



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA

**DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DIRIGIDOS AL
DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA LA EMPRESA
JPATIÑOCORP S.A.**

TUTOR

MAE. SOLANGE RESABALA VALENCIA

AUTORES

**LISSETH DENNISS BRIONES PALMA
SANDRA ANDREINA MEJIA MERO**

GUAYAQUIL

2020

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS			
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Diseño de políticas y procedimientos dirigidos al departamento de ventas para la empresa JPATINOCORP S.A.			
AUTOR/ES: <ul style="list-style-type: none"> • Lisseth Denniss Briones Palma • Sandra Andreina Mejía Mero 		REVISORES O TUTORES: Mae. Solange Resabala Valencia	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil		GRADO OBTENIDO: Ingeniería Comercial	
FACULTAD: Administración		CARRERA: Ingeniería Comercial	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2020		N° DE PÁGS.: 147	
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración			
PALABRAS CLAVE: Estrategias – Ventas – Manual de procedimientos - Cartera			
RESUMEN: La presente investigación tiene como finalidad diseñar políticas y procedimientos del departamento de ventas para la empresa JPATINOCORP S.A., esta entidad visualiza falencias en su gestión de cobro de cartera y gestión de ventas, por esto, mediante una investigación descriptiva de enfoque mixto se analiza el modelo de administración actual y se plantea medidas correctivas que optimicen esta función de la compañía.			
N° DE REGISTRO (EN BASE DE DATOS)		N° DE CLASIFICACIÓN	
DIRECCIÓN URL (TESIS EN LA WEB)			
ADJUNTO PDF:	SI	x	NO
CONTACTO CON AUTOR/ES: Lisseth Denniss Briones Palma Sandra Andreina Mejía Mero	TELÉFONO: 0991088343 0980506386		E-MAIL: Lissbrionespalma2012@hotmail.com Sandra_1416kiss@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Ph.D. Rafael Iturralde Solórzano riturraldes@ulvr.edu.ec DECANO DE LA FACULTAD MBA. OSCAR MACHADO ALVAREZ omachado@ulvr.edu.ec DIRECTOR DE CARRERA		

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Proyecto 27-04-20.docx
(D69608991) Submitted: 4/30/2020 12:05:00 AM
Submitted By:
Significance: 1 %

Sources included in the report:

Tesis OQUENDO-ZAPATA2.docx (D47951274)
tesis final CARLOS Y
PATTY 1.pdf
(D63162171) TESIS
MENDOZA.docx
(D64622142)
TESIS BLANQUITA SANCHEZ - URCO.pdf (D69452221)
TESIS ALBERTO RIVERA-STEFANY GUACHO PARA
ANTIPLAGIO.docx (D55202448)
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/10/cuales-son-las-diferencias-entre-politicas-y-estrategias-de-ventas/>
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7307/1/138%20MKT.pdf>

Instances where selected sources appear:

8



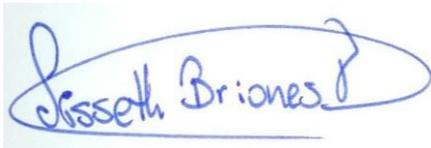
f. _____
MAE SOLANGE RESABALA VALENCIA
CC. 0918810524

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados **LISSETH DENNISS BRIONES PALMA** y **SANDRA ANDREINA MEJIA MERO** que declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **“DISEÑO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA LA EMPRESA JPATÍÑOCORP S.A EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil según lo establece la normativa vigente.

Autores:



f. _____
LISSETH DENNISS BRIONES PALMA
CC. 0930940036



f. _____
SANDRA ANDREINA MEJIA MERO
CC.0950218149

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del 'Proyecto de Investigación "DISEÑO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA LA EMPRESA JPATIÑOCORP S.A EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL" designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación Titulado: DISEÑO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA LA EMPRESA JPATIÑOCORP S.A EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Presentados por las estudiantes Lisseth Denniss Briones Palma y Sandra Andreina Mejía Mero, como requisito previo, optar al Título de Ingeniería Comercial, encontrándose apto para su sustentación.



f. _____
MAE SOLANGE RESABALA VALENCIA
CC. 0918810524

AGRADECIMIENTO

Me gustaría agradecerle a Dios por permitirme haber llegado hasta esta etapa maravillosa de mi vida siendo mi guía en todo momento ya que gracias a él puedo hacer realidad mi sueño y el de mi madre de verme ser una mujer realizada y profesional.

A mi tutora de Tesis MAE. Solange Resabala que con su dedicación, esfuerzo, conocimiento y experiencia ha logrado que podamos terminar de una manera satisfactoria este proyecto de investigación.

A mi familia en general que siempre ha estado incondicionalmente para motivarme a crecer como persona.

A mi bella madre por su esfuerzo y sacrificio a lo largo de mi carrera y demás estudios gracias por ser ese pilar fundamental en mi vida.

Quisiera hacer un agradecimiento especial a una persona que desde que lo conocí ha hecho que mi vida cambie completamente Josué Zárate, sin lugar a dudas eres el ángel que Dios envió para encaminar mi vida, gracias a ti he obtenido grandes logros podría decir que te debo mucho de lo que soy ahora espero nunca dejes de ser ese novio maravilloso que siempre está a mi lado a pesar de todo y con mucha paciencia me has acompañado en este largo proceso.

LISSETH DENNISS BRIONES PALMA.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme permitido cumplir uno de mis sueños, a mis padres queridos por haberme dado educación, un hogar donde crecer, equivocarme, desarrollarme, aprender y donde adquirí los valores que hoy me definen y por estar en todo momento y ser los pilares fundamentales en mi vida, que los amo eternamente, sin el apoyo de ellos hoy en día están orgullosos de mi crecimiento personal y jamás los voy a defraudar.

A la MAE. Solange Resabala Valencia un agradecimiento especial por su apoyo y confianza ya que sin ella esto no hubiera sido posible por guiarnos e impartiendo su conocimiento siendo una base importante en el proceso de la Titulación.

A mis amigos en general agradecida con cada uno de ellos ya que siempre nos sosteníamos que debemos llegar y salir adelante, y poder estar siempre en los buenos y malos momentos.

SANDRA ANDREINA MEJIA MERO.

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios y especialmente a mi hermosa madre que siempre está a mi lado brindándome su apoyo, sus consejos para hacer de mí una mejor persona, es sin duda la persona a la cual le debo la vida y todo lo que soy, gracias por confiar en mí, ser mi mayor inspiración y demostrarme que sola y con una hija se puede salir adelante, ser una profesional jamás ha dejado de darme aliento y nunca me has dejado caer.

Eres una mujer que simplemente me hace llenar de orgullo no habrá manera de devolverte todo lo que me han ofrecido, esta tesis es un logro más que llevo a cabo sin lugar a dudas tu has sido parte de mi formación, no sé en donde me encontraría de no ser por tu ayuda, tu compañía tu amor y dedicación, jamás olvidare las palabras que me dijiste al ingresar a la universidad hija todo es sacrificio, esfuerzo, perseverancia y constancia.

A mi amiga Sandrita que desde que nos conocimos pensábamos en que este día llegaría y juntas nos graduaríamos de blanco gracias amiga por tu ayuda y constancia en esta tesis que emprendimos juntas.

A mis Abuelitos y Tía Lourdes que de una u otra manera siempre estuvieron alentándome en todo momento aportando con consejos y motivación para mantenerme en la constante lucha y poder alcanzar mis metas u objetivos.

LISSETH DENNISS BRIONES PALMA.

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mis Padres: Agustín Rigoberto Mejía Paladines y Rita Leonor Mero Vera por ser mi inspiración y mostrarme el camino correcto en todo momento, todo lo que he conseguido en la vida se lo debo única y exclusivamente a ustedes.

A mis hermanos: Diego Alexander Mejía Mero y Álvaro Elian Mejía Mero, por sus grandes enseñanzas, por toda la paciencia, ejemplo y amor que siempre me han dado gracias a ustedes soy feliz.

A mis amigos(as) quienes me han apoyado y a todos los que me prestaron su ayuda.

SANDRA ANDREINA MEJIA MERO.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA	ii
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO	iii
Sources included in the report:	iii
Instances where selected sources appear:.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	iv
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
INDICE DE ANEXOS	xv
CAPÍTULO I	1
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.3. Formulación del problema	4
1.4. Sistematización.....	4
1.5. Objetivos de la investigación	4
1.5.1. Objetivo General	4
1.5.2. Objetivos Específicos.....	4
1.6. Justificación de la investigación.....	4
1.7. Delimitación o alcance de la investigación	6
1.8. Idea a defender	7
CAPÍTULO II	8

MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes del estudio	8
2.2. Marco Teórico Referencial.....	9
2.2.1. Modelo para diseño de políticas y procedimientos.....	9
2.2.2. Definición de área o departamento de ventas	13
2.2.3. Organigrama	15
2.2.4. Diseño de funciones del departamento de ventas	18
2.2.5. Políticas y Procedimientos de ventas	22
2.2.6. Fuerzas de ventas	25
2.2.7. Características de la gestión de ventas	26
2.2.8. Diagrama de Gantt	27
2.3. Marco conceptual	29
CAPÍTULO III.....	31
MARCO METODOLÓGICO.....	31
3.1. Método de investigación	31
3.1.1. Investigación descriptiva	31
3.2. Enfoque de la investigación	31
3.2.1. Enfoque cualitativo	31
3.2.2. Enfoque cuantitativo	32
3.3. Herramientas de recolección de datos	32
3.3.1. Entrevistas.....	32
3.3.2. Encuestas.....	32
3.3.3. Ficha de observación.....	33
3.4. Población y muestra	33
3.4.1. Población.....	33
3.4.2. Muestra	34
3.5 Análisis y tabulación de los datos: Entrevista, Encuesta y Ficha de Observación ..	35

3.5.1 Resultado de la entrevista	35
3.5.2 Conclusión de la entrevista	36
3.5.3 Resultados de las encuestas	37
3.5.4 Conclusión de las encuestas.....	47
3.5.5 Resultados de la ficha de observación	48
3.5.6 Conclusión de la ficha de observación.....	54
3.6 Análisis situacional interno.....	55
3.6.1 Matriz FODA.....	55
3.6.2 Análisis de DAFO.....	56
3.6.4 Organigrama Actual de la empresa.....	57
3.6.5 Flujograma de procesos actuales	58
3.7 Análisis Situacional externo	65
CAPITULO 4.....	67
PROPUESTA.....	67
4.1 Tema	67
4.2 Objetivo.....	67
4.3 Justificación	67
4.6. Tipos de controles en los manuales de procedimientos	68
4.7 Organigrama Propuesto de la empresa	68
4.8 Diseño de funciones del departamento de ventas y cobro	69
4.9 Beneficios de la propuesta	69
4.10 Propuesta.....	70
4.10.1 Manual de procedimientos para el departamento de ventas	70
4.10 Análisis Costo Beneficio.....	100
4.11 Diagrama de GANT	101
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES.....	104

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
ANEXOS	108
Anexo 1. Cuestionario de entrevista para dueños de la empresa JPATIÑOCORP S.A	108
Anexo 2. Cuestionario de encuestas para colaboradores del Departamento de Ventas.	110
Anexo 3. Cuestionario de encuestas para el área de Bodega.	112
Anexo 4. Cuestionario de encuestas para el departamento de Inventario.....	114
Anexo 5. Cuestionario de encuestas para el área de Crédito y Cobranza.....	117
Anexo 6. Estructura de ficha de observación para el departamento de ventas	119
Anexo 7. Estructura de ficha de observación para clientes	120
Anexo 8. Estructura de ficha de observación para el área de Bodega	121
Anexo 9 Estructura de ficha de observación para el área de Inventario	122
Anexo 10. Estructura de ficha de observación para el área de Crédito y Cobranza	123
Anexo 11. Estados financieros de la empresa.....	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores asociados al cierre de empresas.....	2
Tabla 2. Delimitación o alcance de la investigación.....	6
Tabla 3. Antecedentes de estudio.....	8
Tabla 4. Modelos para el diseño de políticas y procedimientos	9
Tabla 5. Aspectos para el diseño de funciones	19
Tabla 6. Funciones en el departamento de ventas.....	20
Tabla 7. Fases de mecanismo de cobranza de cartera de crédito.....	24
Tabla 8. Modelo estructural de ficha de observación	33
Tabla 9. Población de estudio	33
Tabla 10. Muestra de estudio	34
Tabla 11. Resultado de entrevista	35
Tabla 12. Resultado de encuesta para colaboradores del Departamento de ventas	37

Tabla 13. Resultado de encuesta para el área de bodega	38
Tabla 14. Resultado de la encuesta para el Departamento de Inventario	39
Tabla 15. Resultado de la encuesta para el área de Crédito y Cobranza.....	40
Tabla 16. Políticas internas para cada departamento de la empresa JPATIÑOCORP S.A	41
Tabla 17. Guía clara sobre los manuales, procedimientos y funciones del personal de la empresa JPATIÑOCORP S.A	42
Tabla 18. Evaluaciones de desempeño para cada departamento	43
Tabla 19. <i>Quejas de clientes por una mala gestión de los departamentos dentro de la empresa JPATIÑOCORP S.A</i>	44
Tabla 20. <i>Eficiente comunicación entre los departamentos de la empresa JPATIÑOCORP S.A.....</i>	45
Tabla 21. <i>Coordinación el envío de la mercadería con los diferentes departamentos de la empresa JPATIÑOCORP S.A</i>	46
Tabla 22. Ficha de observación para el Departamento de ventas	49
Tabla 23. Ficha de observación para cliente	50
Tabla 24. Ficha de observación para el área de bodega.....	51
Tabla 25. <i>Ficha de observación para el área de inventario</i>	52
Tabla 26. <i>Ficha de observación para el área de Crédito y Cobranza.....</i>	53
Tabla 27. <i>Análisis de FODA</i>	55
Tabla 28. <i>Análisis de DAFO</i>	56
Tabla 29. Principales productos que oferta JPATIÑOCORP	64
Tabla 30. Competidores del Mercado	65
Tabla 31. <i>Tipos de control</i>	68
Tabla 32. Funciones del departamento de ventas y cobro	69
Tabla 33. Simbologías del flujograma	92
Tabla 34. Responsables de los procesos	93
Tabla 35. Diagrama de Gantt del proceso de diseño del manual	101
Tabla 36. Diagrama de Gantt del proceso de cobro a deudor	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tasa de entrada y salida de empresas; Fuente: INEC (2017).....	2
Figura 2. Logo de la empresa JPATÍÑOCORP; Fuente: JPATÍÑOCORP (2019).....	6
Figura 3. Ubicación de la empresa JPATÍÑOCORP S.A.; Fuente: Google Maps, 2019	7
Figura 4 Fases del proceso del departamento de ventas; Fuente: Adaptado de Kotler (2017)	11
Figura 5 Organigrama vertical; Fuente: Romero (2016)	15
Figura 6 Organigrama Horizontal; Fuente: Romero (2016)	16
Figura 7 Organigrama mixto; Fuente: Romero (2016)	16
Figura 8 Organigrama Circular; Fuente: Romero (2016)	17
Figura 9 Organigrama Escalar; Fuente: Adaptado de Romero (2016)	17
Figura 10. Ejemplo de un Diagrama de Gantt; Fuente: (Handl, 2014).....	28
Figura 11. Políticas internas para cada departamento de la empresa JPATÍÑOCORP S.A; Fuente: Encuesta. Elaborado por: Briones & Mejía (2020).....	42
Figura 12. Guía clara sobre los manuales, procedimientos y funciones del personal de la empresa JPATÍÑOCORP S.A; Fuente: Encuesta. Elaborado por: Briones & Mejía (2020)	43
Figura 13. Evaluaciones de desempeño para cada departamento de la empresa JPATÍÑOCORP S.A; Fuente: Encuesta. Elaborado por: Briones & Mejía (2020).....	44
Figura 14. Quejas de clientes por una mala gestión de los departamentos dentro de la empresa JPATÍÑOCORP S.A; Fuente: Encuesta. Elaborado por: Briones & Mejía (2020)	45
Figura 15. Eficiente comunicación entre los departamentos de la empresa JTAPIÑOCORP S.A; Fuente: Encuesta. Elaborado por: Briones & Mejía (2020).....	46
Figura 16. Coordinación el envío de la mercadería con los diferentes departamentos de la empresa JTAPIÑOCORP S.A; Fuente: Encuesta. Elaborado por: Briones & Mejía (2020)	47
Figura 17. Organigrama JTAPIÑOCORP S.A; Elaborado por: Briones & Mejía (2020)	57
Figura 18. Flujograma de procesos entre los departamentos de la JTAPIÑOCORP S.A; Elaborado por: Briones & Mejía (2020)	58
Figura 19. Flujogramas del área de ventas.	59
Figura 20. Flujograma del área de Bodega.	61
Figura 21. Flujograma del área de inventario.....	62

Figura 22. <i>Flujograma del área de Crédito y Cobranza.</i>	63
Figura 23. <i>Organigrama Propuesto de la empresa.</i>	68
Figura 24. Módulo de inventario; Elaborado por: Briones & Mejía (2020)	83
Figura 25. Diagrama de flujo general del negocio parte 1; Elaborado por: Briones & Mejía (2020).....	86
Figura 26. Diagrama de flujo general del negocio parte 2; Elaborado por: Briones & Mejía (2020).....	87
Figura 27. Diagrama de flujo del área de ventas; Elaborado por: Briones & Mejía (2020)	88
Figura 28. Flujograma de bodega; Elaborado por: Briones & Mejía (2020).....	89
Figura 29. Flujograma de inventario; Elaborado por: Briones & Mejía (2020)	90
Figura 30. Flujograma de créditos y cobranza; Elaborado por: Briones & Mejía (2020) .	91

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de entrevista para dueños de la empresa JPATÍÑOCORP S.A ..	108
Anexo 2. Cuestionario de encuestas para colaboradores del Departamento de Ventas...	110
Anexo 3. Cuestionario de encuestas para el área de Bodega.	112
Anexo 4. Cuestionario de encuestas para el departamento de Inventario.....	114
Anexo 5. Cuestionario de encuestas para el área de Crédito y Cobranza.....	117
Anexo 6. Estructura de ficha de observación para el departamento de ventas	119
Anexo 7. Estructura de ficha de observación para clientes	120
Anexo 8. Estructura de ficha de observación para el área de Bodega	121
Anexo 9 Estructura de ficha de observación para el área de Inventario	122
Anexo 10. Estructura de ficha de observación para el área de Crédito y Cobranza	123
Anexo 11. Estados financieros de la empresa.....	125

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.Tema

Diseño de políticas y procedimientos dirigidos al departamento de ventas para la empresa JPATÍÑOCORP S.A.

