cuales se basaron a partir de un sueño que tenía la Sra. Mónica Cruz por concebir una empresa propia, la cual creció con la ayuda de capitalización de sus dos hermanos Silvia Cruz Y Edison Cruz.

La misma se ha dedicado al transcurso de los años a desarrollar sus técnicas de comercialización para poder salir a delante frente a las crisis financieras que ha cruzado el país ha sabido financiarse por medio de instituciones financieras las cuales han acompañado a su desarrollo hasta el día de hoy.

El fin de la propuesta es lograr administrar la situación financiera con el manejo de un manual de procedimiento dirigido para el área de cobranzas y las demás áreas que intervienen en el procedimiento para el crédito y cobro de carteras vencidas, mejorando a la organización beneficiando a los trabajadores los cuales son parte fundamental del para el desarrollo al implementar el manual para obtener mayor solvencia y posibilidad de expandirse en el mercado.

5.1.2. Justificación

Al encontrar los diferentes problemas en la empresa se busca con la aplicación de este manual la mejorar la brecha entre departamentos en donde se puede identificar los recursos que tienen y como aprovecharlos al máximo en un tiempo estimado reduciendo las cuentas por cobrar que lleva durante el transcurso de años atrás siendo capaz de generar un mayor nivel de competitividad con la reasignación de recursos.

El proyecto se refiere al diseño del manual el mismo que aporta para fortalecer las diferentes debilidades que tiene en el área de cobranzas debido a una identificación empírica de un manual de procedimientos al instante de realizar la recaudación de sus cuentas morosas que han adquirido los clientes, a los cuales se han concedido créditos para la adquisición de los productos.

Mantener una sostenibilidad estable donde el cliente se sienta seguro y con la confianza de poder encontrar todas las necesidades que tenga, al mismo momento que el personal cuente con la debida información sobre el otorgar créditos y el riesgo que pueden tener al momento de cobrar las cuentas, evitando la pérdida de recursos económicos. Donde, la empresa pueda aplicar para así poder evitar el fracaso financiero.

La reorganización y suministración al personal idóneo en el puesto afín para lograr una buena actividad al introducir el conocimiento con la herramienta, la cual guiara a realizar y descubrir el correcto mejoramiento de las oportunidades, optimizar las fortalezas de la organización en donde se realice una ventaja competitiva frente a sus competidores en el mercado y así adoptar métodos superiores que se acoplen a la empresa para su propio desarrollo interno y externo, mejorando el cobro de carteras de créditos.

5.1.3. Análisis Histórico

La Señora Mónica Cruz Ramírez trabajó en Laboratorios Asociados Zumba como secretaria de ventas en agosto de 1988. A los 3 años de labor renuncia por otra oportunidad de trabajo. El Gerente de la empresa antes descrita le propone ser comisionista y acepta el desafío del trabajo.

Con el sueño de crear una fuente de trabajo en nuestro país siendo un ente productivo para el bienestar económico, social y moral se independiza como persona natural en febrero de 1991, y el 28 de Junio de 1996 se constituye jurídicamente como una Sociedad Civil y Comercial.

Con el objetivo claro de Distribuir Equipos y Reactivos para Laboratorios Clínicos, Insumos Médicos e Implementos para Hospitales y Clínicas a nivel Nacional, comienza a trabajar con un arduo caminar buscando en cada etapa del comercio el desarrollo y productividad de la misma.

Obteniendo resultados satisfactorios cumpliendo con mucha responsabilidad las obligaciones y responsabilidades que va adquiriendo acorde al crecimiento de la empresa se va posesionando con identidad propia.

5.1.4. Análisis Causal

5.1.4.1. Misión

Contemplar el uso idóneo de la información mediante la realización de vario pasos a seguir, orientando a las personas al uso correcto de las políticas establecidas, las mismas que garanticen el correcto funcionamiento de la organización mejorando el ambiente laboral y sus condiciones financieras.

5.1.4.2. Visión

En el 2020 ser el apoyo fundamental como herramienta de dependencia para el procedimiento del área de cobranzas aportando el desarrollo de la estabilidad de las finanzas mejorando la apertura del mercado aumentando la liquidez de la organización como un elemento de apoyo primordial para uso diario.

5.1.4.3. Valores

- 1.- Igualdad
- 2.- Compromiso
- 3.- Solidaridad
- 4.- Puntualidad
- 5.- Ética

5.2. Descripción

La realización de un manual de procedimiento para el área de cobranzas tiene como finalidad recuperar las deudas adquiridas por clientes hacia la empresa DISMAC, donde se tomara como principal objetivo desarrollar las indistintas carencias de conocimiento de los procesos de manera escrita y presentada a los principales involucrados de la realización de créditos.

Se tratara de realizar una administración optima de los recursos que posea la empresa para realizar de una amanaera oportuna el manejo constante de una cartera de crédito estable, además de capacitar al trabajador para otorgar un servicio al cliente y lograr una comunicación asertiva.

5.2.1. Metodología

Al terminar la realización de las matrices y sus análisis se han definido indistintas variables las cuales nos ayudaran para el manejo oportuno del manual donde se tratara de encontrar los problemas que posea en los proceso que se realiza a través de la elaboración de una encuesta dirigida a los trabajadores de las áreas involucradas en este procedimiento con el fin de encontrar soluciones para el desarrollo del manual de procedimientos.

5.2.2. Población y muestra

La población es el tamaño total al cual se va realizar las encuestas sobre el proyecto los mismos que están ligados con el proceso de recuperación de cartera de cobranzas de la empresa DISMAC S.C.C.

Tabla 5.1. *Muestra de la población.*

POBLACIÓN	MUESTRA
Hombres	6
Mujeres	10
Total	16

Fuente: DISMAC S.C.C

Elaborado por: Jefferson Borja

Al contar con una población pequeña, se ha decidido no calcular la muestra tomando el total de todos los empleados involucrados en la empresa, omitiendo el cálculo de la fórmula de la muestra.

5.3. Formulación del procedimiento de aplicación de la propuesta.

La implementación del manual para la correcta ejecución de las actividades de recuperación de cartera de crédito de la empresa DISMAC, proyectando el desarrollo para el área de cobranzas recuperando su solvencia económica.

El desarrollo del manual de procedimientos tendrá pasos a seguir los mismos que se deberán realizar de acuerdo a los problemas percibidos en el área, los mismos que se cumplirán para el correcto uso del manual por los trabajadores de la empresa DISMAC.

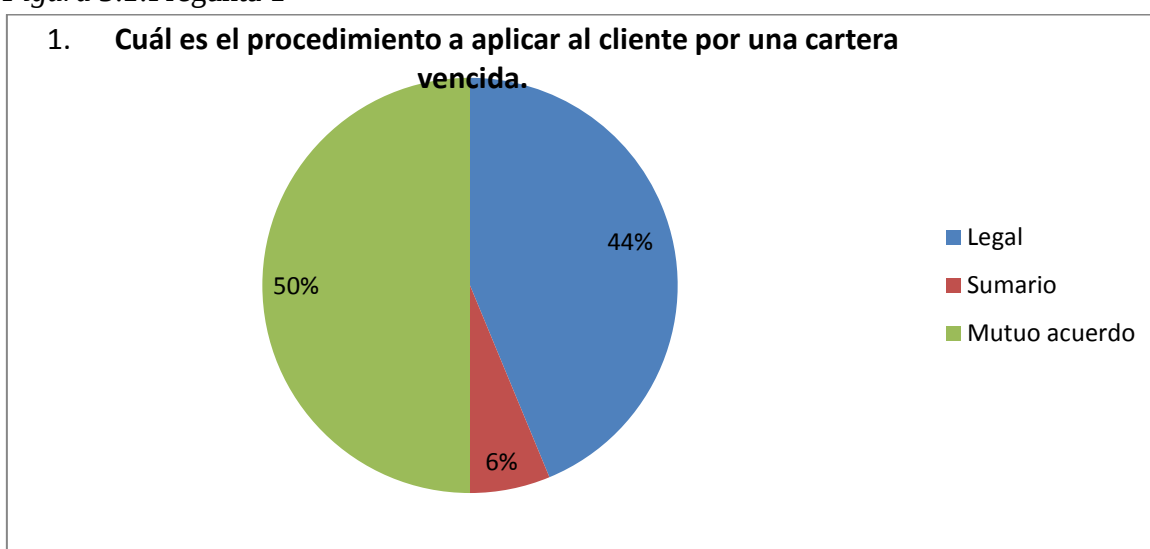
5.3.1. Tabulación

1. Cuál es el procedimiento a aplicar al cliente por una cartera vencida.

Tabla 5.2. Pregunta 1

Legal	Sumario	Mutuo acuerdo
7	1	8

Figura 5.1. Pregunta 1



Fuente: DISMAC S.C.C

Elaborado por: Jefferson Borja

Análisis

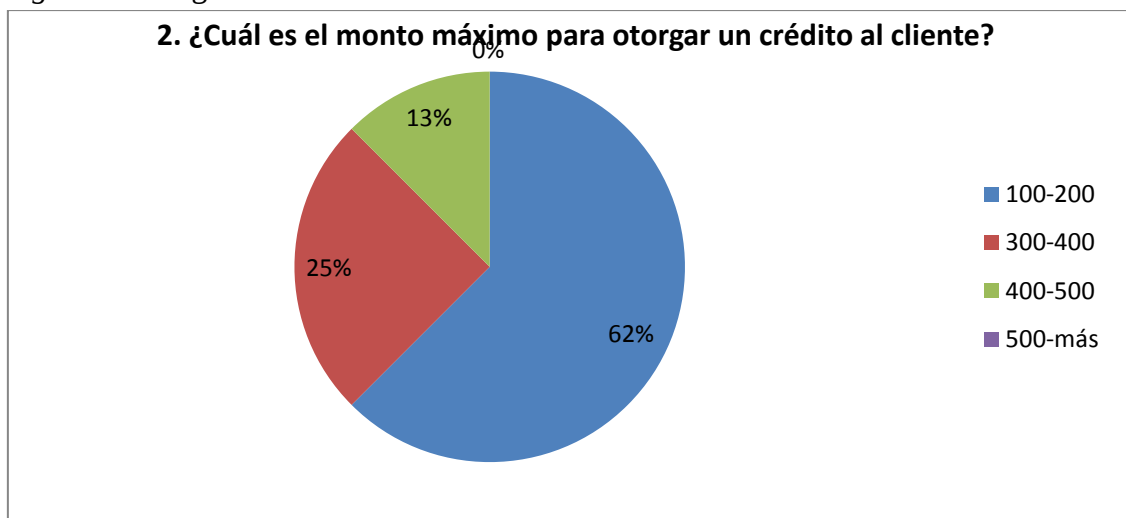
El procedimiento para el cobro de cartera vencida de clientes morosos se la realiza en la mayoría de los caso en mutuo acuerdo en el cual se lleva una conversación con el cliente para acordar el pago retrasado, y al no concretarse el pago se dirige a lo estipulado en la ley y por medio del sistema legal en la cual se toma las respectivas soluciones al caso, el método sumario se lo realiza muy poco frecuente ya que este consiste en una notificación directa escrita al cliente.

2. ¿Cuál es el monto máximo para otorgar un crédito al cliente?

Tabla 5.3.Pregunta 2

100-200	300-400	400-500	500-más
10	4	2	0

Figura 5.2.Pregunta 2



Fuente: DISMAC S.C.C

Elaborado por: Jefferson Borja

Análisis

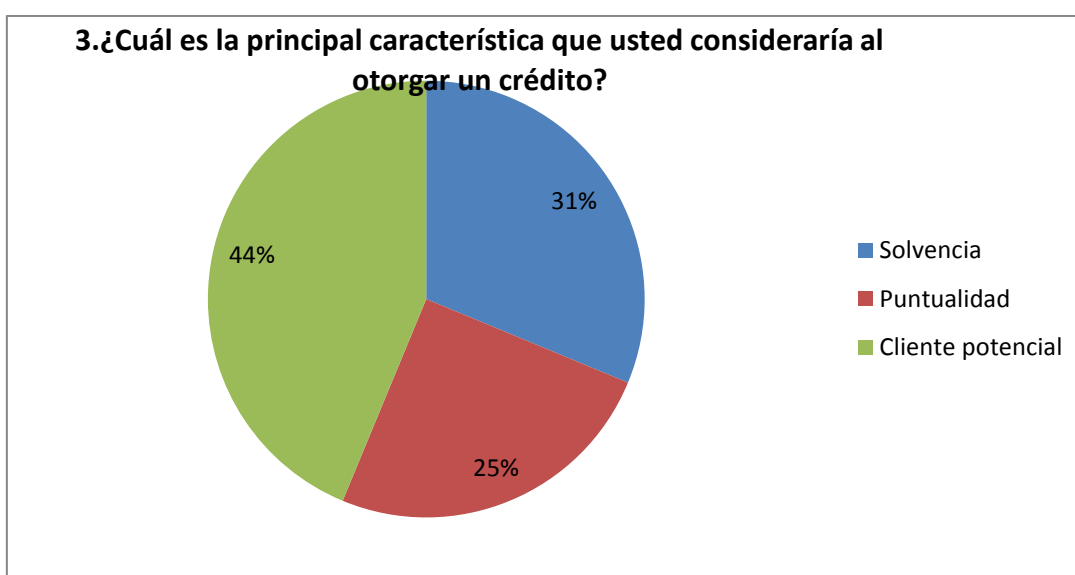
El monto máximo para realizar el crédito a los clientes con el rango de 100 a 200 dólares considerado por la organización se atribuye a el riesgo del cobro, el rango de 300 a 400 se considera para clientes a los cuales se les tiene más fiabilidad de cumplir con el pago lo mismo que nos indica que la mayoría de réditos se realizan a partir de la base mínima para disminuir el riesgo de los impagos de facturas.

3. ¿Cuál es la principal característica que usted consideraría al otorgar un crédito?

Tabla 5.4. Pregunta 3

Solvencia	Puntualidad	Cliente potencial
5	4	7

Figura 5.3. Pregunta 3



Fuente: DISMAC S.C.C

Elaborado por: Jefferson Borja

Análisis

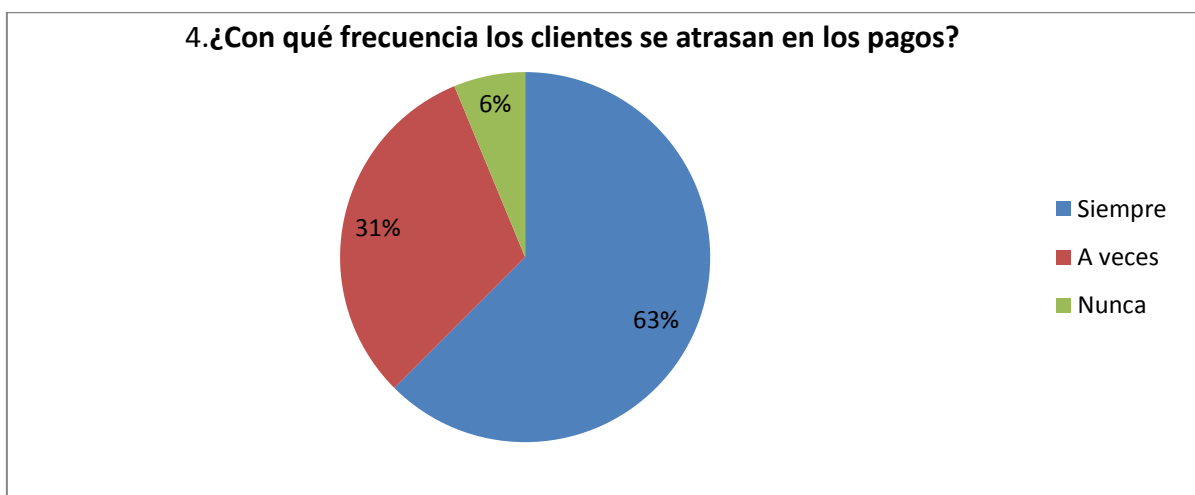
La primera característica la cual se considera para otorgar el crédito en la organización se debe al reconocimiento de los clientes potenciales los cuales compran habitualmente los productos. Además de considerar la solvencia de los cliente nuevos para poder cubrir los pagos y la puntualidad en la que realiza los abonos o el pago parcial del saldo adeudado por los clientes.

4. ¿Con qué frecuencia los clientes se atrasan en los pagos?