1.2.Planteamiento del problema

La competitividad en el sector empresarial ha alcanzado niveles elevados en los últimos años, haciendo que las empresas reinventen sus procesos a través de una mejora continua con el fin de adaptarse a las necesidades del consumidor. Esto también, conlleva a mantenerse un paso adelante de la competencia; con el fin responder a situaciones asociadas a la gestión de servicio al cliente o ventas.

Para una empresa definir políticas y procedimientos debe ser una prioridad, considerando la importancia del desarrollo de un comportamiento organizacional entre los diferentes departamentos que lo conforman, para cumplir actividades y funciones de forma eficiente, dando como resultado al mejoramiento de las gestiones internas, entre ellas el de ventas, que es vital en los procesos comerciales que a diario están sujetos a enfrentar diferentes circunstancias donde requieren de la calidad y respuesta inmediata para alcanzar los objetivos fijados por la gerencia en relación a ingresos.

No obstante, existen empresas que omiten de sus estrategias, la reorganización y mejoramiento continuo de las acciones internas en el departamento de ventas, tomando sólo prioridad en vender sin primero planificar o establecer procedimientos sistemáticos y secuenciales que sean adaptados a la actividad y tipo de producto o servicio. Esto genera a mediano plazo problemas para cumplir con objetivos de venta y que el personal cumpla roles específicos de forma correcta alineados a las necesidades de la gerencia, lo que puede acarrear a problemas de liquidez que son un paso al cierre definitivo de las operaciones.

A esto, se puede hacer mención que, en Ecuador, la dinámica empresarial durante el periodo 2009 – 2015 presentó una alta tasa de salidas de empresas, que de acuerdo a un

estudio del INEC (2017) sobre la supervivencia empresarial y los factores asociados al cierre de empresas, la insuficiente capacidad de innovación, experiencia, organización interna y la aversión al riesgo, donde en el sector manufacturero y comercio existe un mayor nivel de empresas que no sobreviven en el mercado.

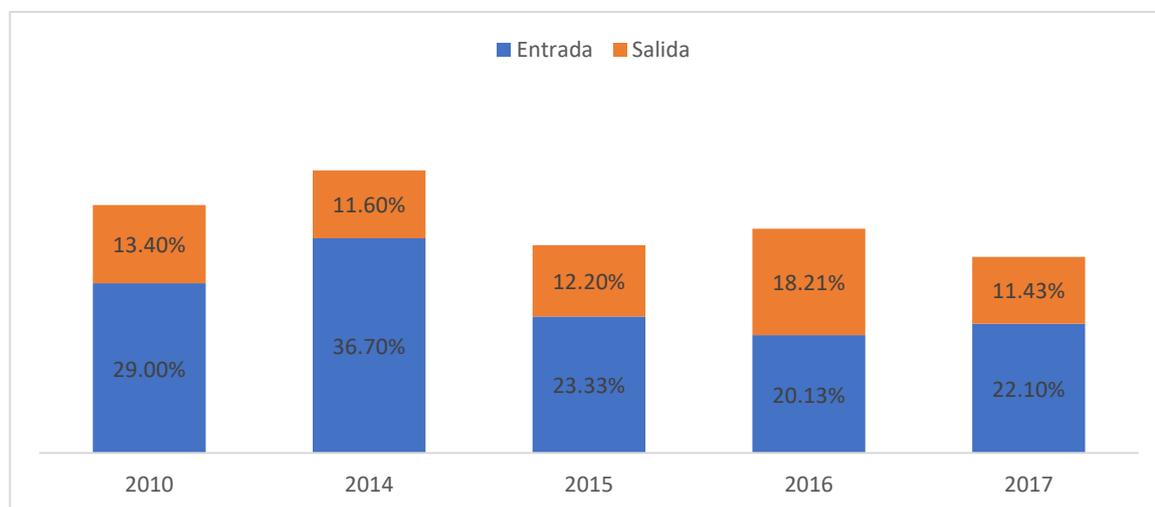


Figura 1. Tasa de entrada y salida de empresas; Fuente: INEC (2017)

En la figura 1 se puede apreciar cómo ha sido el comportamiento de la dinámica empresarial, donde es evidente que existen empresas que no sobreviven en el mercado, siendo el de mayor relevancia en 2016 donde del 100% un 18,21% cerró sus funciones. Entonces, considerando este estudio y los factores identificados (la insuficiente capacidad de innovación, experiencia, organización interna y la aversión al riesgo) por el INEC, es notable que la inadecuada organización a través de la planeación de estrategias que entre ellas constan la definición de políticas y procedimientos para ventas, puede resultar ser parte de malas decisiones tomadas por una gerencia, lo que afecta su capacidad de responder a las necesidades del cliente, a la gestión del servicio y la recuperación de cartera, restándole rentabilidad que es importante para sobrevivir.

Tabla 1.

Factores asociados al cierre de empresas

Factores	Porcentaje
Insuficiente capacidad de innovación	21,22%
Organización interna	23,12%
Experiencia	17,42%
Aversión al riesgo	11,22%

Fuente: INEC (2017)

De acuerdo con los estudios del INEC los factores asociados al cierre de empresas en un 21,22% están asociados a la insuficiente capacidad de innovación, el 23,12 a la organización interna, el 17,42% a la experiencia y el 11,22% a la aversión al riesgo.

La empresa JPATIÑOCORP S.A. corresponde a la clase industrial los cuales son los productores, distribuidores, y su función principal es la elaboración de productos terminados, específicamente en muebles para hogar y oficinas. También se comercializan adornos importados (lámparas, jarrones, charoles, juegos de vajilla, entre otros). Cuenta con un total 65 trabajadores que desempeñan diferentes funciones. La empresa es creada por el Señor José Patiño Icaza en la ciudad de Guayaquil, en el año de 1965, iniciaron actividades de construcción, fabricación y amoblados.

El problema en la empresa se debe a que no existe una gestión y planificación en el departamento de venta que esté establecido en un documento que formalice todas las actividades y acciones que deben ejecutar el personal. El motivo se debe a que la empresa se ha enfocado en la distribución del producto y otros procesos administrativos, despreocupándose por mantener un esquema integral que sistematice políticas claras para que garanticen el cumplimiento de metas de ventas y cobranza.

También, al no contar con políticas y procedimientos para el departamento de ventas, presenta problemas para definir claramente las funciones y responsabilidades del personal del área, lo que provoca una carga de trabajo que reduce los niveles de eficacia y el desempeño.

Como efecto del problema, se han presentado dificultades en la entrega y despacho de los productos y servicios que la compañía brinda a sus clientes, así como al no tener procesos de cobranza, existe una acumulación de la cartera vencida y un retraso en el tiempo de cobro adeudado, afectando a nivel económico.

La gerencia toma decisiones de forma empírica sin apearse a un esquema organizado de políticas y procedimientos para la gestión y planificación de ventas y cobranza, lo que puede conllevar a que en un futuro tengan dificultades para cumplir metas en cuanto a la venta de los muebles y adornos importados, también, en el incremento de la deudas de los clientes que afectaría la estructura económica de la compañía, reduciendo sus ingresos y limitando su capital para la inversión o cumplimiento de las obligaciones a corto plazo.

1.3. Formulación del problema

¿De qué manera la carencia de políticas y procedimientos inciden en los niveles de desempeño del Departamento de Ventas en la empresa JPATÍÑOCORP S.A.?

1.4. Sistematización

- ¿De qué manera está estructurado Actualmente el Departamento de Ventas de la compañía JPATÍÑOCORP S.A.?
- ¿Qué políticas y procedimientos son acordes para el departamento de ventas de la compañía JPATÍÑOCORP S.A.?
- ¿Cuál será el costo-beneficio de la aplicación de políticas y procedimientos para el departamento de ventas de la compañía JPATÍÑOCORP S.A.?

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo General

Diseñar políticas y procedimientos del Departamento de Ventas para la empresa JPATÍÑOCORP S.A.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar la estructura organizacional del departamento de ventas de la compañía JPATÍÑOCORPS.A.
- Determinar las políticas y procedimientos que sean acordes para el departamento de ventas de la compañía JPATÍÑOCORPS.A.
- Determinar el análisis costo-beneficio de la propuesta.

1.6. Justificación de la investigación

Los procedimientos y políticas de ventas son un pilar fundamental de la estrategia integral de la empresa, ya que en ella se definen las acciones que contribuirán a su crecimiento, a su posicionamiento en cada uno de los segmentos de mercado y a alcanzar

la rentabilidad esperada. Es una de las principales palancas para generar valor económico y una fuente importante para influir en la generación de impacto social de la empresa.

Por tanto, una propuesta de políticas y procedimientos de venta es la forma en cómo se va a generar impulsos y satisfacer a las necesidades mediante una organización de los procesos de comercialización un producto, servicio, idea, etc. hacia los clientes actuales y potenciales de la empresa JPATÍÑOCORP S.A.

Es por esto que la magnitud de la fuerza de ventas es una de las decisiones más importantes que enfrentan los ejecutivos en muchas empresas. En la práctica, esta decisión está afectada por otros elementos que no están debidamente organizados. Las opciones específicas elegidas, dependen de los costos relativos y de las tareas de ventas requeridas para análisis de las soluciones intermedias. Este trabajo pretende describir precisamente, políticas y procedimientos de venta que permitan vislumbrar de manera detallada su injerencia en los procesos estratégicos de la empresa.

Por lo tanto, se justifica el desarrollo de la investigación por su valoración teórica que refleje lo importante que es el desarrollo de políticas y procedimientos para el departamento de ventas de una empresa, a partir de la revisión de referentes empíricos que por su relevancia bibliográfica y metodológica sirvan de material de apoyo para la construcción de nuevos conceptos y fundamentos asociados al tema, que le den un mayor realce al objeto de estudio.

La relevancia social, se debe a la importancia del desarrollo empresarial del país, la necesidad de adaptarse a cambios internos y organizacionales que sean notables para un mejoramiento de la estructura de una empresa en la parte de la gestión de ventas, esto como parte del aporte académico y el rigor científico proporcionado por las autoras en base a los requerimientos que establece la Ley Orgánica de Educación Superior, de realizar un trabajo de investigación que sirva no sólo de requisito para la obtención del título profesional, sino de reflejar los conocimientos que estén orientados a solucionar un problema en un ámbito específico.

Asimismo, se justifica la investigación por su utilidad metodológica, que se enfoca en la búsqueda de los resultados del estudio donde se empleen métodos y técnicas que se

ajusten a los criterios del trabajo, de forma que se puedan proporcionar nuevos hallazgos sobre la importancia de las políticas y procedimientos para un departamento de ventas, que sirva como material de consulta para futuras investigaciones.



Figura 2. Logo de la empresa JPATÍÑOCORP; Fuente: JPATÍÑOCORP (2019)

1.7. Delimitación o alcance de la investigación

Tabla 2.

Delimitación o alcance de la investigación

Campo de estudio	La investigación se realizará en el campo de la administración, sobre la planificación estratégica.
Delimitación temporal	La investigación se realizará en el año 2019
Delimitación espacial	La investigación se realizará en la empresa JPATÍÑOCORP S.A. ubicada en La Ciudadela Montebello Manzana 3-C Solar 5, de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.
Objeto de estudio	Departamento de ventas

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

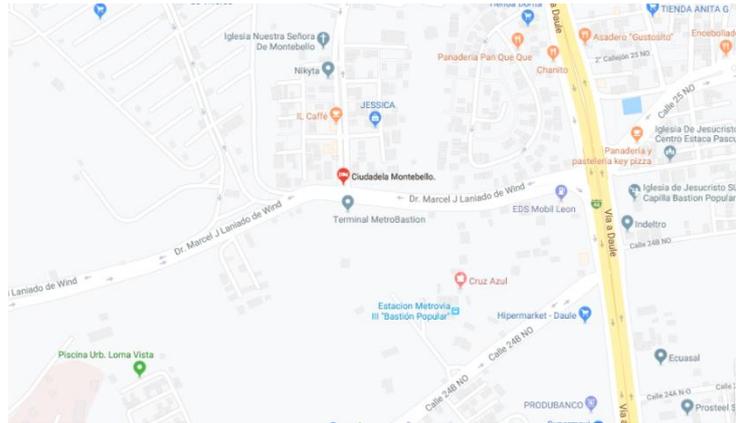


Figura 3. Ubicación de la empresa JPATÍÑOCORP S.A.; Fuente: Google Maps, 2019

1.8.Idea a defender

Diseñar políticas y procedimientos de ventas para la empresa JPATÍÑOCORP S.A. influirán en el mejoramiento de la gestión de ventas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

Tabla 3.

Antecedentes de estudio

Autor	Importancia	Conclusión	Recomendación
Foyes (2017) “La gestión de ventas y marketing para la empresa Muebles Moncayo”	El trabajo se enfoca en la importancia de la implementación de políticas que permitan el correcto funcionamiento de las ventas como parte de las gestiones de la mueblería.	Muebles Moncayo carecía de procedimientos y políticas de ventas que influyan en la correcta estructuración organizacional y desarrollo de las funciones del personal.	Desarrollar capacitaciones periódicas para la retroalimentación de conocimientos y fortalecimiento de habilidades del personal de ventas de Muebles Moncayo.
Suárez (2018) “Diseño de un manual de políticas de crédito y cobranza para disminuir la cartera vencida de la empresa Mueblerías Palito S.A., periodo 2017 - 2018”,	La importancia de la investigación se basó en la integración de la gestión de crédito y cobranza para el área de ventas como medio de fortalecimiento de la gestión de recuperación de cartera vencida.	Personal de ventas fue capacitado hace 5 años, lo que ha generado que no se adapten de forma inmediata a posibles cambios y no se cumplan con gestiones eficientes a partir de la implementación de políticas y procedimientos de ventas.	Implementar el manual de políticas de créditos y cobranzas como medio de mejoramiento de las gestiones en el departamento de ventas de Mueblería Palito.

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

Análisis:

Los referentes empíricos expuestos anteriormente sirven como un material de consulta para el desarrollo del marco teórico y metodológico, tomando en cuenta que han sido trabajos realizados en los últimos 5 años, se mantienen actualizados en las necesidades de organización y desarrollo de procedimientos de ventas. En base a esto, la bibliográfica y fundamentaciones son esenciales para su revisión, análisis y aporte de una valoración teórica con rigor académico y profesional para la generación de conocimientos sobre la necesidad de que una empresa cuente con políticas y procedimientos.

Por lo que para el desarrollo del trabajo se tomará en cuenta la Teoría de la Administración de Ventas que Foyes manejó en la investigación porque se acopla a los fines investigativos y la necesidad de fortalecer la gestión del departamento de ventas de JPATIÑOCORP para que así se generen mejores resultados que influyan en la integración de políticas, procedimientos y funciones que garanticen mejores resultados en el proceso de negociación-venta.

2.2.Marco Teórico Referencial

2.2.1. Modelo para diseño de políticas y procedimientos

Tabla 4.

Modelos para el diseño de políticas y procedimientos

Autor	Descripción
Johnston y Marshal (2009)	Postura basada en la importancia de la dirección del personal de ventas a partir de la formulación de objetivos que implique la determinación de medidas que conlleven a un proceso de crecimiento de ventas. También se enfoca en la importancia que tiene el fortalecimiento de la gestión de ventas y cómo esto genera una transformación importante en las demás áreas de la empresa, donde se enfatiza en la formulación de procedimientos basados

	<p>en los controles de programas de venta siguiendo patrones de innovación, tecnología y liderazgo.</p>
<p>Kotler (2017)</p>	<p>Establece que en el diseño de políticas y procedimientos para el departamento de ventas es importante que se consideren las cuatro fases que son: prospección, acercamiento previo, presentación del mensaje de ventas y servicio postventas. De esta manera se pueden mantener directrices donde el equipo de trabajo pueda hacer uso de recursos y lineamientos que se enfoquen en las características del producto para aprovechar sus ventajas y con ello convertirlas en beneficios.</p>
<p>Mercadé (2018)</p>	<p>Hace referencia en que el modelo de diseño de políticas y procedimientos de venta debe enfocarse en los objetivos organizacionales y el análisis de factores interno y externos para establecer el nivel de riesgo con el fin de diseñar lineamientos que se dirija en la captación de clientes, vender más a clientes actuales y recuperar cuentas. Una vez identificado esos elementos Mercadé establece que la política comercial responderá a los objetivos de ventas, organización del equipo de venta, las políticas de remuneración y el sistema de control.</p>

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

Cada uno de los autores mencionados en la tabla 4 exponen criterios que son importantes en el diseño de un modelo de política y procedimientos de ventas, donde se engloba la determinación de objetivos, estructura organizacional, procesos y el sistema de control empleado como parte de un plan estratégico que represente una fortaleza para lograr generar resultados favorables en la gestión de ventas, aprovechando los beneficios de los productos y dando paso la formalización de las operaciones, controles y decisiones comerciales.

En base a los tres autores mencionados y conforme a la esencia de esta investigación se enfoca la idea del modelo planteado por Kotler que toma referencia de estos procesos a partir de 4 etapas que buscan mantener una secuencia lógica de todas las actividades que debe realizar el equipo de trabajo para lograr cumplir con los objetivos organizacionales, tratar correctamente al cliente potencial y producir alguna reacción positiva en la decisión de compra que tendrá como efecto un incremento de ingresos para la empresa.



Figura 4 Fases del proceso del departamento de ventas; Fuente: Adaptado de Kotler (2017)

2.1.1.1. Fase 1: La prospección

Para Kotler (2017) la prospección como parte del modelo de políticas y procedimientos “representa el primer paso que se enfoca en la búsqueda de clientes metas y que por su perfil tienen las posibilidades de ser parte del vínculo comercial con la empresa” (p. 351). Entonces esto involucra el desenvolvimiento del equipo de trabajo para que empleen métodos y decisiones encaminadas en la identificación de ese segmento de mercado en base a su potencial de compra para que así se determinen técnicas modernas de venta que logren persuadirlos para que así mantengan el interés de comprar el producto o servicio ofertado por la organización.

Cuando se tiene establecido el tipo de cliente al que se desea llegar es necesario que se planteen políticas para su respectiva segmentación de forma que se establezca una lista de

perspectivas en cuanto al potencial de compra que pueden tener una vez que se han descartado aquel grupo que a pesar de necesitar el producto no disponen de los recursos o capacidad de decisión para adquirirlo.