Tabla 5.5.Pregunta 4

Siempre	A veces	Nunca
10	5	1

Figura 5.4.Pregunta 4



Fuente: DISMAC S.C.C

Elaborado por: Jefferson Borja

Análisis

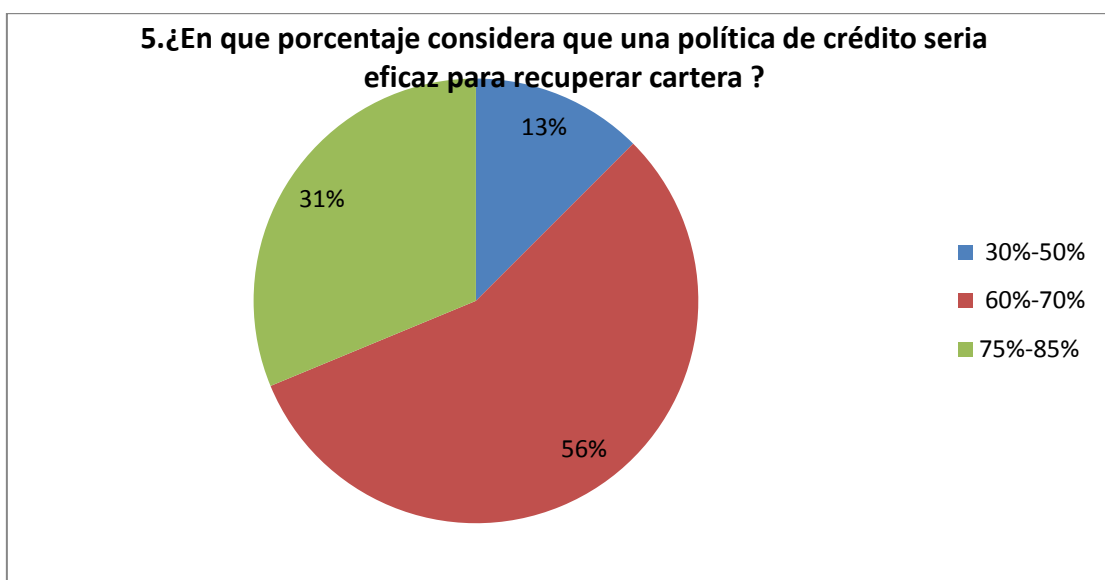
La mayoría de los trabajadores identifican a los clientes como morosos los cuales se retrasan creando la insolvencia de la empresa, mientras un número no tan mayor identifican como clientes que ocasionalmente se retrasan en los pago debidos a las diferentes circunstancias que se sufren en el entorno pero que a la larga realizan sus pagos, entretanto también identifican que no se encuentran clientes que demoren en sus pagos.

5. ¿En qué porcentaje considera que una política de crédito seria eficaz para recuperar la cartera?

Tabla 5.6.Pregunta 5

30%-50%	60%-70%	75%-85%
2	9	5

Figura 5.5.Pregunta 5



Fuente: DISMAC S.C.C

Elaborado por: Jefferson Borja

Análisis

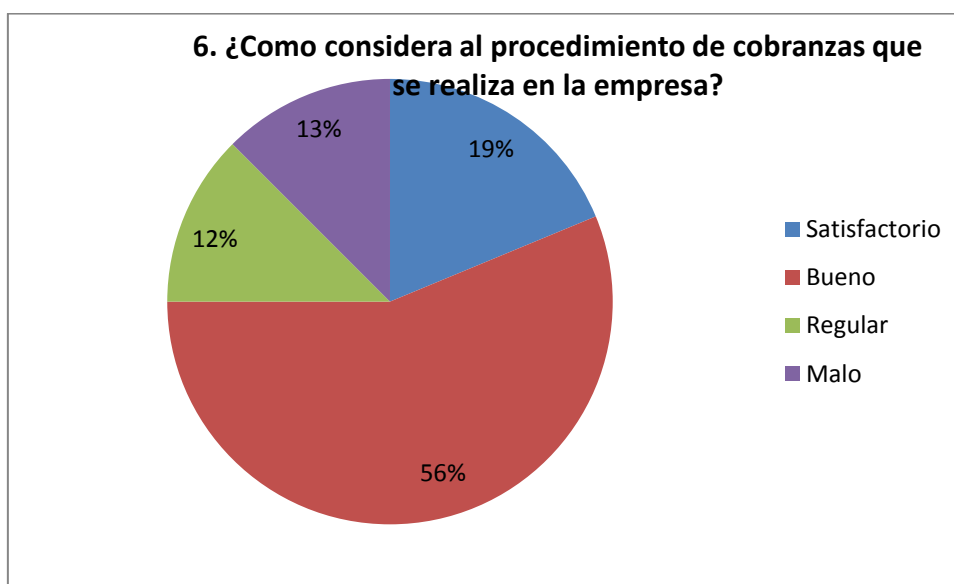
Los trabajadores están convencidos que la implementación será de gran ayuda para el momento de recuperar la cartera vencida de créditos en un 60% - 70% los cuales se establecerán a través de un política crédito redefinida mientras otros trabajadores creen que el manual de procedimientos servirá para recupera en un 75%-85% y los demás trabajadores creen que servirá de ayuda para recuperar hasta un 50% siendo su base mínima para la recuperación de la misma.

6. ¿Cómo considera al procedimientos de cobranzas que se realiza en la empresa?

Tabla 5.7. Pregunta 6

Satisfactorio	Bueno	Regular	Malo
3	9	2	2

Figura 5.6.Pregunta 6



Fuente: DISMAC S.C.C

Elaborado por: Jefferson Borja

Análisis

El nivel del procedimiento realizado en el área de cobranzas es considerado por los trabajadores un nivel bueno, mientras que el 19% indica que el nivel del procedimiento es satisfactorio el otro 13% es considerado malo para los trabajadores los demás, y el

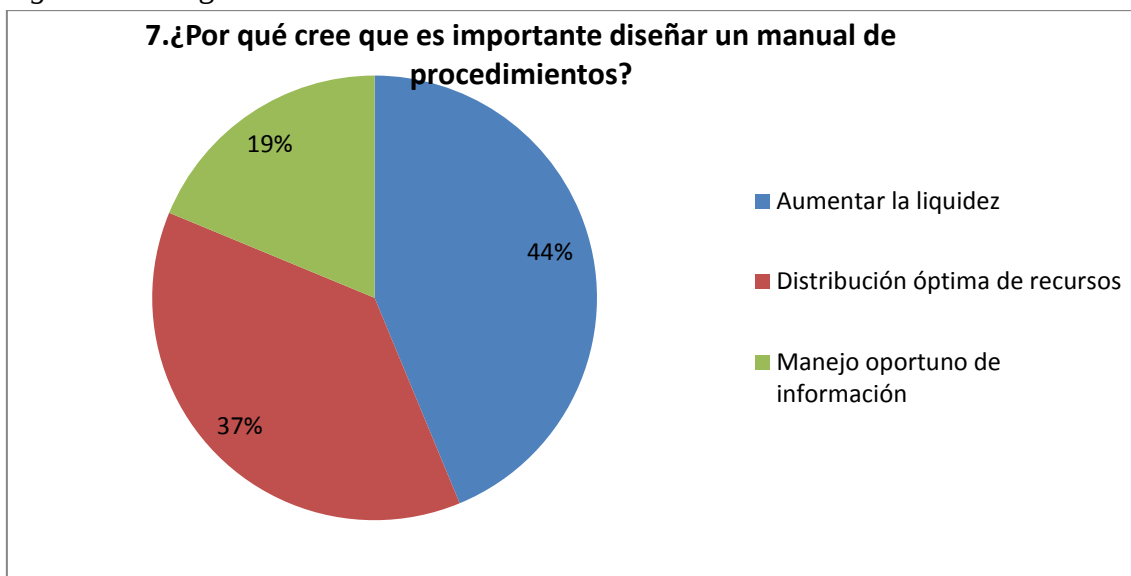
12% de los trabajadores consideran que el proceso ha sido muy útil para que la organización se mantenga de pie.

7. ¿Por qué cree que es importante diseñar un manual de procedimientos?