2.1.1.2. Fase 2: Acercamiento previo

Kotler (2017) establece como segunda etapa el acercamiento previo “donde se desenvuelve el personal a través de técnicas de investigación para obtener información más detallada de los clientes y con ello adaptar necesidades, características, deseos y gustos en el proceso de venta” (p. 358).

Durante esta etapa que también es conocida como “entrada” con la elaboración de la lista de clientes potenciales el equipo de trabajo establece procedimientos para la investigación del perfil y características particulares de cada uno de los clientes de forma que se realice la preparación de procesos y acciones para la presentación de ventas enfocadas en lo más posible a las necesidades y percepciones del mercado.

2.1.1.3. Fase 3: Mensaje de Ventas

Como tercera etapa, Kotler (2017) indicó que se ejecuta el proceso de mensaje de ventas “donde se emplea el método AIDA (Atención, interés, deseo y acción) que permite adaptarse a los deseos del cliente para lograr despertar ese deseo de compra de un producto o la prestación de un servicio” (p. 362).

Ante la importancia de diseñar políticas y procedimientos, es necesario integrar la presentación del mensaje donde la estructura debe enfocarse en: las características del producto, ventajas y beneficios de forma que el cliente pueda tener acceso a todos los atributos que tiene el bien al que la empresa está comercialización y cómo este puede cubrir sus necesidades. También, dicha influencia se logra a partir de herramientas y técnicas publicitarias donde el fin es que se genere una visión que refleje beneficios que son superiores a los de la competencia.

2.1.1.4. Fase 4: Servicio posventa

Finalmente, Kotler (2017) como última fase mencionó el servicio posventa “que es el final en el modelo de políticas y procedimientos de ventas donde se fomenta la relación empresa-cliente con el fin de mantener cimientos de negocios que se prolonguen a futuro” (p. 365).

Entonces, el equipo de ventas de la empresa deberá enfocarse en asegurarse que el cliente se encuentra satisfecho a partir de un proceso de monitoreo del canal de comercialización y negociación para que así se incluya un valor agregado que ocasione un sentido de lealtad y fidelidad ante la marca o producto. Siendo así que se deben mantener gestiones rigurosas que permitan cumplir con el tiempo y condiciones de entrega o envío, verificación de que el bien se encuentra en buen estado, el asesoramiento apropiado hacia el cliente, establecer protocolos de garantías en caso de una posible falla, desarrollo de servicios de soporte técnico, procedimientos de devolución o cambio y descuentos especiales.

Por lo tanto, cuando el modelo de políticas y procedimientos de venta se ha elaborado para que se logre mantener resultados eficientes es vital definir un sistema de control donde se mantenga una monitorización permanente de los resultados obtenidos en las diferentes etapas de comercialización, garantizando el cumplimiento de las políticas y objetivos fijados por la empresa.

2.2.2. Definición de área o departamento de ventas

El departamento de ventas forma parte de la representación de una empresa en el proceso de maximización del valor de un producto para el cliente, el desarrollo de los canales de comunicación y la búsqueda de la satisfacción del mercado objetivo que influya en el aumento de la rentabilidad a través de la participación en el mercado (Rizo M.; Villa B.; y Vuelta D., 2017).

Con relación a lo establecido por los autores, el departamento de ventas cumple funciones específicas en función a los procesos de marketing, por lo que su debida organización y base informativa permiten realizar un acercamiento eficiente al cliente para

lograr concretar una venta. Asimismo, se desarrollan procedimientos para el contacto directo y continuado que se genera en base a estrategias que se contrasten de la competencia, necesidades del consumidor, precio, entre otros.

Por otra parte, Navarro (2012) indicó que el departamento de ventas “es una oficina donde el personal ejerce funciones complejas que se delimitan en la persuasión de un mercado para la comercialización de un producto, valiéndose de la fuerza de ventas, políticas y técnicas acordes al perfil del consumidor” (p. 61).

En el desarrollo de la gestión de marketing el departamento de ventas es la parte esencial que establece diferentes actividades internas y externas como por ejemplo la formulación de estrategias de ventas, determinación de costos y presupuestos de ventas, relaciones con distribuidores, servicios de cliente, planeación de ventas, entre otros. Por lo tanto, la distribución física y los recursos deben estar a favor del número de trabajadores haciendo de su trabajo más ágil para cumplir con los objetivos de la empresa.

Ríos (2018) indicó que el departamento de ventas debe establecer “procedimientos que permitan realizar la venta de un producto y lograr una relación cliente-empresa mediante el desarrollo de actividades comunicativas implicando en primera instancia el uso de la publicidad, siendo este personalizado para la parte de la gestión de compra-venta” (p. 3).

En el departamento de ventas se dirigen todas las actividades de distribución, ventas, relación con clientes y estrategias en función con las características del producto y/o servicio. Esto significa que representa al cliente en la empresa, porque busca realizar gestiones encaminadas en la maximización y satisfacción de las necesidades del consumidor para incrementar los resultados en la percepción de ingresos.

Es por esto que cumple un rol importante para garantizar el éxito de una empresa, porque se encamina a hacer esfuerzo en tres elementos: ventas, postventas y planeación de ventas, mediante la coordinación de actividades que son realizadas por un conjunto de trabajadores que cumplen con funciones específicas para generar los resultados esperados por la gerencia, siendo indispensable las acciones de control y análisis de los resultados de ventas mes a mes para establecer estrategias comerciales que sean eficaces.

2.2.3. Organigrama

La formulación de un organigrama se considerada como uno de los primeros pasos que deben efectuar los empresarios para una constitución eficiente de su modelo de negocio, Romero (2016) la define como cartas o gráficos organizacionales que permite observar la estructura formal de la entidad y las interrelaciones que corresponde a cada departamento y área, mostrando los niveles jerárquicos correspondientes.

Tipos de organigrama

Entre los tipos de organigramas que se presentan dentro de las empresas están: el Vertical, el Horizontal, Mixto, Circular y Escalara. A continuación, se profundizará sobre cada uno de ellos.

Vertical: Permite observar una estructura jerárquica que comienza en la parte superior descendiendo por áreas hasta la parte inferior, según Romero (2016) “es la más sencilla y presenta una imagen piramidal” (pág. 69). El modelo estructural que presenta este tipo de organigrama se muestra en la siguiente figura:

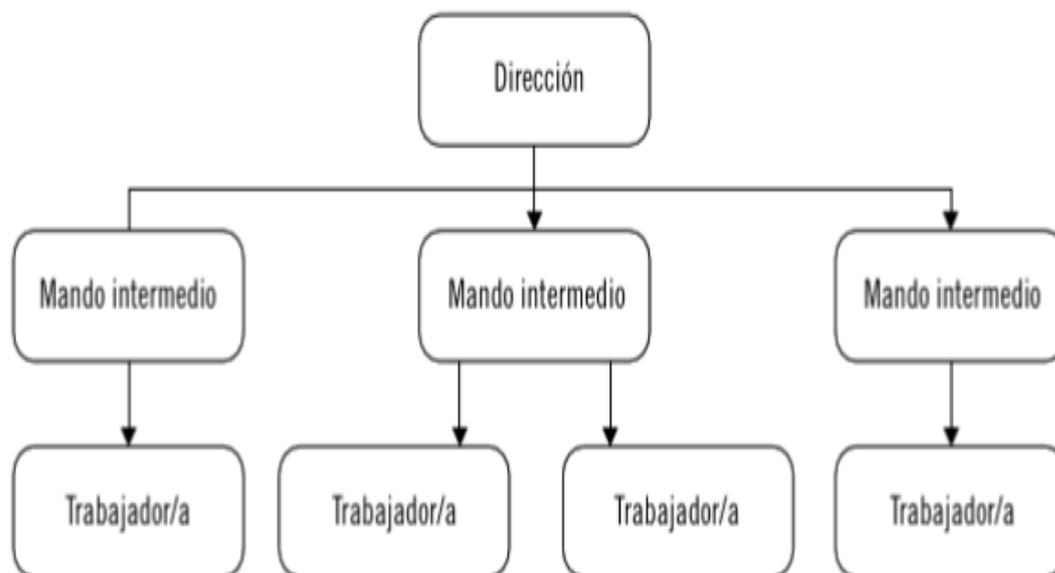


Figura 5 Organigrama vertical; Fuente: Romero (2016)

Horizontal: El autor Romero (2016) menciona que “tiene un desarrollo de izquierda (niveles más altos) a derecha (niveles más bajos). Adopta la misma figura de pirámide con la base a la derecha” (pág. 70). Se denota que su modelo muestra similitud al propuesto por los organigramas de tipo vertical cuya variación radica en la ubicación de la autoridad

máxima y el despliegue de las demás áreas que comienzan desde la derecha hacia la izquierda.

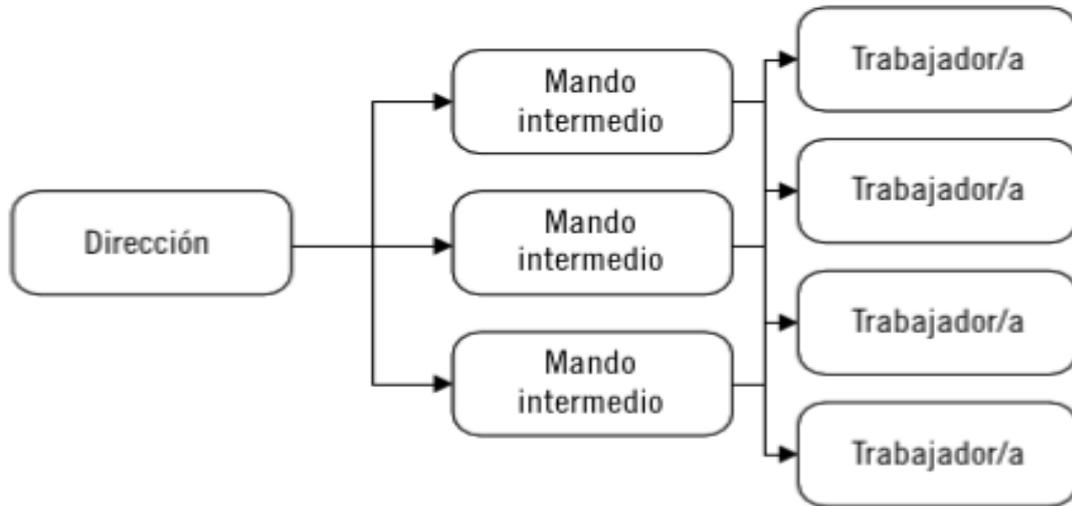


Figura 6 Organigrama Horizontal; Fuente: Romero (2016)

Mixto: Este expone una metodología que utiliza de forma conjunta los organigramas verticales y horizontales con la finalidad de hacer más eficiente la utilización del espacio de trabajo (2016). Este tipo de estructuras son de utilidad cuando las empresas cuentan con un gran número de áreas en un mismo nivel jerárquico.

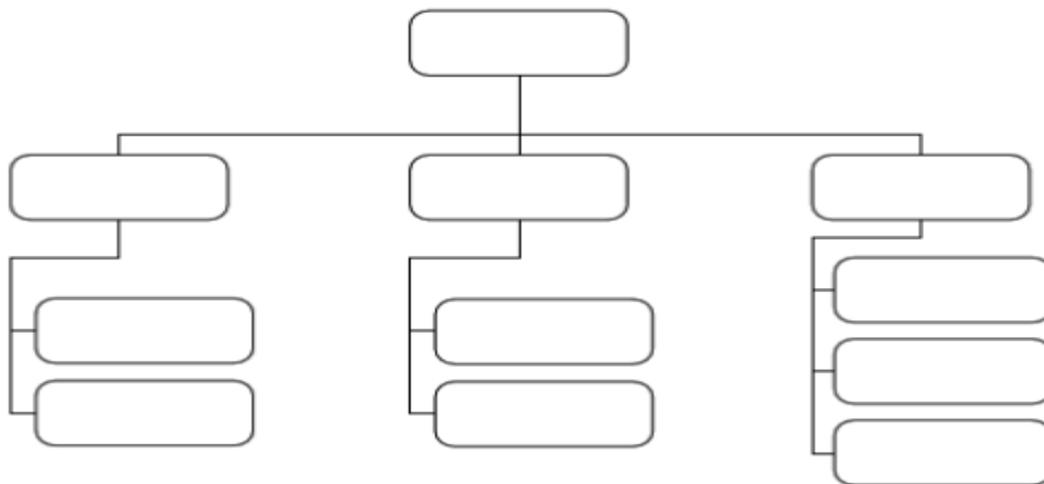


Figura 7 Organigrama mixto; Fuente: Romero (2016)

Circular: La autoridad máxima de la institución se ubica en el centro del círculo y se despliegan círculos mayores que lo rodean de acuerdo al número de departamentos que van a existir (2016). Es decir, que su división se realiza por capas, siendo los de nivel jerárquico más altos los que se ubican cerca del centro.



Figura 8 Organigrama Circular; Fuente: Romero (2016)

Escolar: Para Romero (2016) es “forma de representación típica de la organización jerárquica, donde se resalta la línea de mando.” (pág. 71). No utiliza recuadros para especificar cada área, siendo las de alto mando las que se encuentran en posición vertical de la línea.

Este tipo de organigrama trata de brindar un entendimiento con mayor claridad de la estructura organizacional de una empresa. Y sirve para tener más definido los puestos y cargo que componen a la entidad.

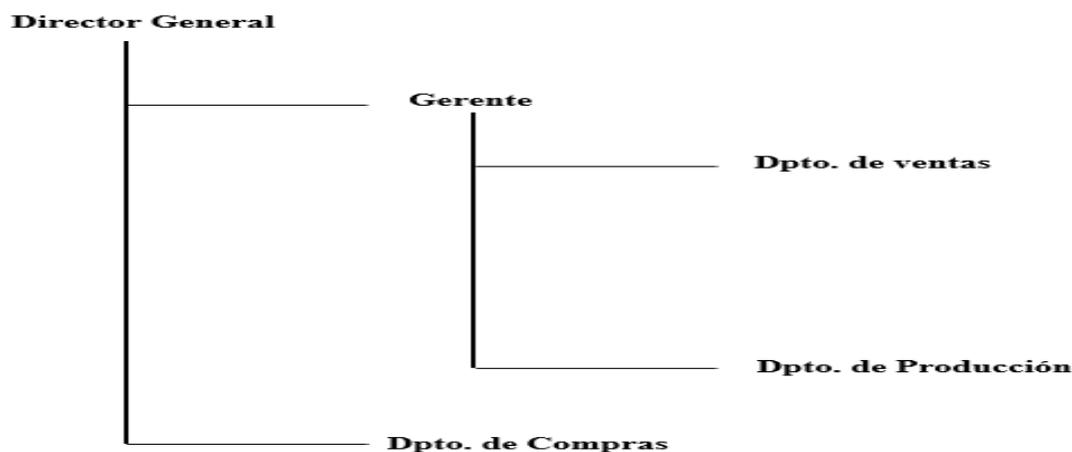


Figura 9 Organigrama Escalar; Fuente: Adaptado de Romero (2016)

2.2.4. Diseño de funciones del departamento de ventas

De acuerdo con Kotler (2017) las funciones del departamento de ventas “son la planeación, ejecución y control de las diferentes actividades con relación cliente-empresa, esto se debe a las necesidades de generar control y seguimiento de las actividades de comercialización que establece la gerencia” (p. 44). Es decir, son los procedimientos que permitirán la gestión de las ventas de la empresa, buscando un adecuado trato de los clientes para conseguir una relación perdurable.

Las funciones que se desarrollan en el departamento de ventas deben estar en sintonía con las demás áreas o equipos de trabajo para que en conjunto de cumplan con los alcances de metas que establece la empresa. Esto se enfoca también en el aprovechamiento de las oportunidades de mercado y la necesidad de captar clientes potenciales que influyen en el diseño de elementos como la planeación, dirección y control de las estrategias de marketing, postventa, entre otros.

En el diseño de funciones, Sastre (2016) indicó que se deben establecer “de una forma jerárquica y conforme al puesto de trabajo en el departamento de ventas para una correcta interacción de actividades que se enfoquen en un contacto directo eficiente con el cliente para inducir a la acción de compra” (p. 33). Por ende, la jerarquización de las áreas y el personal es una variable relevante en este contexto, siendo importante saber implementarlo por las empresas.

Para establecer las funciones en el departamento de ventas es importante el diseño de la estructura organizativa que dependerá al tamaño de la empresa, actividad y el producto. Siendo también necesario establecer un jefe encargado de la dirección general de las actividades que se realicen para un seguimiento y control especializado que influya en el cumplimiento de los roles del equipo de trabajo.

Thompson (2015) indicó que para la gestión eficiente en el diseño de las funciones en el departamento de ventas es importante que se tome en cuenta los aspectos que se observan en la siguiente tabla:

Tabla 5.*Aspectos para el diseño de funciones*

Aspectos	Descripción
Definir las tareas a desempeñar	Es importante definir las tareas por cada uno de los trabajadores que integran el departamento de ventas para el cumplimiento de metas que influyan en estándares de calidad en la gestión de compraventa.
Establecer competencias	Se debe tener claro las competencias que el vendedor y personal del departamento debe contar para que así sea capaz de adaptarse a los cambios que se puedan generar en función al mercado, producto y cliente. De esta forma serán capaces de desarrollar estrategias de marketing mediante las herramientas que tengan disponibles.
Políticas de remuneración	Las que deben ser claras, equitativas y acorde al tamaño de la empresa, donde se enfoquen en buscar que el equipo de ventas se motive a alcanzar objetivos estratégicos, de los que pueden ser mediante incentivos económicos o emocionales (reconocimientos, regalos, entre otros).
Número de trabajadores	Dependerá de la estructura y tamaño de la empresa, asimismo, se deben tomar en cuenta la cobertura del mercado y número de clientes para que así se cuente con el número suficiente de trabajadores que cumplan con la gestión de ventas.
Preparación y formación	Se deben desarrollar actividades de adaptación y retroalimentación de conocimientos que permitan a los trabajadores adquirir habilidades de acuerdo con sus funciones.
Monitorización	Por último, para definir funciones es importante que se tenga claro los controles que se van a desarrollar y quién o quiénes serán los que estarán a cargo de darles seguimiento para que se den las correcciones correspondientes ante posibles errores en la gestión de ventas.

Fuente: (Thompson A. , 2015)

Para definir las funciones del equipo de ventas se deben tomar en cuenta los aspectos expuestos por Thompson para que la estructura organizativa sea la correcta, evitando así una segregación de responsabilidades que no esté acorde al perfil y competencia del trabajador en el departamento de ventas. Esto es elemento primordial en el éxito de la función comercial y dinamismo para que se tenga la capacidad de adaptación a los cambios en el mercado que requieran de una pronta respuesta en la colocación del producto y generar la acción de compra.

En el diseño de las funciones la estructura debe tener sentido a las actividades de la empresa y las actividades desarrolladas por el departamento de ventas, lo que tendrá influencia en el fortalecimiento de la fuerza comercial para una adecuada comercialización de las líneas de productos que puedan ser manejadas por el vendedor para persuadir al cliente. Con respecto a este punto, según Foyes (2017) las funciones que debe tener el departamento de ventas son las siguientes:

Tabla 6.
Funciones en el departamento de ventas

Aspectos	Descripción
Desarrollo y diseño de la línea de productos	Es un proceso esencial que enmarca el diseño estratégico para que el equipo de ventas pueda usar y modificar ideas para el lanzamiento de una nueva línea de productos en el mercado.
Distribución física del producto	Está relacionado con los principios de mercadeo que implica una actividad de control donde el departamento de ventas debe definir la cadena de distribución del producto durante todas las etapas logísticas como son: inventario, producción, transporte, almacenamiento y entrega al cliente.
Formulación de estrategias de venta	Es el proceso de formulación de un conjunto de acciones enfocadas en la venta de un producto o servicio que cumple con los lineamientos organizacionales y los objetivos estratégicos de la empresa.

Desarrollo del presupuesto de costos de ventas	Es la función que se enfoca en la elaboración de un documento que expresa en términos monetarios el costo de ventas que se requiere en la producción de un producto o servicio para que este tenga la aprobación de la gerencia y conlleve a la elaboración de un plan de ventas.
Formulación de herramientas y procedimientos de estudio de mercado	Es la acción enfocada en el desarrollo de procedimientos para el estudio de mercado que se acopla a diagramas o documentos cuyo enfoque define las herramientas esenciales y la segregación de funciones que deben cumplir el equipo de ventas de la empresa.
Desarrollo de promociones de venta	Es la actividad enfocada en el desarrollo de estrategias de promoción que se acoplen al perfil del consumidor de forma que se proporcionen incentivos que influyan en la decisión de compra o prestación de servicio.
Elaboración de estrategias de publicidad	Es la función que conlleva a la toma de decisiones para la formulación de estrategias publicitarias que se acoplen a un presupuesto donde el equipo de ventas define los medios de comunicación y herramientas esenciales para su aplicación en el mercado meta.
Planeación de la gestión de ventas	Es el proceso enfocado en el análisis de las características de la empresa, así como también objetivos organizacionales que permitan desarrollar una planificación que incluya estrategias, herramientas y acciones para la gestión de ventas.
Relaciones con los distribuidores y clientes	Representa a las funciones ejecutadas por el equipo de ventas que surgen de la naturaleza de relación existente entre el distribuidor y cliente con la empresa para mantener relaciones prolongadas que influyan en la satisfacción y cumplimiento de necesidades.

Fuente: (Foyes, 2017)

2.2.5. Políticas y Procedimientos de ventas

Las políticas de ventas, de acuerdo con Muñiz (2015) se refiere a “los procesos sistemáticos que se establecen para el desarrollo, coordinación y monitoreo de las actividades realizadas directamente en la empresa con respecto a la gestión comercial y de ventas” (p. 22).

En el desarrollo de las políticas de ventas se busca que se establezcan directrices que sean eficientes para una correcta gestión comercial que influya en la satisfacción del cliente. A esto, se agrega la necesidad de interdependencia en el análisis sistemático de las metas, alcance de ventas, estrategias y líneas de productos que ayuden a definir las cuestiones que se involucran en la fortaleza competitiva de la empresa.

En cambio, Armstrong (2019) indicó que las políticas de ventas “se enfocan en mejorar la gestión y servicio realizado por la empresa de una manera oportuna donde se toma en cuenta: la listas de precios, ofertas y promociones, órdenes de compra, pagos, tiempo de entrega, crédito, cobranza, entre otros” (p. 76).

Tomando en cuenta lo indicado por Armstrong las políticas de ventas se dirigen a diferentes acciones y actividades que se acoplan al alcance de ventas de la empresa que permiten al equipo de trabajo identificar las acciones sistemáticas por realizar para cumplir con las metas, también, la forma en que se accede a los medios necesarios para que a partir de los recursos se logre optimizar la relación cliente-empresa y dar seguimiento a los elementos de crédito, cobranza, descuentos, promociones, entre otros que cumplan con las características del mercado.

Las políticas de ventas permiten relacionar un conjunto de acciones que influyen en la estructura de la cartera de clientes y su componente donde Morales (2016) indicó que “es esencial para una adecuada administración de los procedimientos de cobro que debe mantener una empresa para que así se definan estrategias que puedan afrontar posibles casos de retrasos de pago para evitar que se vuelvan a repetir” (p. 4).

La estructura de la política de cartera surge en base a los objetivos de las ventas donde la empresa al mantener claros los procedimientos comerciales busca mantener resultados

positivos en el aumento constante de las cifras económicas relacionadas a los ingresos por la venta de un producto o prestación de servicios. Pero que dependen de una sólida actividad de análisis de crédito para que se tomen en cuenta lineamientos estrictos en la evaluación del cliente tomando en cuenta posibles antecedentes crediticios, historial de pago, entre otros para que así se determine si dispone de la capacidad o no para acceder a una compra a través de crédito.

Mercadé (2018) indicó que tanto el área de ventas como el de crédito y cobranza “son los responsables en el control de lo que se ha vendido por crédito debido a que encuentran relacionados en las operaciones comerciales que requieren de medidas preventivas para que se logre recuperar los valores adeudados por el cliente” (p. 44).

Las políticas de ventas, crédito y cobranza deben estar relacionadas y responder a los objetivos de la empresa por lo que es importante seleccionar correctamente la cartera de clientes para evitar que se presenten casos de un aumento constante de valores vencidos que pongan en riesgo la capacidad de otorgación de crédito y la liquidez de la organización. La filtración de información del cliente debe estar sujeta a una evaluación responsable y ética que garantice una negociación con resultados exitosos.

Por lo tanto, una vez que se han definido las directrices para la gestión de ventas mediante políticas claras y lógicas a la actividad de la empresa, los procedimientos para el crédito responderán a comprobar siete puntos básicos que son: el nivel de solvencia, disponibilidad de recursos económicos, antecedentes crediticios, nivel de endeudamiento, arraigo, hábitos de pago y fechas de compra. Entonces, se debe tener claras las políticas que debe integrar el departamento de ventas para que así mantenga una estructura de cartera de clientes con buenos hábitos de pago, considerando que este componente pasa a ser el eje sobre el que gira la liquidez de una organización siendo la principal para el flujo de efectivo.

2.2.5.1. Políticas de crédito y cobranzas

Una empresa para formular una adecuada política de gestión de cartera de crédito debe tener en consideración lo siguiente:

- **Días de diferimiento de pago:** Estipular el periodo máximo de cobro por parte de la empresa, pueden ser de 30, 60 o 90 días posterior a la fecha de la factura, siendo estos periodos los más habituales.
- **Estudio de crédito:** La finalidad es conocer si un determinado cliente es apto para adquirir un crédito y tener una mayor certeza en el pago.
- **Política de cobro:** De forma interna las empresas deben estipular procedimientos para el cobro por pagos incumplidos.
- **Supervisión de crédito:** Consiste en una revisión periódica de las cuentas por cobrar para verificar el estado de las mismas (Herrera & Díaz, 2018).

Debido a la importancia que tiene el cobro de la cartera de crédito, se establecen diferentes mecanismos y pasos para garantizar su cumplimiento; su finalidad es que la empresa tenga liquidez para poder solventar sus operaciones, los autores Morales y Castro (2014), mencionan las siguientes fases:

Tabla 7.

Fases de mecanismo de cobranza de cartera de crédito

Prevención	Acciones que guían al personal a prevenir los incumplimientos de pagos por parte de los clientes, reducción de la mora y las estrategias que permiten resolver problemas de incremento en riesgo de pagos, incluyendo los pertinentes a procesos legales.
-------------------	---

Cobranza	Estas son acciones que se formulan para recobrar saldos en etapas tempranas de mora, se caracteriza por que en esta fase se tiene la disposición de seguir manteniendo negocios con el cliente, dado que se percibe que esto aun es viable.
Recuperación	Se enfocan en la recuperación de carteras con mora que tienen largos plazos; la empresa no ve factible tener negocios con estos clientes por tal motivo.
Extinción	Cuando las cuentas han sido saldadas se procede a registrar contablemente en los archivos de la empresa.

Fuente: Castro y Morales (2014)

2.2.6. Fuerzas de ventas

Artal (2016) indicó que los factores representativos en el tamaño de las fuerzas de ventas “está basado en los niveles de eficiencia administrativa, comercial y operativa para cubrir las expectativas del consumidor, siendo un hecho elemental para llegar a incrementar las ventas”. (p. 43)

Según el autor, representa una orientación administrativa que permite hacer esfuerzos en el despliegue de acciones comerciales que sean lo suficientemente eficientes para que el consumidor sienta la necesidad de comprar altos volúmenes de productos. Cuando la empresa organiza un plan estratégico de ventas éstas se subdividen en acciones que reflejan el manejo de la capacidad instalada para cubrir una demanda en un mercado desatendido, al introducir un bien bajo precios accesibles.

Por otra parte, Díaz (2014) indicó que el tamaño de las Fuerzas de Ventas “implica la capacidad y habilidad del vendedor de persuadir con el cliente para que este pueda adquirir el producto o servicio frecuentemente, llegando así a aumentar los niveles de la oferta y demanda de la empresa con el mercado meta”. (p. 88)

El gestor comercial también juega su papel en el diseño de ventas de productos y/o servicios ofertados por una empresa, donde debe planificar una estructura de fuerza de ventas que permita conciliar con el cliente y concretar exitosamente una venta. Los resultados en función a las estrategias comerciales desarrolladas por el vendedor se verán reflejados en los indicadores financieros de la entidad.

2.2.7. Características de la gestión de ventas

El marketing es parte de la gestión de ventas y se relaciona con el elemento de comunicación externa (comercial pura) que se ejecuta a partir de actividades que buscan crear una imagen de la empresa, actuando sobre los objetivos para dar la posibilidad de generar un canal de venta del producto o la prestación de un servicio.

La gestión de venta es exitosa cuando su oferta es personalizada y se adapta a las necesidades y perfil del cliente, donde la planificación de comunicación logre anticiparse a futuras situaciones donde intervenga la competencia, el mercado y la demanda. Por lo tanto, los medios externos desarrollados como herramientas fundamentales de marketing permitirán generar mejor resultado en la captación de público objetivo. Así, el modelo inicial aplicado se encamina en: a) políticas; b) relaciones públicas, c) responsabilidad social; d) privacidad; e) perfiles, y; f) personalización.

La publicidad también es parte de los elementos a emplear en la gestión de ventas, donde Kotler (2017) indicó que “es parte de los instrumentos que buscan convencer al público mediante la recepción de mensajes creativos sobre la existencia de un bien o servicio para su adquisición” (p. 72).

Es por esto por lo que a través de la comunicación externa mediante la publicidad una empresa puede manejar diferentes canales que son propias de las características de los

mensajes y anuncios publicitarios para el ejercicio comercial que promueva una compra ya sea directa o indirectamente. Por lo tanto, los elementos que la integran son:

- **Comunicación funcional:** donde las personas que conforman el departamento de ventas ejercen diferentes funciones en la comunicación.
- **Comunicación masiva:** son medios que se encaminan en generar una publicidad que llegue a un gran número de personas o segmentaciones que determina la empresa.
- **Comunicación de máxima eficiencia a menos coste:** son el uso de los medios tecnológicos que reemplazan a los no tradicionales para la difusión de información.
- **Comunicación pagada y controlada:** gestión realizada a través de la prestación de un servicio profesional.

Por lo tanto, la comunicación publicitaria empieza con un elemento emisor (anunciante) que a partir de la creatividad crea un mensaje por medio de una campaña publicitaria y códigos (lenguaje publicitario) que son aplicados mediante canales de comunicación para generar una situación de contexto informativo en un mercado determinado para que dicho mensaje sea receptado por el público objetivo o target.

Por último, en la gestión interna de las ventas se integra la gestión del conocimiento que se centra en el personal o capital humano con la gerencia o jefes de departamentos para la asignación de actividades y responsabilidades que impliquen los proyectos desarrollados en la empresa y que logre la creación de un clima organizacional de confianza y cordial para reducir posibles conflictos o absentismos laborales.

2.2.8. Diagrama de Gantt

De acuerdo con Rodríguez (2014) el diagrama de Gantt es “parte de la representación gráfica que se realiza para establecer un plan de acción o la programación de procedimientos de una forma simultánea para que en una empresa logren desarrollar correctamente actividades durante un periodo determinado” (p. 1).

Un diagrama de Gantt es una representación gráfica y simultánea tanto de planificación como de programación concreta de procesos y/o proyecto desarrollada por Henry L. Gantt a principios del siglo XX. Mediante el uso del diagrama de Gantt podemos representar y monitorizar el desarrollo de las distintas actividades de un proceso y / o proyecto durante un período de tiempo, de manera fácil y rápida.

En este tipo de diagramas se representan de forma muy clara las distintas fases de un proceso y / o producto, de manera ordenada y en forma de gráfica (barras horizontales), permitiéndonos planificar y programar las distintas fases de un proceso y/o proyecto. Los diagramas de Gantt se utilizan concretamente para:

- La planificación y programar las actividades a realizar en la resolución de problemas.
- La planificación y programación de tareas derivadas de procesos de mejora.
- La planificación y programación de proyectos.
- La planificación y programación de planes de acción.

Debido a la relativa facilidad de lectura de los diagramas de Gantt, esta herramienta es utilizada por casi todos los directores de proyecto en todos los sectores. El diagrama de Gantt es una herramienta para el director del proyecto que le permite realizar una representación gráfica del progreso del proyecto, pero también es un buen medio de comunicación entre las diversas personas involucradas en el proyecto (Handl, 2014).

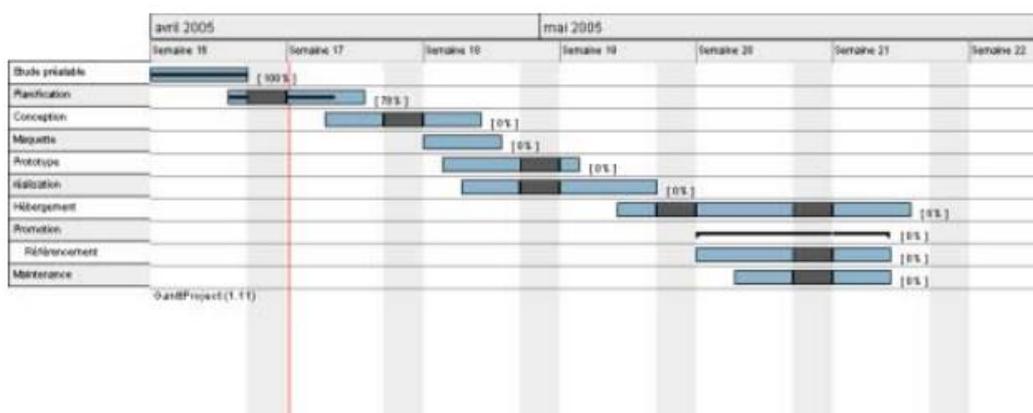


Figura 10. Ejemplo de un Diagrama de Gantt; Fuente: (Handl, 2014)

En un diagrama de GANTT, cada tarea es representada por una línea, mientras que las columnas representan los días, semanas, o meses del programa, dependiendo de la duración del proyecto. El tiempo estimado para cada tarea se muestra a través de una barra horizontal cuyo extremo izquierdo determina la fecha de inicio prevista y el extremo derecho determina la fecha de finalización estimada. Las tareas se pueden colocar en cadenas secuenciales o se pueden realizar simultáneamente.

A medida que progresa una tarea, se completa proporcionalmente la barra que la representa hasta llegar al grado de finalización. Así, es posible obtener una visión general del progreso del proyecto rastreando una línea vertical a través de las tareas en el nivel de la fecha actual. Las tareas ya finalizadas se colocan a la izquierda de esta línea; las tareas que aún no se han iniciado se colocan a la derecha, mientras que las tareas que se están llevando a cabo atraviesan la línea.

2.3.Marco conceptual

Cobranza

Proceso de recuperación de recursos monetarios por parte de una entidad comercial por motivo del otorgamiento de un crédito o entrega de un producto a una segunda parte (cliente). Para la consecución de esta fase las empresas plantean un conjunto de estrategias, especialmente ligadas a carteras vencidas.

Crédito

Es la asignación de montos para la cancelación de una responsabilidad contraída, sea esta, la adquisición de un bien o de un servicio. Los créditos en empresas comerciales tienen la finalidad de obtener un mayor ingreso por el cobro de intereses en un determinado número de cuotas.

Políticas

Son aquellas normas que guían el actuar de las personas dentro de una empresa, se enfocan a cada área de una organización y regulan los procesos en temas de formas de actuar, gestionar y evaluar sus funciones con la finalidad optimizar las operaciones internas.

Procedimiento

Es la secuencia de procesos o actividades a seguir para el logro de un fin determinado, entendiéndose también, como una guía para que el personal de un área (ventas, producción, entre otras) efectúe sus labores de forma eficiente dentro de la organización.

Ventas

Las ventas son los productos o servicios ofertados por una entidad y que son adquiridos por un consumidor a cambio de entregar recursos monetarios a la organización. Su finalidad es proveer al cliente de un bien que satisfaga su necesidad y le permita obtener ingresos a la empresa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente apartado se mencionarán los métodos, enfoques y herramientas de recolección de información que muestran concordancia con el estudio que se realizara, para el cual se estima emplear una metodología descriptiva cualitativa.

3.1.Método de investigación

3.1.1. Investigación descriptiva

En el presente estudio se aplicara una metodologia descriptiva que permitira definir la situación que presenta la empresa JPATIÑOCORP S.A. en el area de ventas, con la finalidad de generar una propuesta acorde a su realidad. Hernández, Fernández y Baptista (2014) brindan la siguiente definición:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (pág. 92)

3.2.Enfoque de la investigación

3.2.1. Enfoque cualitativo

Según Hernández, Fernández y Baptista este enfoque “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (pág. 7). El presente estudio aplicaría esta metodología por que los datos a examinar se basan en características de gestión del área de ventas de la empresa JPATIÑOCORP S.A. y no se enfocan en analisis de datos estadisticos que conllevarian a un enfoque de tipo cuantitativo. Es importante por que ayuda a interpretar y comprender el pensar de las personas o hechos que suceden diariamente.