Tabla 5.8. Pregunta 7

Aumentar la liquidez	Distribución óptima de recursos	Manejo oportuno de información
7	6	3

Figura 5.7. Pregunta 7



Fuente: DISMAC S.C.C

Elaborado por: Jefferson Borja

Análisis

Según los encuestados un pilar importante para el diseño del manual es el aumento de la liquidez de la empresa para poder mejorar la situación económica, la distribución óptima de los recursos es un factor importante en la cual los trabajadores

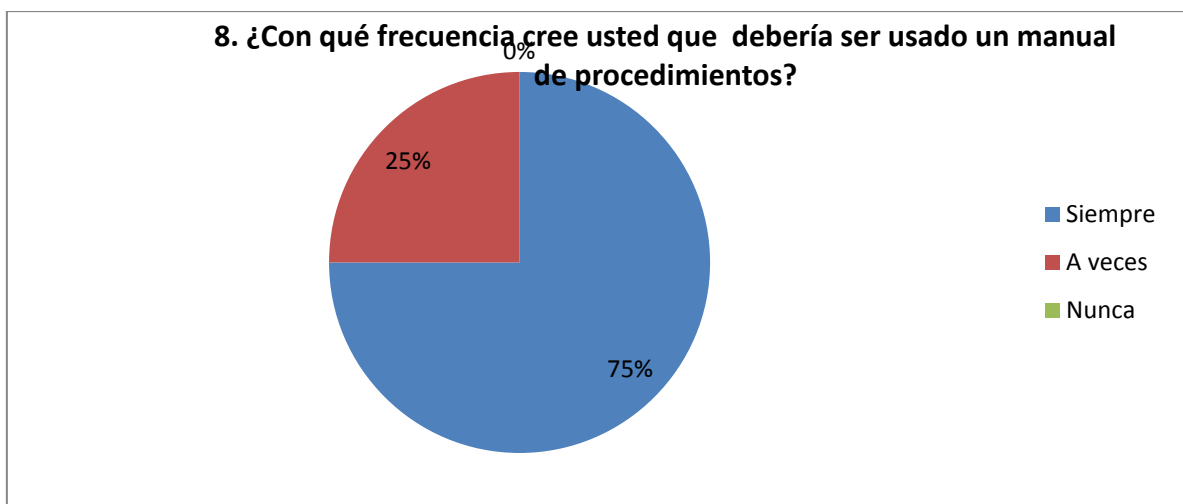
están de acuerdo que se debería realizar con la aplicación del manual, además se tratar de restablecer un manejo adecuado de información sobre lo clientes y sus cuentas.

8. ¿Con qué frecuencia cree usted que debería ser aplicado un manual de procedimientos?

Tabla 5.9.Pregunta 8

Siempre	A veces	Nunca
12	4	

Figura 5.8.Pregunta 8



Fuente: DISMAC S.C.C

Elaborado por: Jefferson Borja

Análisis

La mayoría de los empleados están de acuerdo que se debería usar siempre para el correcto funcionamiento del área involucrada además de conseguir un fácil manejo y conocimiento para la de guía del cobro de cartera vencida y créditos otorgados, mientras

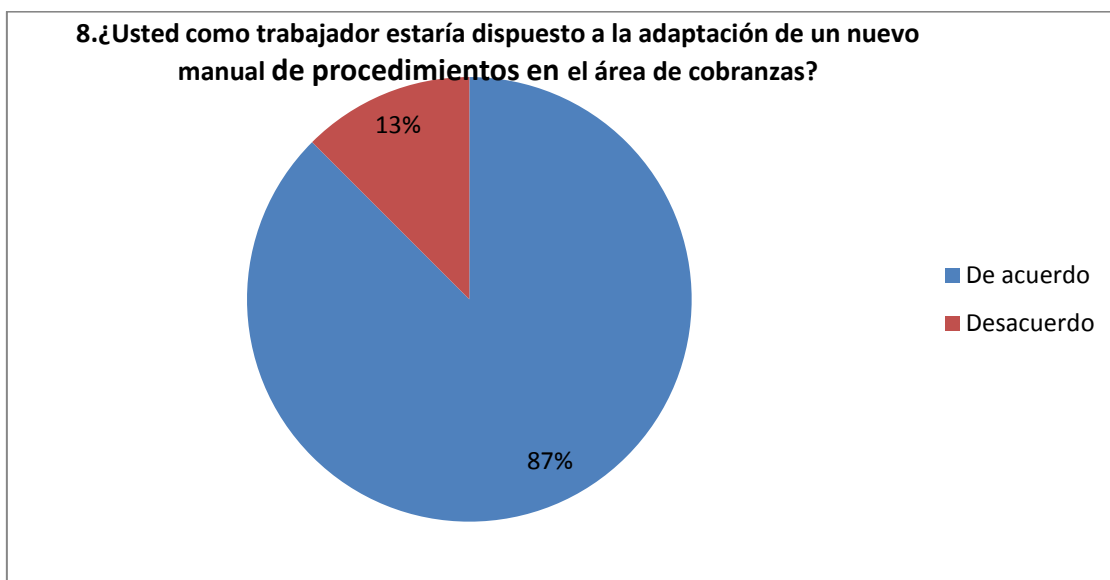
algunos están aún convencidos que no es necesario el uso diario del manual ya que se considera como un apoyo para casos fortuitos que se sucedan dentro de los procesos.

9. ¿¿Usted como trabajador estaría dispuesto a la adaptación de un nuevo manual de procedimientos en el área de cobranzas

Tabla 5.10. Pregunta 9

De acuerdo	Desacuerdo
14	2

Figura 5.9.Pregunta 9



Fuente: DISMAC S.C.C

Elaborado por: Jefferson Borja

Análisis

La mayoría de los trabajadores están dispuestos a la aceptación de un nuevo manual el cual aportara al área de cobranzas para lograr un mejor desarrollo de las

finanzas y un oportuno manejo de los productos, mientras los demás no están seguros del aceptar algo nuevo debido a la adaptación que tenían con el existente manual.

5.4. Manual de Procedimientos para recuperación de cartera



Manual de procedimientos para recuperación de cartera

Dirigido:

Departamento de cobranzas

Elaborado por:

Jefferson Borja

Fuente:

DISMAC S.C.C

QUITO 2018

ÍNDICE:

1. Introducción
2. Filosofía Corporativa
3. Objetivos
4. Alcance
5. Base Legal
6. Involucrados
7. Definiciones
8. Simbología
9. Políticas
10. Procedimientos crédito
11. Procedimientos cobranza
12. Estrategias
13. Gestión Organizacional

5.4.1. Introducción

El manual busca identificar una organización con actividades definidas para su realización de procedimientos de manera eficaz y eficiente, las cuales llegaran ser cumplidas y ejecutadas, creando resultados positivos por el departamento en la manera de realizar los cobros pendientes.

Implementar el manual tiene como finalidad disminuir el índice de cuentas por cobrar, el mismo que será de apoyo para controlar el interés de la organización para obtener el pronto pago del cliente y una mayor liquidez para la empresa.

El objetivo que persigue dicho manual es el cumplir con los procesos de las distintas actividades que realiza la empresa, en cuanto al uso del manual de procedimientos para la recuperación de cartera permitirá dar un mejor uso de los recursos

5.4.2. Filosofía Corporativa

5.4.2.1. Misión

Somos una empresa distribuidora y comercializadora de Dispositivos, Insumos, Reactivos Médicos y de Laboratorio a nivel nacional; orientado a las personas involucradas en el área de la salud del Sector Público y Privado, garantizando la calidad de vida y el medio ambiente.

5.4.2.2. Visión

En el 2020 ser líderes en el Ecuador en la distribución y comercialización de Dispositivos, Insumos, Reactivos Médicos y de Laboratorio; siendo la primera opción de compra del Sector Privado y manteniendo nuestro posicionamiento en el Sector Público, incursionando en el mundo de las importaciones con productos innovadores de calidad que protejan la salud y el medio ambiente.

5.4.2.3. Valores

- 1.- Disciplina
- 2.- Responsabilidad
- 3.- Integridad
- 4.- Confianza
- 5.- Pasión

5.4.3. Objetivos

5.4.3.1. Objetivos Generales

- Desarrollar y explicar las funciones del proceso de cobranzas estableciendo los parámetros que efectúen el correcto desempeño del área.

5.4.3.2. Objetivos Específicos

- Definir flujo gramas para el apoyo de manera ordena y concisa.
- Enfatizar en los indicadores de liquidez para gestionar el nivel de la empresa en relación a sus cuentas por cobrar.

- Dar a comprender el manual a los trabajadores de manera clara y precisa aportando de información detallada.

5.4.4. Alcance

Este manual procura ser un apoyo fundamental al momento de otorgar créditos así como sus cobros, direccionándose principalmente en un orden secuencial que deberá ser ejecutado para lograr el desempeño del grupo de trabajo interviniendo en el mismo y mejorando la situación económica de la empresa.

5.4.5. Base Legal

- Políticas internas de la empresa
- Súper Intendencia de Compañías y Seguros.
- Ley Orgánica del Régimen Tributario

5.4.6. Involucrados

Los involucrados que tendrán la responsabilidad de las funciones que presentan en el manual serán el área de facturación, cobranzas y el departamento financiero ya que estos estarán ligados directamente con la ejecución del manual de proceso el mismo que servirá para controlar la cartera de crédito.

5.4.7. Definiciones

Moroso: Es una persona cuya cantidad adeuda no la cancela en un periodo establecido entre ambas partes.

Cliente: Individuo el cual se hacer acreedor de un bien o servicio, brindado por una organización con fin de lucro.

Procedimientos: Es el orden progresivo de actividades con un orden secuencial y definido que encamina al desarrollo de un objetivo.

Implementación: Es la aplicación de un modelo teórico en los procesos prácticos para la culminación de una actividad.

Estabilidad: Mantenerse en equilibrio referente las finanzas en un tiempo determinad, tolerando una situación en el futuro.

Liquidez: El total de dinero líquido con el que cuenta la empresa para cubrir las obligaciones que se tenga con proveedores.

Solvencia: Es la capacidad para atender pagos a terceros o acceder a créditos.

Finanzas: Es el estudio de los riesgos que cuenta organización y sus diferentes actividades a desarrollar.

Accionistas: Personas que aportan con cierto capital a una organización para su desarrollo y crecimiento económico, teniendo voz y voto en las decisiones de la organización.

Oferta: Es la cantidad que la organización destina para incurrir dentro de un mercado lo acepte.

Adquisición: Se da al hecho de recibir, tener o poseer algún bien que sea de propiedad del demandante.

Cobranza: Es el proceso que permite el recaudo sobre la prestación de un bien o servicio al cliente.

Manual: Una herramienta de apoyo la cual cuenta con un orden e indicaciones específicas para lograr cumplir un objetivo en común.

Empoderamiento: Es enfatizar en las fortalezas que tenga el trabajador para mejor el diario vivir de una organización conjuntamente relacionada.

Cartera vencida: Es el conjunto de deudas crediticias adquiridas por personas morosas que no han realizado su pago, que se transforman en riesgo.

Política de crédito: Son normas proporcionadas por la organización para buscar un mejor rendimiento en sus estrategias, mitigando el riesgo de factores internos que se susciten.

Mercado: Un espacio donde interviene la oferta y demanda de bienes y productos, donde se comercializa los mismos estableciendo un precio.

Comercialización: Es la distribución de los bienes establecido en un mercado, donde existe un conjunto de actividades referentes a productores y consumidores.

5.4.8. Simbología

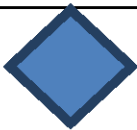
5.4.8.1. Diagrama de flujo

“Según la página web de support.office.com de Microsoft 2018, nos indica que es un proceso de diagramas para mostrar en un manera gráfica las diferentes actividades

que tiene dentro de un procedimiento las mismas que son simples, visuales y fáciles de interpretar”.

A demás de dar a conocer el orden secuencial de los procedimientos y sus diferentes controles, se someten a una verificación de las actividades que realizan los departamentos donde se reconoce por medio de los símbolos que se relacionan uno con otro para cumplir el objetivo de la orientación del flujo.

Tabla 5.11. Simbología aplicada

Simbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o fin	Indica el inicio o fin de un flujo.
	Tarea o actividad	Un paso del flujo.
	Decisión	Indica puntos de decisión.
	Documento	resultado un documento.
	Conector	Proceso independiente, que aparece relacionado con el objetivo principal.
	Dirección de flujo	Enlaza a los imbolos par obtener un orden.

Fuente: Microsoft 2018

Elaborado por: Jefferson Borja

5.4.9. Políticas

5.4.9.1. Políticas Generales

- Revisión para el reconocimiento del manual por los empleados.
- Permanente capacitación al personal.
- Participación directa de los empleados.
- Guía para el empleado y el cliente.
- Desarrollo de información adecuada de fuentes..

5.4.9.2. Reglas del manual

- Se supervisara el manual de procedimiento en los empleados por parte del área de cobranzas.
- Las modificaciones del manual se realizaran en conjunto con el área de cobranzas.
- Las notificaciones o contrariedades se las dará a conocer al área de cobranzas.
- Los jefes mantendrán un control estricto con cada procedimiento.

5.4.10. Procedimientos para otorgar créditos

5.4.10.1. Políticas para otorgar créditos

- El procedimiento empieza con la entregar de los documentos, datos personales del cliente, a la persona cargo que puede ser directamente facturación o el vendedor el mismo que se demora entre 5 a 10 minutos.

- Una vez ya recibido el documento por parte del cliente estos datos personales serán confirmados con las referencias y otros documentos que se adjuntaran el momento de adquirir el crédito este se lo analizara de manera exhaustiva donde el documento sea verificado y cuente con la información idónea para poder otorgar el documento de confirmación de crédito el cual se demorara entre 30 a 40 minutos.
- Entrevista con el jefe de cobranzas después de ser pre aceptado el crédito del cliente, este se dirigirá al departamento de crédito y cobranzas el mismo que se encargara de realizar una serie de preguntas las misma que consoliden el nivel de solvencia y capacidad de pago si se diera el crédito, la entrevista durara entre 20 a 30 minutos.
- Dando por terminado el procedimiento de otorgación de crédito el cliente tendrá el documento de confirmación el cual lo deberá llenar para dar por terminado el crédito aprobado, en el cual aceptara cada una de las políticas, derechos y obligaciones que tenga después de cada crédito.

5.4.10.2. Validación

- El departamento de facturación o de vetas se dirigirá al los encargados de otorgar crédito para entregar los documentos necesario del cliente para analizar el otorgamiento de un crédito, el cual se tendrá un tiempo máximo de un día para su entrega.
- El jefe se encargara de analizar si es merecedor del crédito o no donde si de ser aceptado continuara el proceso caso contrario se dará por terminado el

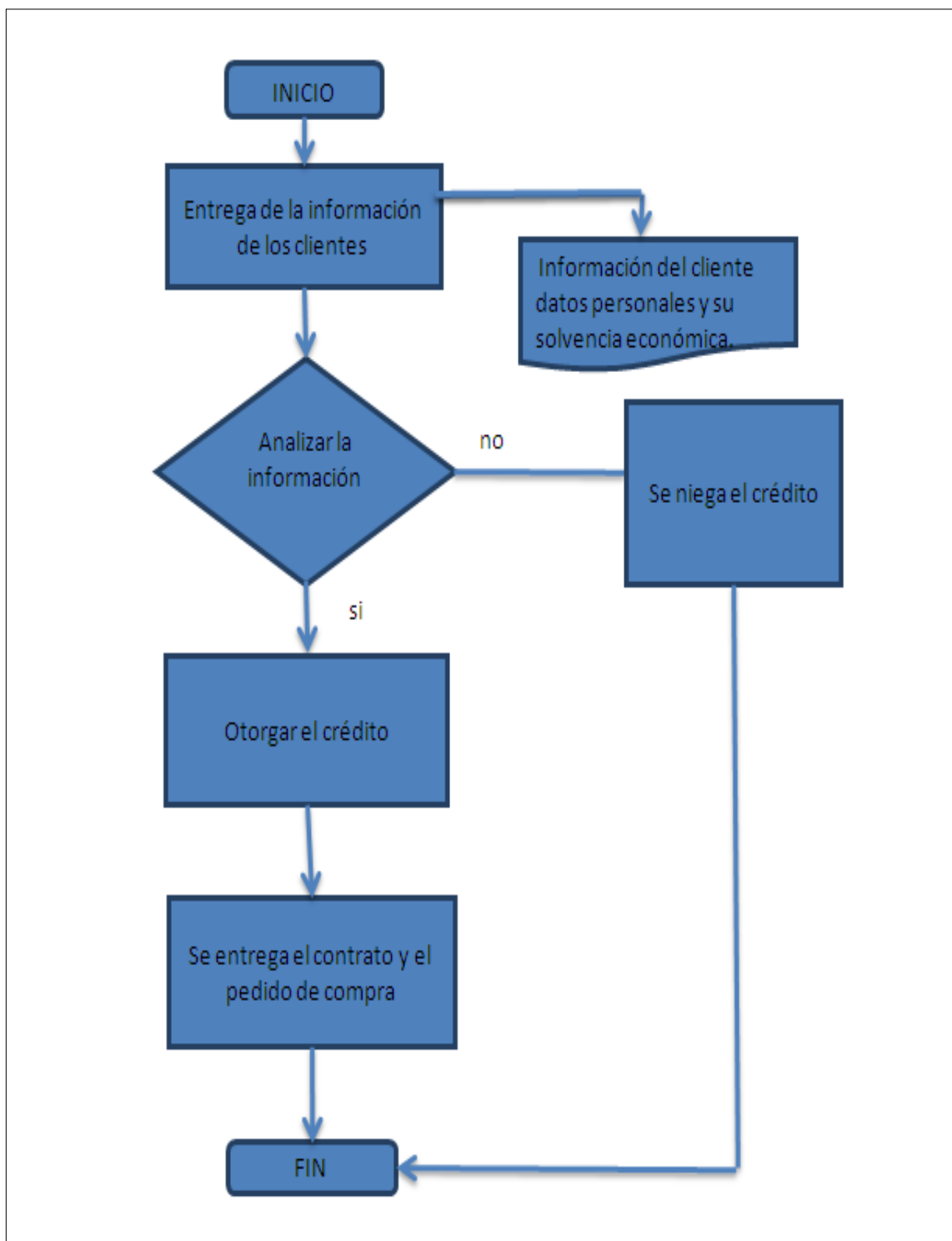
procedimiento para el cual la respuesta del departamento será de un tiempo de una hora.