3.2.2. Enfoque cuantitativo

De acuerdo con Castro (2016), el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa a realizar interectuan entre si y no siguen una secuencia rigurosa. Del mismo modo, en el enfoque cuantitativo el plantamiento a investigar son especificos y delimitados desde el inicio de un estudio. y por consiguiente es importante por que la recoleccion de los datos se fundamenta en la medicion y el analisis en procedimientos estadisticos.

El aporte que le brinda a la investigacion el enfoque cuantitativo, consiste en la recoleccion y analisis de los datos que permitiran contestar cada una de las preguntas de la problemática.

3.3.Herramientas de recolección de datos

Como instrumentos de recolección de información se consideran la ficha de observación y entrevista, dado que estas herramientas van acorde al enfoque de la investigación a efectuar. A continuación, se profundizará en estos temas:

3.3.1. Entrevistas

Conforme al enfoque de la investigación, se procede a seleccionar como herramienta de recolección a la entrevista, que consiste en la formulación de un cuestionario formularan un dialogo entre el entrevistador y un perito concerniente a esta área en la empresa JPATÍÑOCORP S.A.

3.3.2. Encuestas

También se considera necesario aplicar encuestas para llevar un registro sobre cómo se maneja el personal del área de ventas y la percepción que tienen los clientes del servicio brindado para evidenciar que fallas tiene la entidad objeto de estudio. El cuestionario para esta herramienta se puede visualizar en el apartado de anexos.

3.3.3. Ficha de observación

El autor Escobar (2015) brinda el siguiente pensamiento “con este instrumento se puede determinar información y datos directos del objeto de estudio, recopilando la información más relevante de los procesos que realiza la empresa, para conocer y establecer las mejores alternativas de solución para el problema planteado” (pág. 47), la implementación de esta herramienta le permitirá al estudio contar con información veraz sobre los sucesos que acontecen en el manejo del área de ventas de la empresa JPATIÑOCORP S.A.

Tabla 8.

Modelo estructural de ficha de observación

Ficha de observación		
Fecha:	Hora:	
Observador:		
Lugar:		
DETALLES	CUMPLE	NO CUMPLE

Fuente: Adaptado de Escobar (2015)

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

Según Arias, Villasis y Miranda (2016) “es importante especificar la población de estudio porque al concluir la investigación a partir de una muestra de dicha población, será posible generalizar o extrapolar los resultados obtenidos del estudio hacia el resto de la población o universo.” (pág. 202). Conociendo la relevancia de este aspecto, se define como universo para el presente estudio al número de empleados que se encuentran en nómina para las áreas de Ventas, Cobranzas, Inventario y Bodega por la vinculación que tienen estos departamentos con la gestión comercial de la entidad. La cantidad total de elementos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 9.

Población de estudio

Departamentos	Cantidad de personas
Área de ventas	2
Cobranzas	1

Inventario	2
Bodega	1
Total	6

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

3.4.2. Muestra

Al evidenciarse que el número de elementos de la población pueden examinarse en su totalidad, se emplea un muestreo censal que consiste en el análisis del 100% del universo estipulado, por esto, la muestra queda conformada de la siguiente forma:

Tabla 10.
Muestra de estudio

Departamentos	Cantidad de personas	Muestra	Porcentaje de muestra
Área de ventas	2	2	100%
Crédito y Cobranzas	1	1	100%
Inventario	2	2	100%
Bodega	1	1	100%
Total	6	6	100%

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

La muestra que se visualiza en la tabla anterior se empleará para las encuestas a realizar. Además, se considera la ejecución de 2 entrevistas a los dueños de la empresa para que den sus perspectivas sobre el área examinada en el presente estudio. Por último, se efectuará una ficha de observación para cada una de las áreas anteriormente mencionadas. (Ver anexos 1 al 5)

También, se indica por parte de la empresa JPATINOCORP S.A. que conforme a lo expresado en sus políticas internas no se brinda apertura para la realización de encuestas a los clientes de la entidad, por ende, se opta por la realización de una ficha de observación en reemplazo de esta herramienta con la finalidad de poder obtener datos sobre cómo se gestiona al cliente por parte del área de ventas y cobro. Es decir, que se realizaran un total de 5 fichas de observación. (Ver anexo 6 al 10)

Debido al sigilo de protección hacia el cliente la administración de la empresa no permite encuestarlo.

3.5 Análisis y tabulación de los datos: Entrevista, Encuesta y Ficha de Observación

3.5.1 Resultado de la entrevista

Tabla 11.

Resultado de entrevista

Preguntas	Entrevistado	Respuesta
1. ¿En la estructura organizacional de la empresa se encuentran bien definidas las funciones de cada área?	Dueño de la empresa JPATIÑOCORP	Algo de acuerdo. Cada área dentro de la empresa cuenta con funciones establecida y se encuentran al alcance de los servidores. Pero deben ser mejoradas o reestructuradas.
2. ¿Considera usted que dentro de la organización existe guía o manual de procedimientos para el departamento de ventas?		En Desacuerdo. El departamento de venta no tiene a su disposición un manual como tal de procedimiento con directrices claras y definidas. Existe una guía resumida de procesos, muy básica.
3. ¿La empresa cuenta con objetivos bien establecido en el departamento ventas?		Ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre los objetivos establecidos en el departamento de ventas.
4. ¿Se implementa un servicio de posventa en la empresa JPATIÑOCORP S.A. para darle seguimiento al cliente?		Si. Para nuestra empresa es muy importante el cliente; debido a que son ellos quienes, con la experiencia adquirida con nuestro servicio, nos permite posesionarnos mayormente en el mercado.
5. ¿Cuántas veces se realizan evaluaciones para medir los resultados		No existe evaluaciones establecidas al departamento de ventas, sin embargo, se suelen realizar

obtenidos por parte del área de ventas?		examinaciones en ciertas ocasiones de 1 a 3 veces por mes.
6. ¿Considera usted que se implementan estrategias adecuadas para el control de la cartera de crédito?		La empresa no lleva un adecuado control de la cartera de crédito. Del mismo modo no cuenta con políticas o estrategias adecuadas para dar seguimiento de la misma.
7. ¿Conoce usted sobre planificación de políticas y procedimientos?		Si. Dentro de la empresa y en especial en el departamento de venta la palabra planificación de políticas y procedimiento son muy importante, aunque no se aplican.
8. Desde su perspectiva ¿Debe formularse nuevas políticas y estrategias para el departamento de ventas de la empresa?		Desde mi perspectiva considero que se debe de formularse nuevas políticas y estrategia para el departamento de ventas. En la medida que la tecnología está ganando terreno dentro de área de ventas.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

3.5.2 Conclusión de la entrevista

Como conclusión de la entrevista, se determinó que los departamentos no cuentan con las funciones bien establecidas en su área, esto debido a que dentro de cada departamento o área de la empresa no existe una guía de manual de políticas, procedimientos y objetivos correctamente diseñado.

Del mismo modo, se ha establecido que no se efectúan evaluaciones, con la finalidad de medir los resultados obtenidos por el personal en cada área dentro de la empresa. En relación con el departamento de crédito y cobranza no se lleva un control de la cartera de crédito de cada uno de sus clientes, así como estrategia adecuada para su respectivo seguimiento y cobro.

En contraste, el propietario de la empresa JPATIÑOCORP, conoce sobre planificación de políticas y procedimientos, pero no la aplica dentro de la empresa lo que trae en efecto a que se lleva a cabo la investigación mediante implementación de política, estrategia, procedimientos y objetivos a cada departamento u área de la empresa con la finalidad de tener un mejor desenvolvimiento de su personal en cada área o departamento que se le asigne.

3.5.3 Resultados de las encuestas

3.5.3.1 Resultado de encuesta para colaboradores del Departamento de Ventas.

Tabla 12.

Resultado de encuesta para colaboradores del Departamento de ventas

Preguntas	Personal de Departamento de ventas	Resultado de la encuesta
1. ¿Se efectúa una inducción sobre las funciones del departamento de ventas?	Personal 1	En desacuerdo, el personal del departamento de ventas indicó que no existe una inducción sobre las funciones del departamento de ventas.
	Personal 2	
2. ¿Cuántas veces se realizan capacitaciones para el departamento de ventas??	Personal 1	Con respecto a la pregunta, de cuantas veces se realizan capacitaciones para el departamento de ventas. Llegaron a la conclusión el personal que se efectúa anualmente las capacitaciones.
	Personal 2	
3. ¿La empresa cuenta con metas de ventas para su personal?	Personal 1	Si. La empresa establece metas de ventas al personal
	Personal 2	

4. ¿Se coordina el requerimiento de ventas de cada cliente con el departamento de inventario y bodega?	Personal 1	Con respecto a la pregunta, se evidencia una discrepancia entre ambos personales. De acuerdo al personal 1 menciono "ni de acuerdo ni en desacuerdo". Mientras que el personal 2 menciono que en desacuerdo.
	Personal 2	
4. ¿Cada que tiempo se entregan reportes (Diarios, Mensuales) de ventas al jefe inmediato?	Personal 1	Los reportes de ventas se entregan de manera mensual al jefe inmediato del departamento de ventas, aunque no existe un manual de elaboración de reporte
	Personal 2	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

3.5.3.2 Resultado de encuesta para el área de bodega

Tabla 13.

Resultado de encuesta para el área de bodega

Preguntas	Personal	Resultado de la encuesta
1. ¿Existe en la empresa JPATÍÑOCORP S.A. estrategias para asegurar un nivel mínimo de stock que permita garantizar el cumplimiento de los requerimientos de ventas y evitar la falta de mercadería?	Área de Bodega	No se cuenta con una estrategia para asegurar un nivel mínimo de stock.
2. ¿Cada que tiempo se realizan inspecciones para comprobar y asegurar el estado de las mercancías antes		El tiempo en que se realiza las inspecciones para comprobar y asegurar el estado de las mercancías es de mensualmente.

de la entrega al área de ventas y al cliente?		
3. ¿Cuánto tiempo considera usted que se demora el despacho de mercadería por parte de bodega?		El tiempo aproximado que se demora el despacho de la mercancía es de 10 - 15 minutos

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

3.5.3.3 Resultado de encuesta para el Departamento de Inventario

Tabla 14.
Resultado de la encuesta para el Departamento de Inventario

Preguntas	Personal de inventario	Resultado de la encuesta
1. ¿Se lleva registro de los requerimientos del departamento de ventas?	Personal 1	De acuerdo al personal 1, indico "De acuerdo"; y el personal 2 "Ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre la pregunta en cuestión.
	Personal 2	
2. ¿Se informa del total de stock al departamento de ventas?	Personal 1	a consecuencia de la pregunta, tanto el personal 1 y personal 2; indicaron que Si se informa del total de stock al departamento de venta.
	Personal 2	
3. ¿Cuenta la empresa con un nivel mínimo de stock que permita asegurar los requerimientos de ventas y evitar la falta de mercadería?	Personal 1	de acuerdo al personal del departamento de inventario, indicaron que Si se cuenta con un nivel mínimo de stock.
	Personal 2	
4. ¿Se realiza inspecciones para comprobar el estado de las mercancías antes de la	Personal 1	Totalmente en desacuerdo el personal del área de inventario, indicaron que no
	Personal 2	

entrega al departamento de ventas y al cliente?		realizan inspecciones para comprobar el estado de las mercancías.
5. ¿Cuánto tiempo considera usted que se demora el Departamento de inventario el despacho de mercadería por parte del departamento de venta?	Personal 1	El tiempo que se demora el departamento de inventario en el despacho de la mercadería es de 10-15 minutos de acuerdo al personal 1. mientras que el personal 2 considera que se demoran entre 15-20 minutos en el despacho de la mercadería
	Personal 2	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

3.5.3.4 Resultado de encuesta para el área de Crédito y Cobranza

Tabla 15.

Resultado de la encuesta para el área de Crédito y Cobranza

Preguntas	Personal	Resultado de la encuesta
1. ¿Considera usted que la empresa facilita la renegociación de la cartera vencida con el cliente o deudor?	Área de crédito y cobranza	En desacuerdo, la empresa no considera la renegociación de la cartera vencida con el cliente o deuda.
2. ¿Se establece por parte la empresa visitas a clientes como método de cobro?		En desacuerdo se mostró el encargado del área de crédito y cobranza a la pregunta de la encuesta planteada.
3. ¿Qué opción considera usted que es la más adecuada para la empresa con relación a la cobranza?		La mejor opción que considera el encargado del área en cuestión, es la visitas a sus clientes

4. ¿Cuenta la empresa con medios legales para gestionar el cumplimiento de pago del cliente?	Si, la empresa cuenta con medios legales para gestionar el cumplimiento de pago del cliente.
5. ¿Brinda la empresa la facilidad de medios de pagos (Digitales y Tradicionales) para dar un mejor servicio al cliente?, Cuales son:	Si, la empresa brinda facilidades d medios de pagos. Estos son: pago con tarjeta de crédito.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

3.5.3.5 Tabulación de la encuesta

1. ¿Cuenta la empresa JPATIÑOCORP S.A. con políticas internas para cada uno de los departamentos?

Tabla 16.

Políticas internas para cada departamento de la empresa JPATIÑOCORP S.A

Descripción	Numero	Frecuencia
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

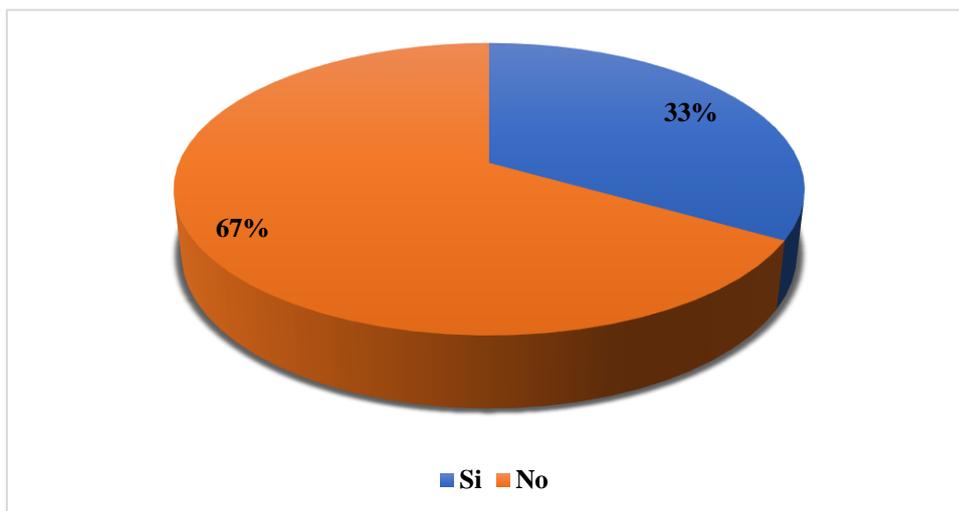


Figura 11. Políticas internas para cada departamento de la empresa JPATINOCORP S.A.; Fuente: Encuesta. Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

Con respecto al gráfico anterior, el 67% del personal encuesta de la empresa JPATINOCORP S.A indicaron que no cuentan con políticas internas dentro cada uno de los departamentos o área de la empresa; el 33% indicaron que sí.

2 ¿Considera usted que la organización muestra una guía clara sobre los manuales, procedimientos y funciones del personal?

Tabla 17.

Guía clara sobre los manuales, procedimientos y funciones del personal de la empresa JPATINOCORP S.A

Descripción	Numero	Frecuencia
Si	2	33
No	4	67
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

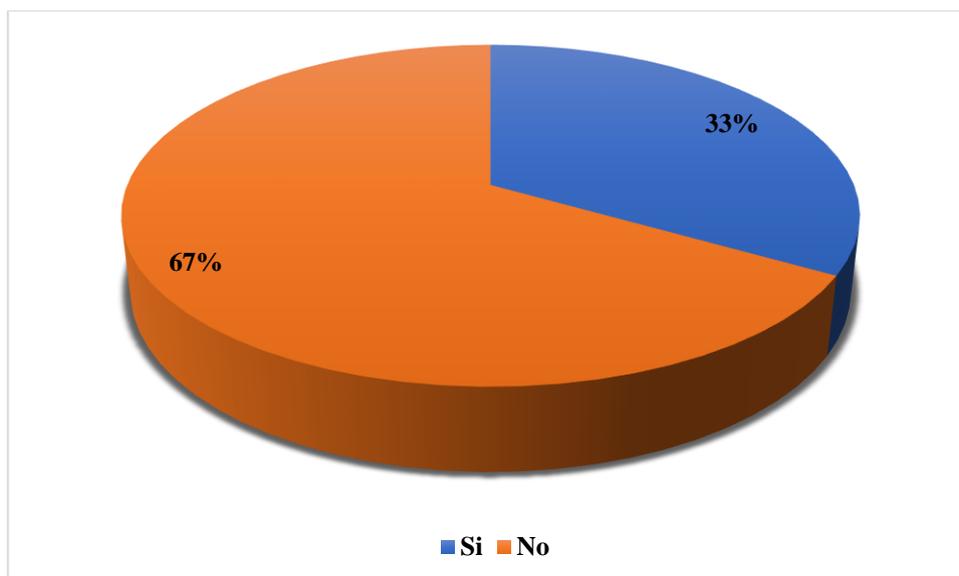


Figura 12. Guía clara sobre los manuales, procedimientos y funciones del personal de la empresa JPATÍÑOCORP S.A; *Fuente:* Encuesta. Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

Como se observa en el gráfico anterior sobre si la empresa cuenta con un manuales, procedimientos y funciones para el personal de cada departamento de la empresa el 67% indicaron que No, el 33% se mostraron positivo a la pregunta.

3. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño para los departamentos dentro de la empresa JPATÍÑOCORP S.A?

Tabla 18.
Evaluaciones de desempeño para cada departamento

Descripción	Numero	Frecuencia
Si	1	17
No	5	83
Total	6	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

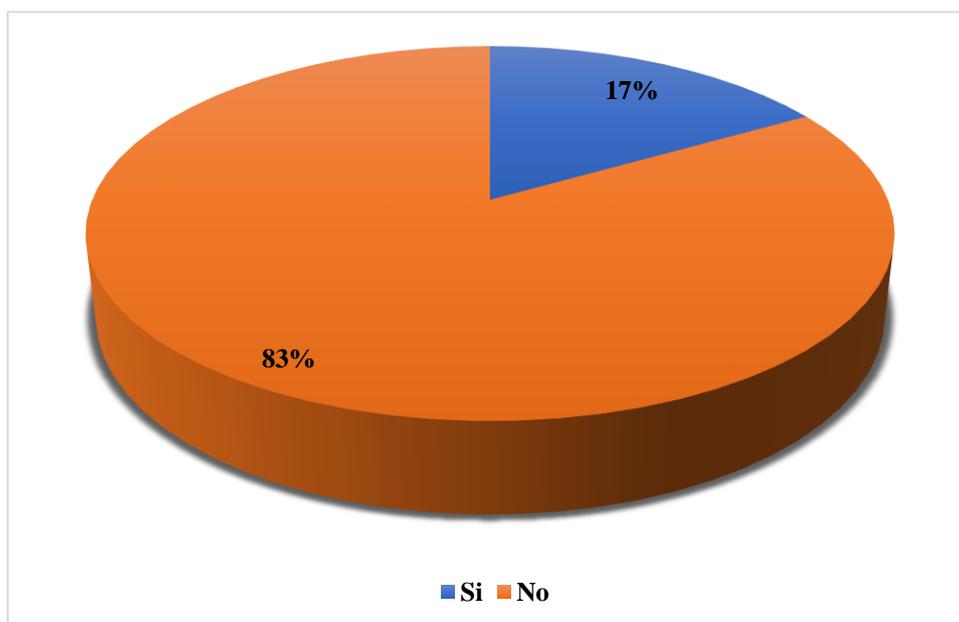


Figura 13. Evaluaciones de desempeño para cada departamento de la empresa JPATÍÑOCORP S.A; Fuente: Encuesta. Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

De acuerdo a la aplicación de evaluaciones de desempeño para cada departamento o área dentro de la empresa JPATÍÑOCORP S.A; el 83% del personal encuestado indico que no se realizan evaluaciones para medir el desempeño de cada uno de los trabajadores en la empresa y el 17% indicaron que sí.

4. ¿Han existido quejas de clientes por una mala gestión de los departamentos dentro de la empresa?

Tabla 19.

Quejas de clientes por una mala gestión de los departamentos dentro de la empresa JPATÍÑOCORP S.A

Descripción	Numero	Frecuencia
Si	5	83
No	1	17
Total	6	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

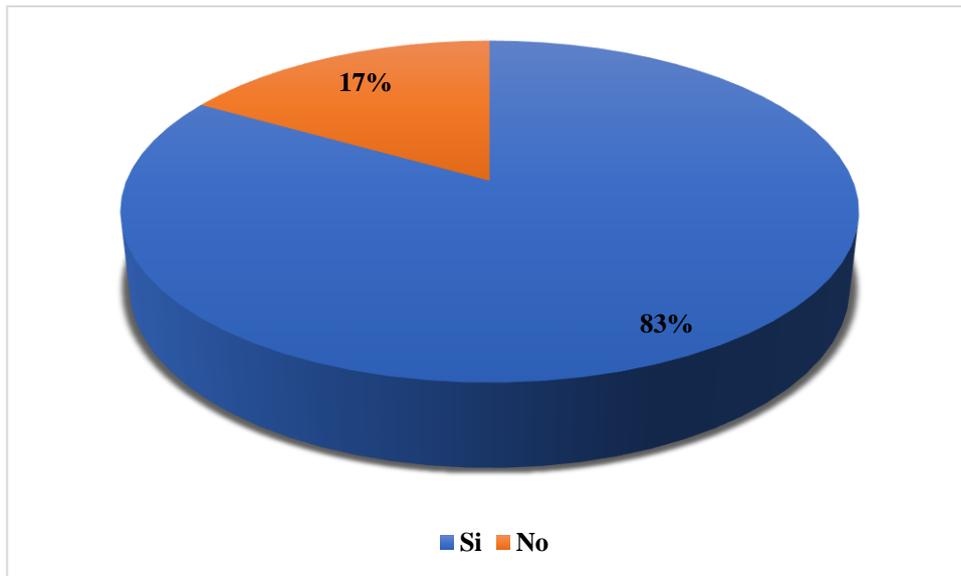


Figura 14. Quejas de clientes por una mala gestión de los departamentos dentro de la empresa JPATÍÑOCORP S.A; Fuente: Encuesta. Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

Con relación a quejas de clientes por una mala gestión de los departamentos dentro de la empresa JTAPIÑOCORP S.A; el 83% indicaron que si se han presentado quejas por parte de los clientes sobre el mal funcionamiento de las áreas o departamento de la empresa; mientras el 17% indicaron que no.

5. ¿Existe una eficiente comunicación entre los departamentos de la empresa JTAPIÑOCORP S.A?

Tabla 20.

Eficiente comunicación entre los departamentos de la empresa JTAPIÑOCORP S.A

Descripción	Numero	Frecuencia
Si	2	33
No	4	67
Total	6	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

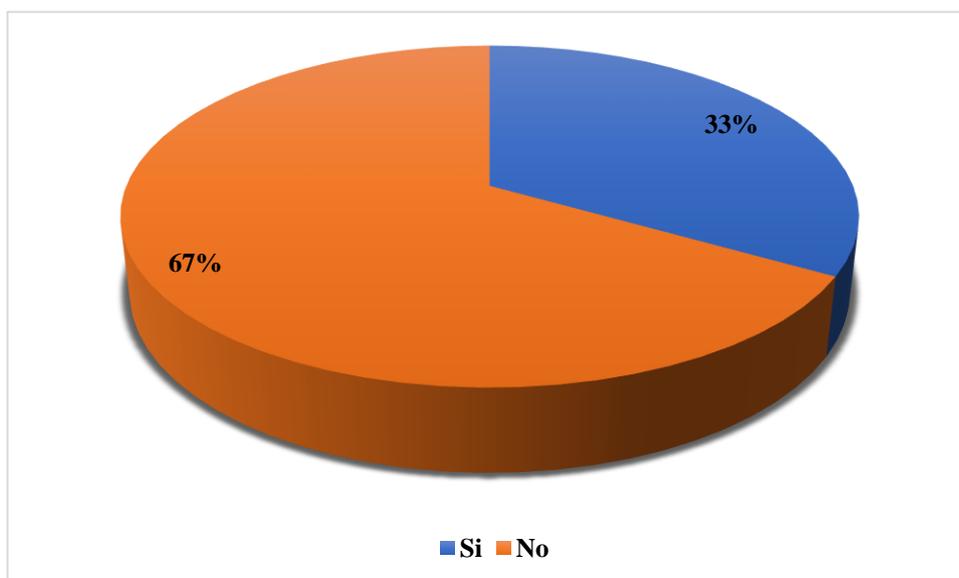


Figura 15. Eficiente comunicación entre los departamentos de la empresa JTAPIÑOCORP S.A.; Fuente: Encuesta. Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

En el grafico anterior se puede evidenciar que el 67% del personal encuestado de la empresa JPAPIÑOCORP indico que no hay existe una eficiente comunicación entre los departamentos de la empresa ante mencionados; mientras que el 33% se mostraron positivo a la pregunta.

6. Se coordina el envío de la mercadería con los diferentes departamentos de la empresa JPAPIÑOCORP?

Tabla 21.

Coordinación el envío de la mercadería con los diferentes departamentos de la empresa JTAPIÑOCORP S.A

Descripción	Numero	Frecuencia
Si	1	17
No	5	83
Total	6	100%

*Fuente: Encuesta
Elaborado por: Briones & Mejía (2020)*

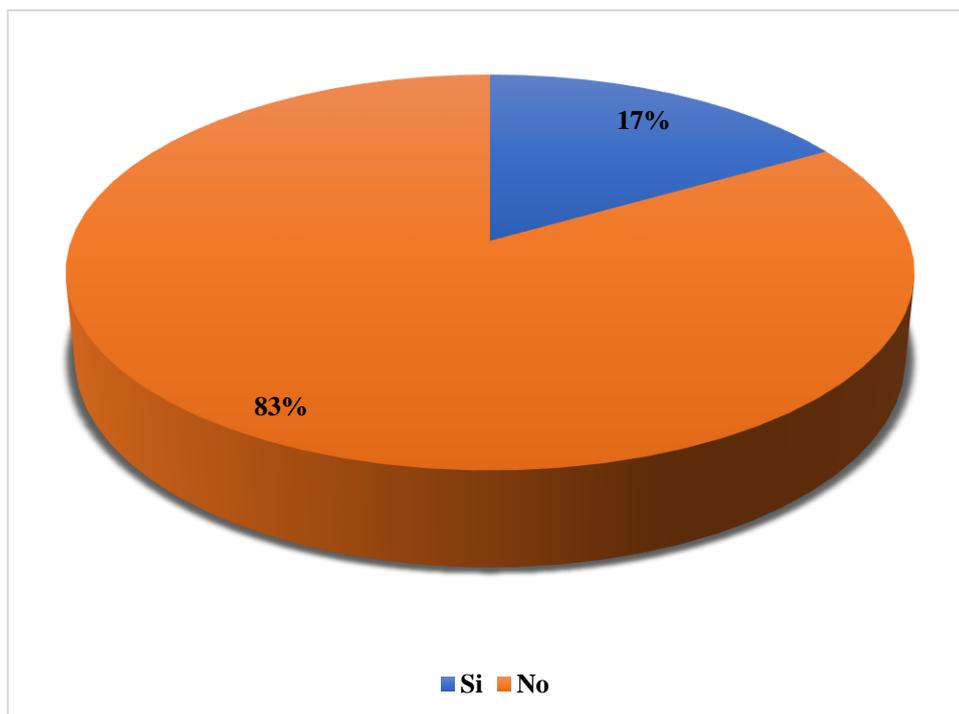


Figura 16. Coordinación el envío de la mercadería con los diferentes departamentos de la empresa JTAPIÑOCORP S.A; *Fuente:* Encuesta. Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

Con relación a la comunicación que existen entre los diferentes de departamentos de la empresa con respecto al envió de mercadería a los clientes, el 83% se notaron negativo a la pregunta; mientras apenas el 17% indicaron que si existe una adecuada comunicación al momento de realizar un envío.

3.5.4 Conclusión de las encuestas

Con lo que respecta a la realización de cuentas aplicada al departamento de ventas, no cuenta con políticas internas. Del mismo modo se evidencio que no muestra una guía clara sobre los manuales, procedimiento y funciones que deben de cumplir cada servidor en sus áreas respectivamente. De igual manera, no se efectúan inducción sobre las funciones y no se realizan evaluaciones de desempeño.

En relación al área de bodega, se evidencio que no existe comunicación con otros departamentos de ventas e inventarios, esto ha conllevado a que se presente quejas por parte de los clientes por mercadería equivocada entregada al cliente. Del mismo modo, no

evidencia la existencia de estrategia para asegurar el nivel mínimo de stock; debido a que no se cuenta con una estrategia para una adecuada gestión de la mercadería.

Acercas del área de inventario, la encuesta evidencio la falta de coordinación con el departamento de ventas y bodega; lo que ha conllevado a que se presente quejas por parte de los clientes sobre su mercadería. De la misma forma, se establece que existe una demora para el despacho de la mercadería de 15-20 minutos. No obstante, no se aplica evaluaciones para verificar la gestión de cada uno de los departamentos.

Otro punto es el departamento de crédito y cobranza es que no se estipula las normas y procedimientos para cumplir adecuadamente los cobros. Consecuentemente, se presenta a continuación, los principales hallazgos de las encuestas.

- ✓ Falta de comunicación entre los distintos departamentos
- ✓ Falta de políticas, manuales, procedimientos y funciones definidas para cada área
- ✓ Falta de evaluaciones al personal de cada área
- ✓ Tiempo de despacho de mercadería muy extenso
- ✓ Quejas por parte de los clientes.

3.5.5 Resultados de la ficha de observación

En esta sección del estudio se mostrarán los resultados de la última herramienta de investigación implementada, la cual, comprende una ficha de observación aplicada a clientes, área de ventas, área de bodega, área de inventario y crédito y cobranza, formulándose una estructura para cada una de estas variables.

3.5.5.1 Ficha de observación para área de ventas

Es la primera ficha de observación que se implementó, la cual, permitirá comprender cómo se gestiona el área de ventas de la empresa objeto de estudio, los resultados se presentan a continuación.

Tabla 22.*Ficha de observación para el Departamento de ventas*

		
Ficha de observación		
Fecha: 2 de marzo de 2020	Hora: 13:00	
Observador: Sandra Mejía y Lisseth Briones		
Lugar: Empresa JPATÍÑOCORP S.A.		
DETALLES	CUMPLE	NO CUMPLE
Poseen un manual para el área de ventas.		X
Se formulan estrategias de ventas.		X
Llevan registro de las ventas.	X	
Recepta la empresa quejas y reclamos de clientes	X	
Determinan tiempo de respuestas para clientes.		X
Determina tiempo de despacho en las instalaciones		X
Existe coordinación entre el área de inventario y ventas.		X
Tienen conocimiento de la cantidad de mercadería en inventario.		X
Se coordina de forma eficiente el envío de productos a clientes.		X
Se verifica que los envíos han llegado a su destino.	X	
Se facilita medios de pagos para el cliente.	X	
Se emplean mecanismos de cobros eficientes.		X
Se aplican evaluaciones para el área de ventas.		X

Fuente: Ficha de observación para el departamento de ventas.

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

En esta ficha de observación aplicada al departamento de ventas se pudo observar que no cuenta con un manual y estrategia de ventas; que no establecen tiempo de respuesta para los reclamos, tiempo de despacho, coordinación con el área de inventario, conocimiento de la cantidad de mercadería, y que no facilitan medios de pagos para el cliente, así mismo que no se aplican evaluaciones al personal de área de ventas.

3.5.5.2 Ficha de observación para cliente

Tabla 23.

Ficha de observación para cliente

 <p>Ficha de observación</p>		
Fecha: 2 de marzo de 2020	Hora: 14:00	
Observador: Sandra Mejía y Lisseth Briones		
Lugar: Empresa JPATIÑOCORP S.A.		
DETALLES	CUMPLE	NO CUMPLE
Son atendidos de forma cordial.	x	
Se revisa su historial crediticio antes de la asignación de crédito.	x	
Se les informa de forma clara sobre los métodos de crédito que concede la empresa.		x
Se muestran conforme con las políticas crediticias de la empresa.		x
Buscan expandir los plazos de pagos.		x
Son atendidos de forma oportuna sus quejas o sugerencias.		x
Se muestran conforme con el tiempo de despacho de las mercancías.		x
Se resuelve con prontitud cualquier inquietud que presenten.		x

Fuente: Ficha de observación para cliente
 Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

En relación a la ficha de observación aplicada los clientes, se evidencia que no se aplican procedimientos y políticas de informar de manera clara los métodos de crédito a sus clientes, la falta de existencia de un manual para atender las quejas o sugerencia de forma oportuna, para establecer un tiempo de despacio de la mercadería, y de una política para resolver con prontitud cualquier inquietud de los clientes.

3.5.5.3 Ficha de observación para el área de bodega

Tabla 24.

Ficha de observación para el área de bodega

 <p>Ficha de observación</p>		
Fecha: 2 de marzo de 2020	Hora: 15:00	
Observador: Sandra Mejía y Lisseth Briones		
Lugar: Empresa JPATINOCORP S.A.		
DETALLES	CUMPLE	NO CUMPLE
Se visualiza una buena comunicación con el área de ventas.		x
Se coordina con las áreas de inventario y ventas antes de realizar el despacho.		x
Se almacena de forma ordenada la mercancía para facilitar el despacho.		x
Se envía los requerimientos del área de ventas de forma oportuna.	x	
Se registra o archiva cada requerimiento de ventas.		x
Se envía informes sobre la cantidad de existencia disponible.		x
Cuentan con políticas o normas que guíen la forma de laborar del personal.		x
Se espera confirmación del área de ventas antes de realizar la entrega o envío de la mercancía al cliente.	x	

Fuente: Ficha de observación para el área de bodega
 Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

Respecto a la ficha de observación en el área de bodega permitió evidenciar que la empresa no cumple con un manual de políticas, procedimientos y funciones para establecer una buena comunicación con el área de ventas, la existencia de una guía de la forma adecuada de ordenar y la existencia de la cantidad de mercancía. Además, no cumple con políticas o normas que guíen la forma de laborar del personal.

3.5.5.4 Ficha de observación para el área de inventario

Tabla 25.

Ficha de observación para el área de inventario

 <p>Ficha de observación</p>		
Fecha: 3 de marzo de 2020	Hora: 13:00	
Observador: Sandra Mejía y Lisseth Briones		
Lugar: Empresa JPATIÑOCORP S.A.		
DETALLES	CUMPLE	NO CUMPLE
Existe un manual o guía para el área de inventarios		x
Posee una buena retroalimentación con el departamento de ventas.		x
Se visualiza una buena comunicación con el área de bodega.	x	
Se informa de la cantidad de existencia al personal de ventas.		x
Se coordina de forma eficiente el despacho y envío de las mercancías.		x
Registra cada solicitud de despacho realizada por el personal de ventas.		x
Emplea estrategias para asegurar que no falte stock.		x
Se coordina con el área de ventas para la presentación de informes.		x

Fuente: Ficha de observación para el área de inventario

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

En la ficha de observación aplicada en el área de inventario, se evidencia la inexistencia de un manual y guía para el área de inventario. Además, de que no existe una guía de la cantidad de existencia de mercadería; que no posee una buena retroalimentación con el departamento de ventas, falta de estrategia para asegurar el stock de la mercadería y de una política de coordinación con el área de ventas para la presentación de informes.

3.5.5.5 Ficha de observación para el área de Crédito y Cobranza

Tabla 26.

Ficha de observación para el área de Crédito y Cobranza

 <p>Ficha de observación</p>		
Fecha: 3 de marzo de 2020	Hora: 14:00	
Observador: Sandra Mejía y Lisseth Briones		
Lugar: Empresa JPATÍÑOCORP S.A.		
DETALLES	CUMPLE	NO CUMPLE
Muestra el personal conocimiento de las políticas de cobro de la empresa.		x
Respetan los plazos máximos y mínimos de cobro que establece la empresa.		x
Revisan el historial crediticio de los clientes antes de otorgar créditos.	x	
Se coordinan junto al área de ventas la asignación de un crédito al cliente.		x
Gestionan llamadas para realizar cobros.	x	
Envían correos electrónicos como método de cobro.		x
Coordinan citas o visitas a clientes como medio de cobro.	x	

Se realizan revisiones diarias de las fechas de cobro de cada cliente.		x
Se presentan informes de la cantidad de clientes en mora.	x	
Se brinda facilidades de pago al cliente.		x
Efectúan una renegociación con deudores con cartera vencida.	x	
Implementan medidas o estrategias que se adaptan a la situación económica del cliente.		x
Establecen medidas legales para el cobro de cartera vencida.	x	

Fuente: Ficha de observación para el área de crédito y cobranza
Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

Finalmente, dentro de la ficha de observación permitió observar que no cumple con un manual de políticas y procedimientos de acuerdo para el área de crédito y cobranza con respecto a los plazos máximos y mínimos de cobro; de asignación de crédito; de revisión diaria de las fechas de cobro de cada cliente; facilidades de pago; y de implementación de medidas o estrategias que se adapten a la situación económica del cliente.