- Entrevista pre crediticia este se realizara directamente al cliente por parte del jefe de crédito en las instalaciones de la empresa y con una serie de preguntas las que deberán ser respondidas por el cliente, tendrá un tiempo límite de 20 minutos.
- De acuerdo a los documentos y la entrevista del cliente se procederá a un análisis de los ingresos y referencias del cliente, donde se mitigue la participación de la empresa en el proceso de cobranza.

5.4.10.3. Análisis para otorgar créditos

Aquí se desarrollara el análisis de la capacidad que posea el cliente para cubrir la deuda, donde se verificara los ingresos que genere o referencias crediticias para poder revelar la ética con la que cuenta el cliente como la puntualidad, responsabilidad al igual que su residencia ecuatoriana también se determinara los factores externos como las políticas, reformas y decretos que tenga un efecto en la recuperación de la cartera y su riesgo de cobro.

Figura 5.10. Flujo grama para otorgar créditos



Fuente: Microsoft 2018

Elaborado por: Jefferson Borja

5.4.11. Procedimientos para cobro de cartera

Tabla 5.12. Perfil de jefe de crédito y cobranzas

Área de crédito y cobranzas	
Jefe de crédito y cobranzas	
Educación	Título de nivel superior en ciencias administrativas, contabilidad y auditoría, finanzas, economía y ciencias afines al cargo
Experiencia (mínimo dos años)	Control de cartera, Presupuesto, Análisis de índices financieros, Proceso financieros
Habilidades y competencias	• Comunicación en grupo • Innovación • Desarrollo verbal • Desempeño bajo presión • Toma de decisiones
Funciones	• Participación y evaluación del proceso de cobranzas. • Investigar nuevas políticas de aplicación de crédito. • Elaborar reportes de recuperación de cartera. • Supervisión y control a trabajadores para el cobro de cartera.

Fuente: Manual de procesos

Elaborado por: Jefferson Borja

5.4.11.1. Políticas para cobro de cartera

- Contar con la información necesaria en el área de cobranzas para poder realizar el cobro de manera eficiente al cliente sin crear de mora en la cartera.
- Realiza una supervisión por medio del manual para observar en correcto uso del manual donde se analizar el nivel de cuentas por cobrar que se posea.

- No se podrá facturar si el monto máximo se encuentra moroso, se establecerá políticas como manera de bloquear al cliente con la empresa hasta que realice el pago, buscara tratar de persuadir al cliente para que realice su pago antes de llegar al procedimiento legal.
- Se encargara de mantener el sistema de cobros de los clientes actualizados de manera que no se realice doble trabajo causando el malestar al cliente.

5.4.11.2. Política de cobranzas

- Después de elaborar un reporte de los cliente que se encuentren en peligro de mora se transmitirá la información ala auxiliara de cobranzas para que este prosiga con el procedimiento del contacto con el cliente, lo cual tendrá un tiempo estimado de 15 a 20 minutos.
- El jefe buscara una política en el cual busque concientizar al cliente disminuyendo el plazo de cobro por cada atraso que tenga el cliente en cada compra que realice
- Realizara una valoración de riesgo por cada cliente para tener una calificación en al cual otorgue al cliente para poder identificarlo para una futura compara a crédito el mismo que se demorara en un tiempo estimado de 5 a 10 minutos.
- Se generara un reporte de gestiones de cobros de cómo y cuándo se las ha realizado y quien fue el encargado y sus actividades que llevo a cabo para el desarrollo del cobro.

Tabla 5.13. *Perfil de auxiliar de cobranzas*

Área de crédito y cobranzas	
Auxiliar de cobranzas	
Educación	Graduado o cursando carreras de Administración financiera, contabilidad y auditoría, administración comercial o carrera afines al puesto.
Experiencia (mínimo dos años)	• Análisis de alternativas de gestión. • Análisis de indicadores financieros. • Atención al cliente.
Habilidades y competencias	• Trabajo en equipo. • Sociabilización con el cliente. • Desempeño bajo presión • Desenvolvimiento verbal.
Funciones	• Participación del manual de recuperación de cartera • Verificación y aceptación de créditos. • Controlar la veracidad de datos del cliente. • Coordinar requerimientos legales para el cobro

Fuente: Manual de procesos

Elaborado por: Jefferson Borja

5.4.11.3. Mora (Pago retrasado pendiente)

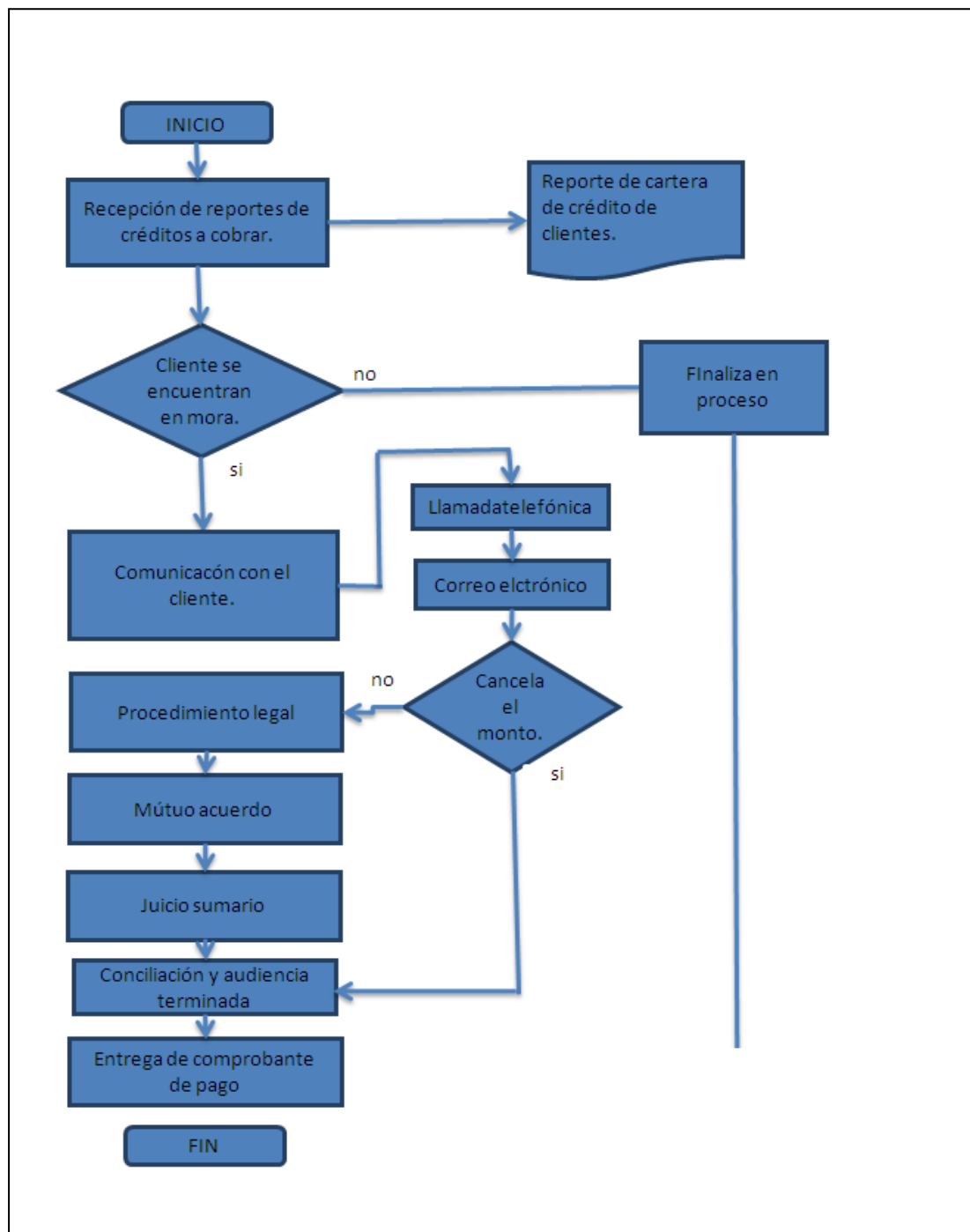
- Clientes que superen el monto máximo de crédito o sobre pasen los días máximos de créditos pactados se someterán a el procedimiento que llevara a cabo el auxiliar de cobranzas el mismo que de no concretara el pago recurrirá a procedimientos legales para cobrar la factura impaga.
- Sustentar el pago en un mutuo acuerdo, el auxiliar según el manual buscar el contacto con el cliente y se comunicar para tratar de cobrar, de manera que si no lo lograra tratar de llegar a un acuerdo en donde ambas partes acepten y se logre concretara un acuerdo verbal para el cobro retrasado.

- Proceder a un procedimiento legal para el cobro, cuando no se ha llegado a un acuerdo mutuo se, dirigirá al siguiente paso que es cobro por el método legal donde se citara al cliente.
- Tras pasar el tiempo y no recibir respuesta del cliente se recurre al juicio sumario a través del abogado, para que los abogados de ambas partes concreten el pago de acuerdo a las leyes del Ecuador.

5.4.11.4. Medios de pago

- El pago se podrá realizar mediante transferencias directas a la empresa y será confirmada tras su pago las cuales se verificaran y tras su verificación se procederá a actualizar los datos del sistema para cancelar dicha factura.
- Mediante cuotas del monto total facturado antes de que se cumpla el periodo máximo de vencimiento del crédito, se receptara el monto directamente en las oficinas de la empresa o siendo el caso mediante visita programada.
- Efectivo pagado directamente en facturación entre el lapso del tiempo al crédito.
- Cheque girado a la empresa, a la orden, posfechado custodiado hasta que sea efectivo el mismo.

Figura 5.11. Flujo grama de recuperación de cartera



Fuente: Microsoft 2018

Elaborado por: Jefferson Borja

5.4.12. Estrategias

- Consolidar una comunicación adecuada con el cliente expresando los términos de crédito manera clara.
- Relacionarse con el cliente para mantener información actualizada en la base de datos.
- Creación de reportes en la que se indique la morosidad de los clientes cada semana.
- Realizar contacto con el cliente para identificar su necesidad y llegar a un acuerdo de pago
- Evaluación y control del manual constante para su cumplimiento por medio de índices de cuentas por cobrar de la empresa.

5.4.13. Gestión Organizacional

5.4.13.1. Funciones del área de facturación referente a la cartera de crédito.

El área facturación la cuales se encarga de la recepción de documentos para el otorgamiento de crédito y su posterior cobro, ya que ellos tratan directamente con los clientes al momento de realizar la facturación y contar con la recepción de los pedidos y emisión de facturas.

- Emisión y administración adecuada de la información del cliente y sus documentos.
- Informar sobre las políticas de crédito que vaya adquirir el cliente.

- Registro adecuado sobre el estado de deuda que posee el cliente para realizar un informe conjuntamente con el área de cobranzas y estar de acuerdo con el monto adeudado para proseguir con el cobro adecuado según el manual.

5.4.13.2. Funciones del área de ventas referente a la cartera de créditos

Esta área se destaca por el contacto más cercano con el cliente enfocándose en los requerimientos y el satisfacer sus necesidades, al igual que al realizar los cobros y el otorgar los créditos el área será la principal responsable al momento de contactar con el cliente para cumplir con el pago antes de entrar en mora con la empresa.

- Reconocimiento de sus clientes los sectores que se encuentran ubicados la solvencia del negocio y la información referencial del cliente.
- Debe proveer de información actualizada del cliente para mantener actualizado el sistema de registro de clientes.
- Realizar un informe mensual sobre los clientes que le adeudan y buscar soluciones con el departamento de cobranzas.

5.4.13.3. Actualización del manual

El manual es un documento en el cual podrá ser modificado según las necesidades de la empresa al igual que los diferentes factores que puedan afectar a la misma, estos se evaluarán y controlarán para identificar el correcto uso y su beneficio para la organización.

5.4.13.4. Calificación de riesgo de crédito para clientes

Es una herramienta para mitigar el riesgo al momento de otorgar un crédito al cliente donde la empresa identificara al cliente con las siguientes calificaciones:

- Cliente A: Aplicara a todo cliente el cual cumpla con su pago dentro de la fecha límite del crédito concedido, provocando confiabilidad por parte de la empresa.
- Cliente B: Se deberá a toda persona que adquiera productos y el valor facturado lo cancele fuera del tiempo estipulado en el contrato de crédito y recurriendo a el mutuo acuerdo para su pago.
- Cliente C: Destinado al cliente el cual no cumpliera el pago del crédito adquirido en el tiempo estimado y se deba recurrir a términos legales como son el juicio sumario. Este representara el mayor riesgo al momento de recaudar donde es probable no recuperar el pago.

CAPÍTULO VI

6.1. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.1.1. Recursos

Son todos los elementos que me han permitido desarrollar el proyecto de una manera eficiente, los mismo que me sirvieron de apoyo para el cumplimiento de los objetivos antes descritos.

6.1.1.1. Recursos Humanos

Es el conjunto de conocimientos y experiencias que poseen las personas las cuales impartieron para la realización del proyecto.

- Trabajadores de la empresa DISMAC S.C.C
- Autoridades del Instituto Tecnológico Superior Cordillera.
- Director de proyectos
- Tutora del proyecto
- Lector del proyecto

6.1.1.2. Recursos Tecnológicos

Se refiere a todos los herramientas tecnológicas para el desarrollo del proyecto y cumplimiento de sus objetivos.

- Internet
- Falshmemory

- Lapto
- Proyector
- Impresora

6.1.1.3. Recursos Administrativos

Son los medios por los cuales se llegó a realizar el proyecto.

- Encuestas
- Capacitaciones
- Anillados
- Empastados
- Impresiones

6.1.2. Presupuesto del proyecto.

Tabla 6.1. *Presupuesto del proyecto*

Recursos	Unidad/Tiempo	Valor Unitario	Valor Total
Flash Memory	2	\$ 7,00	\$ 14,00
Resma de Papel	1	\$ 6,00	\$ 6,00
Anillado	3	\$ 5,00	\$ 15,00
Empastado	2	\$ 40,00	\$ 80,00
Copias	350	\$ 0,03	\$ 10,50
Internet	70	\$ 0,60	\$ 42,00
Proyector	1	\$ 25,00	\$ 25,00
		TOTAL	\$ 192,5

Fuente: *Elaboración del proyecto*

Elaborado por: *Jefferson Borja*

6.1.3. Presupuesto del Manual.

Tabla 6.2. *Presupuesto del manual*

Recursos	Valor Total
Capacitación de empowerment	\$ 350,00
Asesoramiento de comunicación con le cliente.	\$ 250,00
Análisis de políticas intermas.	\$ 200,00
TOTAL	\$ 800,00

Fuente: Elaboración del proyecto

Elaborado por: Jefferson Borja

6.1.4. Cronograma

Tabla 6.3. Diagrama de Gantt

Nº	Actividades	SEMANAS																							
		Octubre				Noviembre			Diciembre				Enero				Febrero			Marzo					
		1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4		
1	Inducción																								
2	Capítulo I y Capitulo II																								
4	Capítulo III																								
5	Capítulo IV																								
6	Capitulo V y Capitulo VI																								
8	Capítulo VII																								

Fuente: Elaboración del proyecto

Elaborado por: Jefferson Borja

CAPÍTULO VII

7.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1.1. Conclusiones

Se ha concluido que la empresa DISMAC S.C.C ha cruzado por varios inconvenientes económicos a través del tiempo por la mora de los clientes al momento de realizar los crédito, provocando una falta de liquidez que aumento el índice de cartera vencida y generando una serie de gestiones empíricas al momento de realizar el cobro.

Según las encuestas se identifica que se tiene la aceptación por parte de los trabajadores de la organización para la implementación del manual de procedimientos en la empresa para mejorar el área de cobranzas, disminuyendo las cuentas morosas que provocan una amenaza para la empresa a lo cual la empresa tratara de intervenir con más fuerza en el mercado para su incremento económico.