3.5.6 Conclusión de la ficha de observación

Mediante la ficha de observación se logra obtener los principales hallazgos de las variables indagadas, estas se presentan a continuación:

- ✓ No se informa de manera clara a sus clientes sobre los plazos de pagos.
- ✓ los plazos mínimos y máximo otorgado a los clientes no son respetado por parte de la empresa.
- ✓ Falta de mecanismo para una adecuada revisión de las fechas de cobros.
- ✓ El tiempo de despacho de la mercadería no son los adecuados.
- ✓ Las quejas de los clientes no son atendidas de manera oportuna y en algunos casos no se resuelven las inquietudes de sus clientes.
- ✓ No existe una buena comunicación entre los departamentos dentro de la empresa.
- ✓ Falta de estrategia para mantener el stock de la mercadería.

- ✓ Falta de políticas y procedimientos que guíen al personal sobre las funciones que deben de cumplir en cada una de las áreas establecidas.

3.6 Análisis situacional interno

En esta sección se mostrará un análisis FODA de la empresa, además de las características o estructura de los procesos actuales de la entidad JPATÍÑOCORP S.A. con la finalidad de comprender como se encuentra conformada y poder estimar soluciones adecuadas.

3.6.1 Matriz FODA

Tabla 27.
Análisis de FODA

Fortaleza	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Su experiencia y conocimientos hacen que sean una empresa confiable. • Altamente reconocido en el mercado por sus clientes. • Productos de calidad y con garantía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda estable de clientes. • Crecimiento en el sector. • Facilidades de créditos por el gobierno
Debilidad	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación del personal. • Falta de gestión por cobro de cartera de clientes. • Falta de un manual de procedimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia competencia. • Cambio de leyes. • Facilidad de nuevos entrantes.

Fuente: Análisis de Foda

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

3.6.2 Análisis de DAFO

Tabla 28.
Análisis de DAFO

MATRIZ CRUZADA DAFO	Oportunidades	Amenaza
	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda estable de clientes. • Crecimiento en el sector. • Facilidades de créditos por el gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia competencia. • Cambio de leyes. • Facilidad de nuevos entrantes.
Fortaleza	Estrategias FO	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none"> • Su experiencia y conocimientos hacen que sean una empresa confiable. • Altamente reconocido en el mercado por sus clientes. • Productos de calidad y con garantía. 	Establecer procesos de visitas a clientes entre las funciones del área de ventas para promocionar la calidad de los productos y captar un amplio segmento de un mercado en crecimiento.	Estipular nuevas funciones para vendedores que permita un mejor trato del cliente con la finalidad de no perder el reconocimiento ya obtenido y disminuir el impacto que puedan tener los nuevos entrantes.
Debilidad	Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación del personal. • Falta de gestión por cobro de cartera de clientes. • Falta de un manual de procedimiento. 	Establecer un manual de gestión de cartera que permita optimizar los ingresos que se generarán por un mercado en crecimiento.	Determinar una guía de procedimientos que permita optimizar los procesos internos para no perder competitividad frente a la amplia competencia del mercado.

Fuente: Análisis de Dafo

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

3.6.4 Organigrama Actual de la empresa

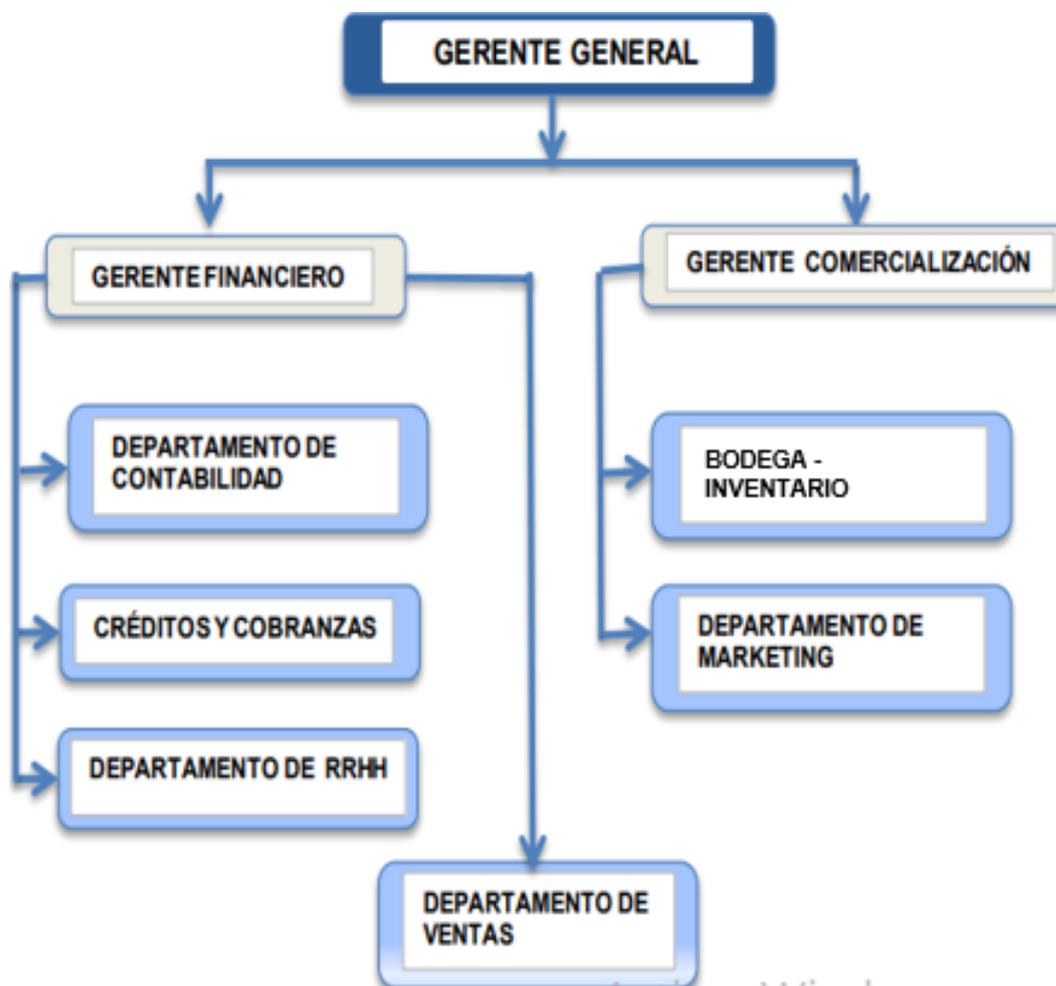


Figura 17. Organigrama JTAPIÑOCORP S.A.; Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

De acuerdo a la figura anterior se muestra el organigrama de la empresa JTAPIÑOCORP S.A; como se observa el gerente financiero está a cargo de los departamentos de contabilidad, crédito y cobranza, de RRHH, y de ventas; mientras el Gerente de comercialización tiene a su cargo, el departamento de bodega e inventario y departamento de marketing.

3.6.5 Flujograma de procesos actuales

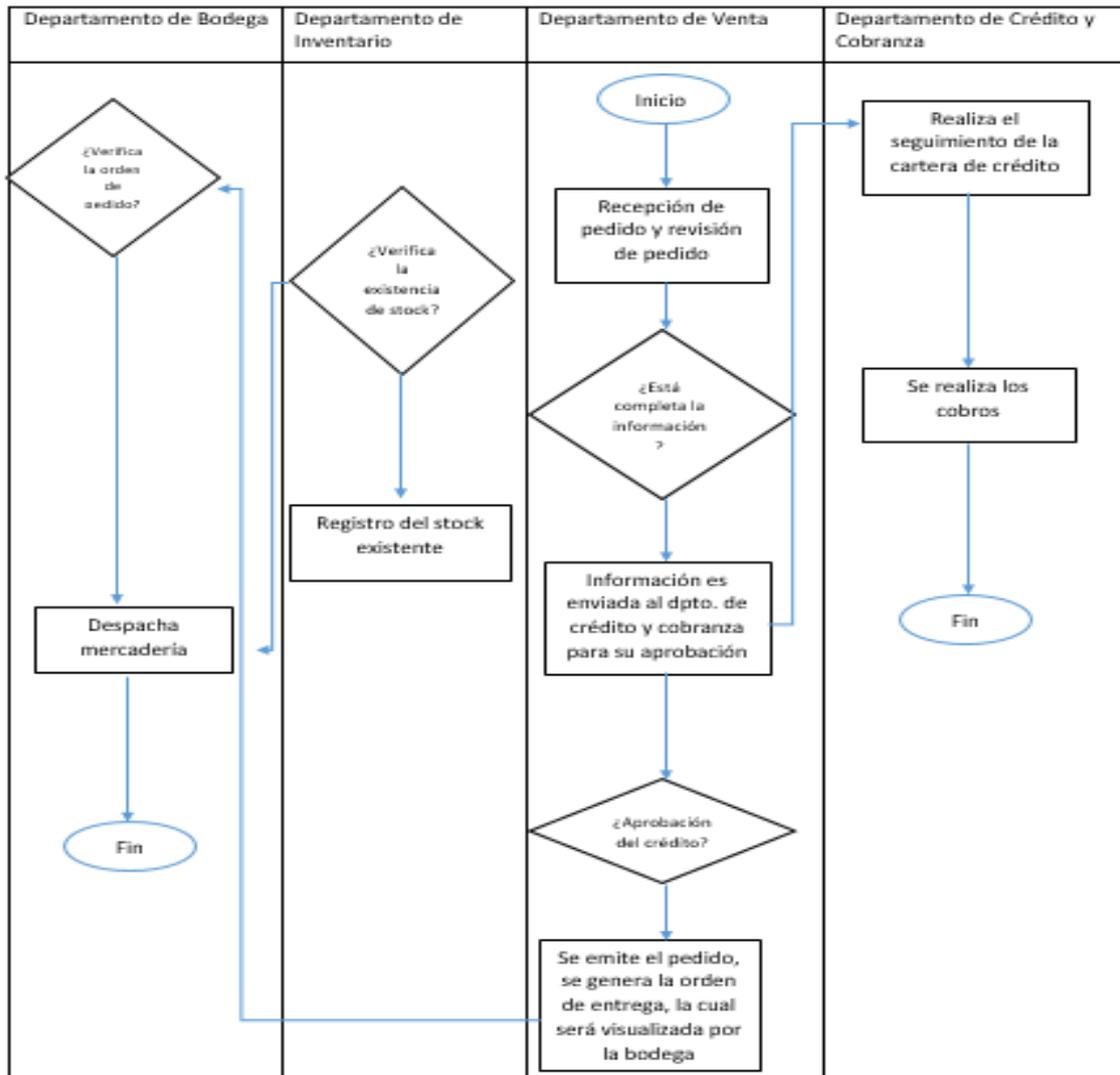


Figura 18. Flujograma de procesos entre los departamentos de la JTAPIÑOCORP S.A; Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

En relación a la figura anterior, se observa los procesos entre los distintos departamentos, el cual servirá como guía para el desarrollo de la propuesta.

Flujogramas del área de ventas

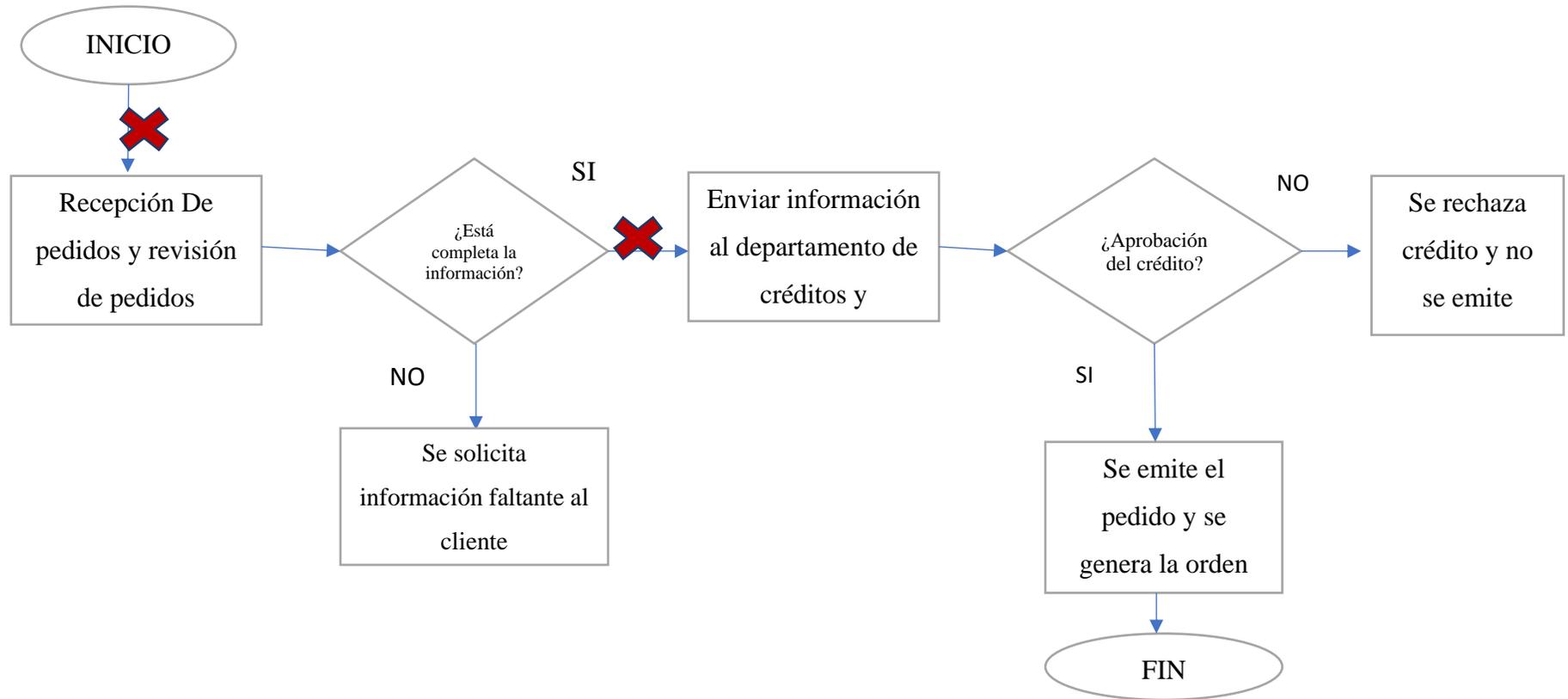


Figura 19. *Flujogramas del área de ventas.*

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

En la figura anterior se puede observar el actual flujograma de la entidad objeto de estudio, en dicha imagen se puede visualizar resaltado con cruces rojas los procesos que pueden y deben ser mejorados, primero, se comienza la recepción del pedido, lo cual, es erróneo al considerarse que el primer proceso debe indicar que acciones debe seguir el vendedor para llegar a concretar la venta.

En la segunda observación que se resalta es el proceso de receptar y enviar información, para una optimización de esta fase se sugiere subir dicha información al sistema de la empresa de pedidos para no tener que transcribir y enviar los datos para recién ser verificados, con esto se optimizara el tiempo de verificación en existencia y la otorgación de crédito.

Flujograma del área de Bodega

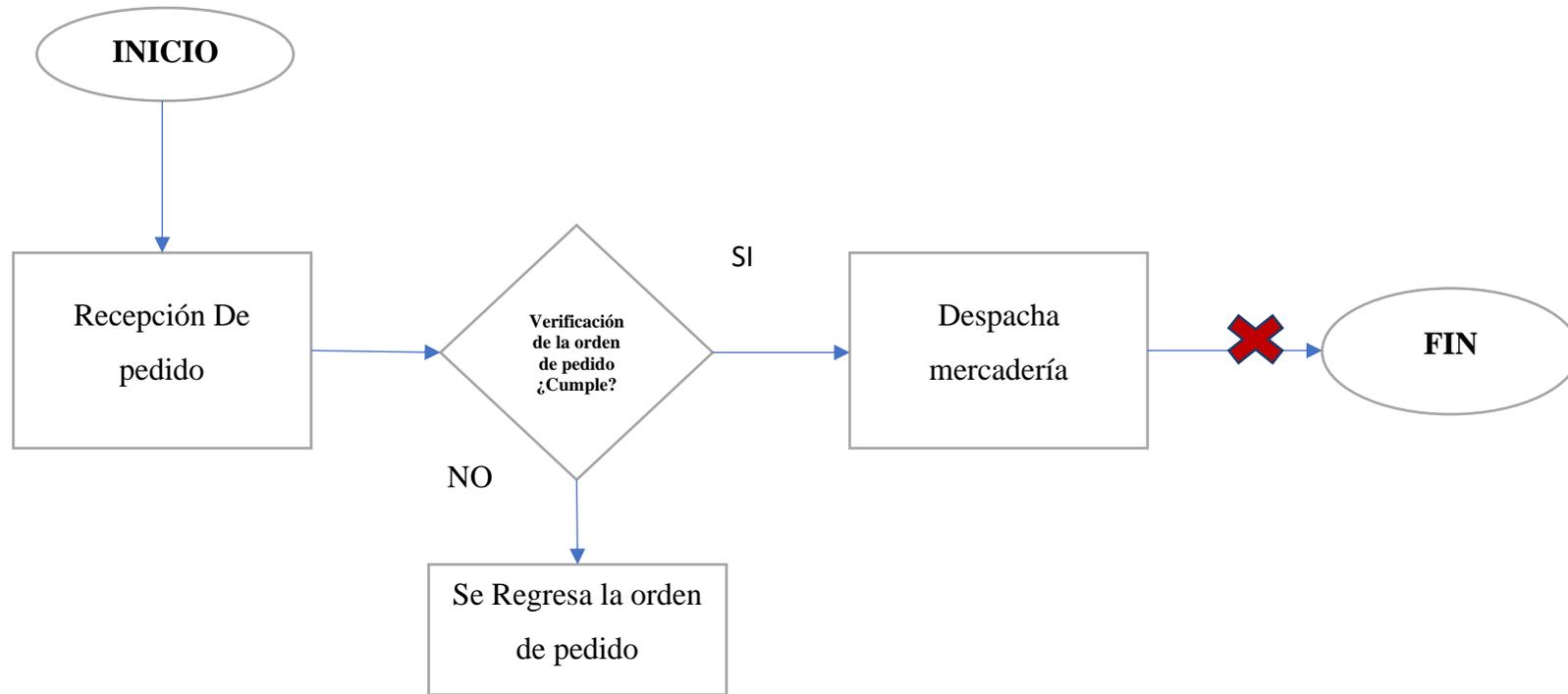


Figura 20. *Flujograma del área de Bodega.*

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

En la figura anterior se resalta una observación en el fin del proceso de bodega, dado que, se debe considerar que falta estipular que procedimiento realizar en caso de existir un defecto dentro de la mercancía despachada, de no establecerse esto se generaría desconocimientos en los bodegueros y no sabrían que acción ejecutar. Esto provocaría tiempos muertos dentro de la jornada laboral de los empleados mientras piensan como solucionar este inconveniente.