A la culminación del proyecto, la implementación del manual ayudara a recuperar la cartera vencida de cobranzas donde se tiene total seguridad del aporte que tendrá en los procesos para otorgar tanto el crédito como en el proceso de los cobros, consiguiendo ser una empresa sólida y rentable cumpliendo las metas esperadas.

7.1.2. Recomendaciones

Se recomienda a los colaboradores de la empresa que utilicen el manual de procedimientos para mejorar los inconvenientes que ha traído consigo tiempo atrás, esta herramienta ayudara a disminuir el índice de cuentas morosas, si se realiza el correcto uso del mismo.

Con apoyo del manual los trabajadores logren desempeñarse en sus labores en manera eficiente, con los usos diario del manual y con supervisión del encargado para conseguir las metas que se ha propuesto. Además de impartir el ejemplar a todos los trabajadores para que puedan socializarse con los procesos para brindar un buen servicio el cual satisfaga la necesidad del cliente.

Se recomienda que el manual lleve un sistema de supervisión continua para comprobar de qué manera ha intervenido en los índices de cuentas morosas y el cumplimiento de las políticas, donde se evalúen por medio de un informe las fortalezas y debilidades que tenga en sus actividades.

ANEXOS

Modelo de encuesta

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

ENCUESTA

Tema: Diseño de un manual de procesos para el departamento de cobranzas en la empresa DISMAC S.C.C

Objetivo general: La presente encuesta tiene fines empresariales y su objetivo es recolectar información referente al interés por obtención de una franquicia

Marque solo una opción con una (X) de acuerdo a su criterio.

1.Cuál es el procedimiento a aplicar al cliente por una cartera vencida.

Legal ☐

Sumario ☐

Mutuo acuerdo ☐

2. ¿Cuál es el monto máximo para otorgar un crédito al cliente?

100-200 ☐

300-400 ☐

400-500 ☐

500-más ☐

3. ¿Cuál es la principal característica que usted consideraría al otorgar un crédito?

Solvencia ☐

Puntualidad ☐

Cliente potencial ☐

4. ¿Con qué frecuencia los clientes se atrasan en los pagos?

Siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

5. ¿Considera que una política de crédito sería eficaz para recuperar cartera en un?

30%-50% ☐
60%-70% ☐
75%-85% ☐

6. Siente que se realiza un procedimiento adecuado en el área de cobranzas.

SI ☐
NO ☐

7. ¿Por qué cree que es importante diseñar un manual de procedimientos?

Aumentar la liquidez ☐
Distribución óptima de recursos ☐
Manejo oportuno de información ☐

8. ¿Con qué frecuencia cree usted que debería ser usado el manual de procedimientos?

Siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

9. ¿Usted como trabajador estaría dispuesto a la adaptación de un nuevo manual de procedimientos en el área de cobranzas?

Si ☐

No ☐

Tal vez ☐

Figura 1. Departamento financiero

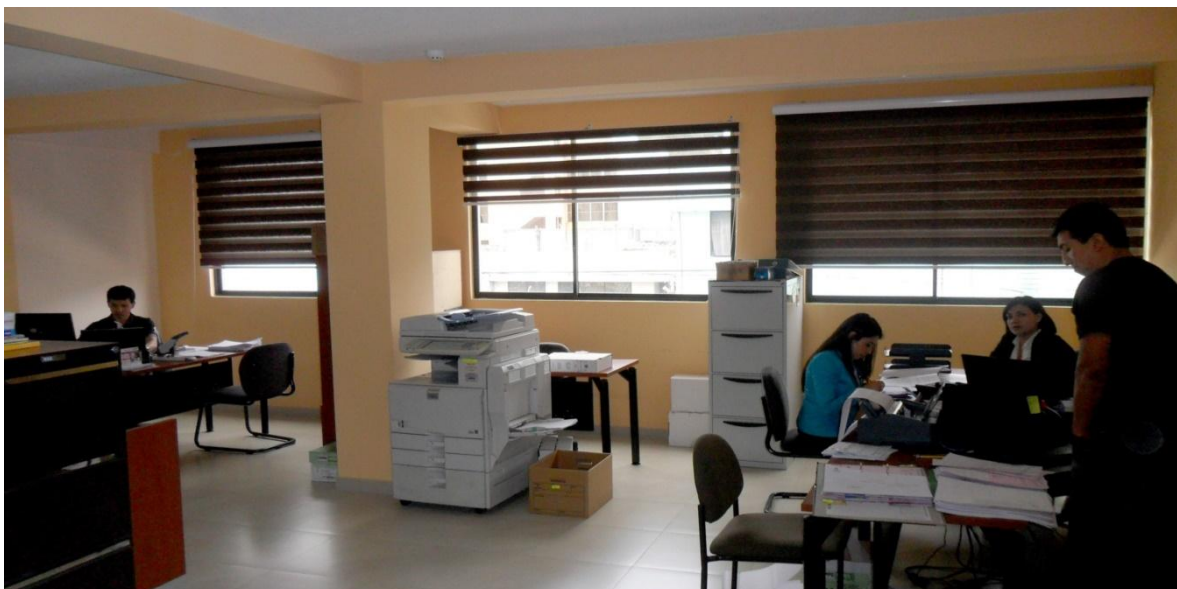


Figura 2. Departamento de facturación



Figura 3. Gerencia



Figura 4. Departamento de Ventas – Compras Públicas.



Bibliografía

Anrango Ramos , C. E. (2011). *dspace.esPOCH.edu.ec*. Obtenido de dspace.esPOCH.edu.ec:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/1799/1/82T00129.pdf>

CASTAÑEDA TABARES, P. A., AGUDELO GAVIRIA, A. F., & ROJAS SALAZAR, L. M. (28 de 05 de 2009). <http://repositorio.utp.edu.co>. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co>:
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2214/658306A282.pdf;sequence=1>

León, C. (2007). *Evaluación de Inversiones: Un enfoque privado y social*. Lima: Electrónica gratuita.



Dismac *scc*

DISTRIBUIDORA DE MATERIALES Y REACTIVOS PARA LABORATORIOS

Dir.: Coop. 14 de Diciembre E21A Lt. 69 y S4

Telefax: 2605-806 / 2604-281 / 2603-120 - E-mail: dismaccontabilidad@hotmail.com

QUITO - ECUADOR

Señores,

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

Presente

De mi consideración:

Me permito emitir el siguiente certificado correspondiente al manual de procedimientos, desarrollado en el INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA, ya que ha cumplido con los requerimientos solicitados por parte de nuestra Institución e informo que me comprometo a entregar todo el apoyo necesario al Sr. Jefferson Oswaldo Borja Díaz, para que realice el proyecto de tesis cuyo tema es Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de cobranzas en la empresa DISMAC S.C.C ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito en el año 2017-2018, al ser desarrollada para la empresa.

Es todo lo que puedo decir en honor a la verdad

Atentamente,

Mónica Cruz

Gerente General



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA

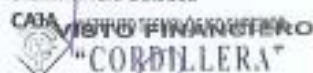
ORDEN DE EMPASTADO

Una vez verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos para el proceso de Titulación, se **AUTORIZA** realizar el empastado del trabajo de titulación, del alumno(a) **BORJA DÍAZ JEFFERSON OSWALDO**, portador de la cédula de identidad N° 1750697102, previa validación por parte de los departamentos facultados.

Quito, 03 de mayo del 2018



Sra. Mariela Balseca



CONSEJO DE CARRERA

Escuela de Administración Bancaria y Financiera

Ing. Angélica Aldaz

DELEGADO DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN



Ing. William Parra

BIBLIOTECA



03 MAY 2018

COORDINACIÓN PRÁCTICAS

Ing. Samira Villalba

PRÁCTICAS PREPROFESIONALES



Dr. Patricio Manópatin

DIRECTOR DE CARRERA



Tgla. Cristina Chugui

SECRETARÍA ACADÉMICA

Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS DISMAC S.C.C.docx (D37026561)
Submitted: 3/28/2018 8:15:00 AM
Submitted By: jejodj.95@hotmail.com
Significance: 3 %

Sources Included in the report:

Quilliguango Mercedes Admi Banca Manual Cartera.pdf (D19755493)
GALLO QUISHPE ROLANDO ALEXIS final.docx (D19384939)
RECUPERACION DE CARTERA.docx (D30324146)
_paulina morocho_banca y finanzas_15 (1).docx (D15719917)

Instances where selected sources appear:

8



LCDA.GEOVANNA FREIRE

TUTORA DEL PROYECTO