Flujograma del área de inventario

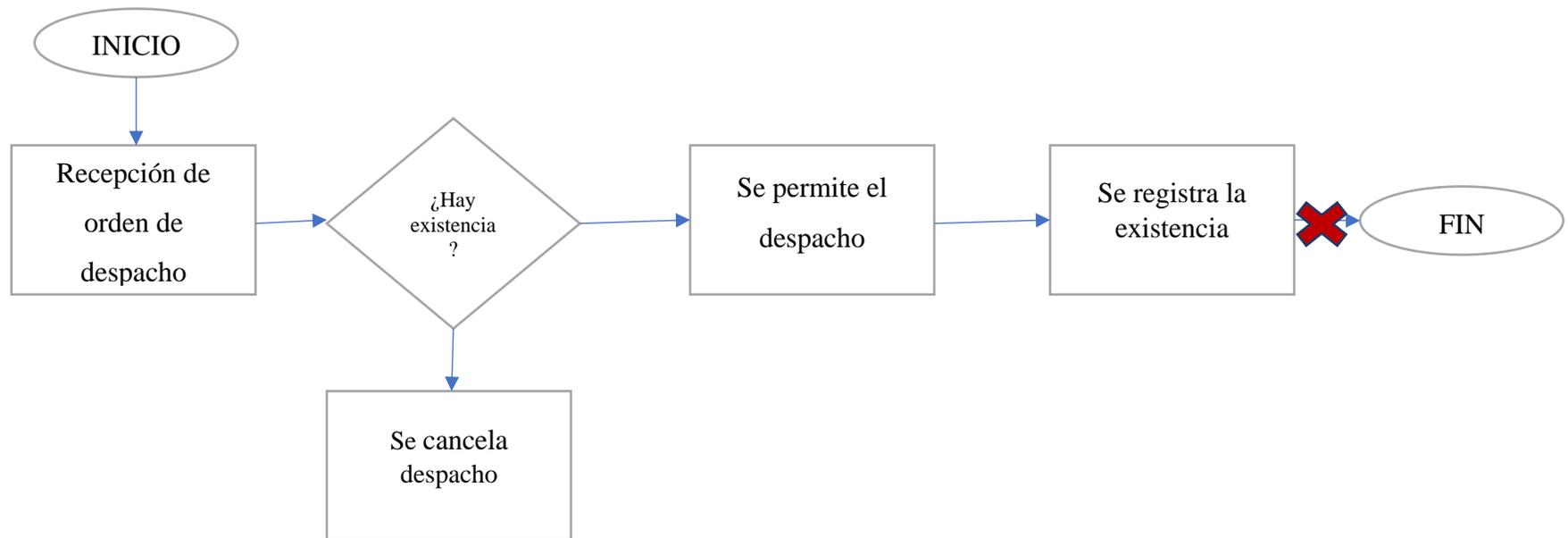


Figura 21. *Flujograma del área de inventario.*

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

Al igual que en el área de bodega se considera pertinente incluir dentro de las funciones del área de inventario por estar directamente vinculadas, el proceso de registro de mercancía defectuosa con la finalidad de exponer un mejor tratamiento y gestión de los diferentes bienes que se comercializan por parte de la empresa.

Flujograma del área de Crédito y Cobranza

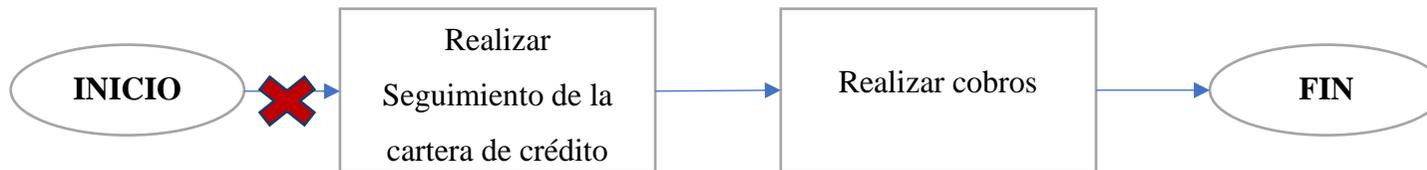


Figura 22. *Flujograma del área de Crédito y Cobranza.*

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

En la figura anterior se puede observar un modelo de flujograma para el proceso de crédito y cobranza muy básico, el cual, debe ser mejorado según el área marcada. Es decir, no se puede comenzar indicando el proceso de seguimiento de cartera si aun no se indica como se dio o se debe brindar el crédito al cliente. El poco detalle del procedimiento deja espacio para la especulación de como el empleado puede o no gestionar esta fase, lo cual puede acarrear a futuros problemas en la administración de la empresa JPATÍÑOCORP.

Principales productos de la empresa JPATÍÑOCORP

Tabla 29.

Principales productos que oferta JPATÍÑOCORP

Sección	Productos
Accesorios	Recibidor Vintage, Mueble Kauldi, Bronce Dama, Mesa Markel, Lámparas Daisy & Diana, Canapé Gemma y Taburetes Kaie.
Butacas	Butaca Cania, Butaca Stella, Butaca Callie, Butaca Laricia, Butaca, Melia, Butaca Alder, Butaca Alesia, Butaca Aviador, Butaca Aranda y Butaca Castela.
Exteriores	Banca de Teca, Mesa de Tronco y Exteriores rustico con acabados wash blanco.
Mesas	Mesa Markel, Mesa Dalila, Mesa Roland, Mesa Cedric Ragot, Mesa Mármol, Mesas laterales y centrales.
Muebles auxiliares	Consola Ebano, Consola Noa, Hereno, Muebles auxiliares modelos 1 y 2.
Sillas	Silla Cloe, Silla Dione, Silla Mid-Century, Silla Canio, Silla Bar, Sillas Amber, Silla Zinnia y Silla Marinera.
Sofás	Sofá Chester Beige, Sofá Chester, Sofá Cannes y Sofá Solano.

Fuente: Principales productos que oferta JPATÍÑOCORP

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

3.7 Análisis Situacional externo

Tabla 30.

Competidores del Mercado

Empresa	Descripción
Colineal	Entidad con una trayectoria superior a los 30 años dentro del mercado ecuatoriano. Oferta cerca de 400 variedades de muebles y posee certificación en normas ISO 9001.
Muebles Garzón	Empresa originaria de Ambato que ha distribuido y comercializado muebles en Ecuador desde 1988. Sus productos poseen un modelo tradicional poco innovador, sin embargo, resalta la calidad al implementar cámara de secado para una mejor preservación del bien.
Muebles León	Empresa con una experiencia de 35 años en el mercado. La entidad no efectúa promociones ni cuenta con una página web, sin embargo, a logrado distribuir sus productos a nivel nacional.

Fuente: Competidores del Mercado.

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

En la tabla anterior se puede observar 3 importantes competidores del sector de fabricación y comercialización de muebles a nivel nacional. El más representativo es Colineal, la cual, cuenta con una amplia experiencia en el sector y una variada cartera de productos. Estas dos características hacen que esta entidad tenga una ventaja competitiva sobre JTAPIÑOCORP, dado que, posee un alto reconocimiento de su marca y diversifica la cantidad de modelos de bienes que oferta a nivel local.

Muebles Garzón es otro importante competidor que cuenta con experiencia en el mercado, sin embargo, a diferencia de Colineal, esta entidad ofrece modelos de muebles

tradicional y poco innovadores, este factor hace que la amenaza como competidor disminuya, dado que, JTAPIÑOCORP puede contrarrestar el reconocimiento que tiene esta empresa con la promoción de nuevos modelos de muebles con diseños más atractivos.

Por último, se menciona a Muebles León, que, al igual que las empresas competidoras mencionadas anteriormente, posee un tiempo amplio en el mercado ecuatoriano, sin embargo, no invierte en promociones ni marketing, por esto, se puede considerar que esta entidad representa una amenaza menor al no invertir publicidad que le permita atraer a una mayor cantidad de clientes.

CAPITULO 4

PROPUESTA

4.1 Tema

Manual de políticas y procedimientos para el departamento de venta de la empresa JPATÍÑOCORP S.A.

4.2 Objetivo

Mediante el desarrollo de la propuesta, se evidenció que la empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos en las distintas áreas; en especial el departamento de venta. Por cual se establece el siguiente objetivo: Suministrar un manual de políticas y procedimientos al departamento de venta, que ayude a llevar un mejor control interno de sus funciones y operaciones, con el fin de mejorar su efectividad dentro de la empresa.

4.3 Justificación

El presente desarrollo del manual es un instrumento adecuado que permite el cumplimiento de los procedimientos y funciones de manera adecuada y ordenada del departamento de venta de la empresa JTAPIÑOCORP S.A. El manual será entregado a cada colaborador del área con la finalidad de que tenga pleno conocimiento de los procesos y pasos de cómo se debe de llevar el control de la mercadería, y tener una buena comunicación con las áreas que se relacionan entre sí para una adecuada distribución y despacho de la mercadería.

Para la elaboración de la presente propuesta se considera que las políticas de ventas se centren en mejorar la gestión y servicio realizado por la JTAPIÑOCORP S.A como se expresó por Armstrong. Además, se considera oportuno implementar la estructura brindada por Herrera y Díaz para el establecimiento de Políticas para el área de Créditos y Cobranza.

4.6. Tipos de controles en los manuales de procedimientos

Los manuales de procedimientos, detalla las actividades que debe de llevar a cabo cada departamento o área de una empresa de manera ordenada y secuencial. Dentro del manual debe de llevar un control para cumplir su ejecución por cada uno de los miembros que participan dentro de él.

Tabla 31.

Tipos de control

Tipos de control	Descripción
Control preliminar	Se realiza antes de iniciar las operaciones, se elaboran las políticas, procedimientos y reglas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas de manera correcta. La consistencia en el uso de las políticas y procedimientos será promovida por el jefe de control.
Control concurrente	Se realiza durante la ejecución de cada uno de los procedimientos e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades, según ocurran.
Control de retroalimentación	Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores, para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.

Fuente: Tipos de control.

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

4.7 Organigrama Propuesto de la empresa

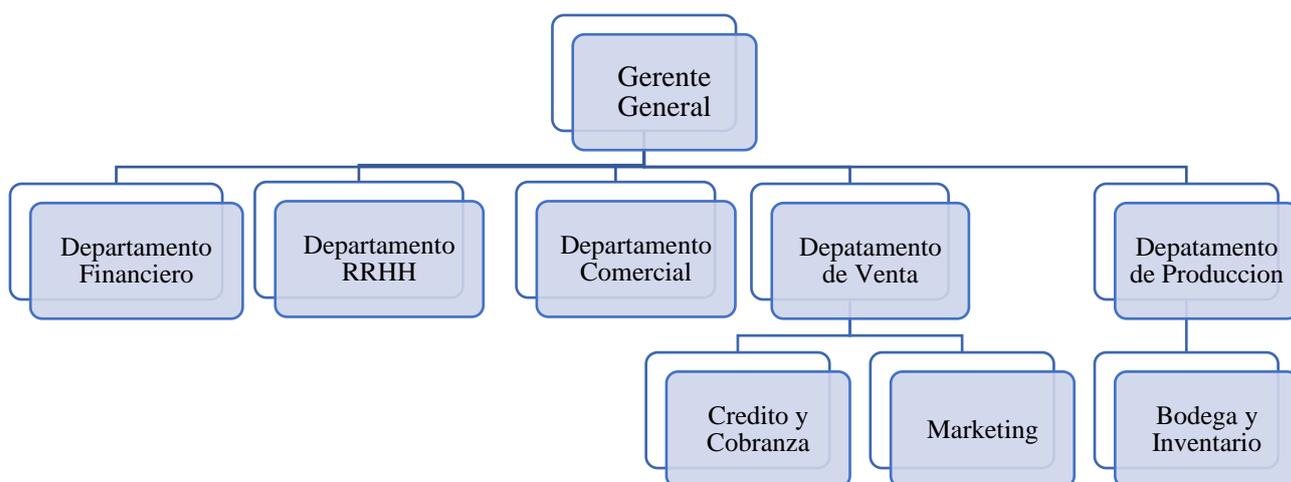


Figura 23. *Organigrama Propuesto de la empresa.*

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

4.8 Diseño de funciones del departamento de ventas y cobro

Tabla 32.

Funciones del departamento de ventas y cobro

Área de ventas	
Funciones estipuladas actualmente	Nuevas funciones estipuladas
<ul style="list-style-type: none"> • Vender los productos. • Realizar cobros y entregar facturas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas a clientes. • Mostrar y vender el producto. • Realizar cobros y entregar facturas. • Registrar pedido en el sistema de la empresa para su despacho.
Área de Crédito y Cobranza	
Funciones estipuladas actualmente	Nuevas funciones estipuladas
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de la cartera de crédito. • Realización de cobros de créditos y demás pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar historial crediticio del cliente. • Otorgar créditos a los clientes si cumplen con los requisitos. • Revisar información del cliente y de pedidos en el sistema de la empresa. • Seguimiento de la cartera de crédito. • Realización de cobros de créditos y demás pagos.

Fuente: Funciones del departamento de ventas y cobro

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

4.9 Beneficios de la propuesta

Con la implementación del presente manual se espera que la empresa JTAPIÑOCORP obtenga los siguientes beneficios:

- Una estructura más sólida de sus áreas.
- Una mejor secuencia de los procedimientos internos.

- Una mejor gestión de la cartera de cobros.
- Un aumento en ingresos del 10% por un eficiente cobro de las cuentas de deudores.
- Además, un costo mínimo de implementación del manual, promediando un valor de \$100 por su confección.

4.10 Propuesta

4.10.1 Manual de procedimientos para el departamento de ventas

AREA: VENTAS		
EMPRESA: JPATINOCORP S.A.		
 <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS</p> <p>DIRIGIDO A:</p> <p>Departamento de Bodega Departamento de Inventario Departamento de Crédito y Cobranza</p>		
ELABORADO POR: LISSETH BRIONES SANDRA MEJÍA	APROBADO POR: GERENTE	FECHA DE ELABORACIÓN: MARZO DEL 2020

AREA: VENTAS		PAG
EMPRESA: JPATIÑO CORP S.A.		2

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	PÁG. 3
II.	OBJETIVO Y ALCANCE	PÁG. 4
III.	MARCO LEGAL	PÁG 5
IV.	AREA RELACIONADAS	PÁG. 6
V.	CONTROL INTERNO	PÁG. 7
VI.	PROCEDIMIENTOS	PÁG. 8
VII.	DIAGRAMAS DE FLUJO	PÁG. 17
VIII.	SIMBOLOGÍA	PÁG. 23
IX.	RESPONSABLES	PÁG. 24

AREA: VENTAS		PAG
EMPRESA: JPATIÑOCORP S.A.		3

INTRODUCCIÓN

Para la empresa JTPATIÑOCORP. S.A; la implementación de un manual de procedimientos para el departamento de venta es de suma importancia para su correcto crecimiento y desarrollo del área.

El manual de procedimiento proporcionara información administrativa a la empresa JTPATIÑOCORP. S.A; y le brindara las herramientas necesarias para tener una adecuada comunicación con los departamentos que se involucran en el área de venta, como bodega, inventario y el departamento de crédito y cobranza.

El manual de procedimientos estará sujeto a los cambios que se realicen en un futuro en la empresa para el mejoramiento de sus actividades diarias y el avance a la tecnología.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP S.A.	4
II. OBJETIVO Y ALCANCE		
<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Optimizar las actividades diarias de la empresa JTPATIÑOCORP S.A, con el fin de direccionar al personal para que realicen las tareas asignadas en menor tiempo y con la comunicación optima con todas a las áreas que se involucran en el proceso de ventas y despacho de la mercadería; del mismo modo reducir la documentación necesaria para obtener excelentes resultados.</p> <p>ALCANCE</p> <p>El presente manual será puesto en práctica diariamente, en las actividades que se realizan dentro del flujo de venta de mercadería, desde los vendedores, hasta el personal de bodega e inventario y crédito y cobranza, permitiendo llevar un control de los procesos a través del manual.</p>		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP	5
III. MARCO LEGAL	S.A.	

MARCO LEGAL

- ✓ CODIGO DE TRABAJO DEL ECUADOR
- ✓ REGLAMENTO DE COMPROBANTES DE VENTA, RETENCIÓN Y DOCUMENTO COMPLEMENTARIOS.
- ✓ NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP	6
DEPARTAMENTO INVOLUCRADOS	S.A.	
<p>DEPARTAMENTO QUE PARTICIPAN EN LA VENTA DE MERCADERÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Departamento de Venta ✓ Departamento de Crédito y Cobranza ✓ Departamento de Bodega e inventario 		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP S.A.	7
V. CONTROL INTERNO		

CONTROL INTERNO

- ✓ Dentro del sistema de facturación.; el número de facturación debe ser igual al block pre- impreso el cual debe de estar autorizado por el Servicio de Rentas Internas.
- ✓ Se debe verificar que la cantidad despachada por el departamento de bodega, debe ser conforme con el departamento de inventario y de acorde con el sistema de facturación.
- ✓ Revisar la mercadería devuelta, elaborando un informe sobre los motivos de la devolución que sirva de sustento para el departamento de bodega e inventario.
- ✓ Realizar un control de la cartera de cliente periódicamente.
- ✓ Realizar un control de la cartera de los clientes que se encuentran en mora o pendiente de pago.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP S.A.	8
VI. PROCEDIMIENTOS		
<p>1. Visita de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El departamento de venta, a través de sus vendedores cuentan con un punto de encuentro para atender al cliente ✓ Durante la visita se entregan a los clientes un folleto de los productos que ofrecen la empresa, la cual consta de las promociones y descuentos en los productos con promociones. ✓ Se toma el pedido de los productos requeridos por el cliente <p>2. Ingreso de la orden de pedido</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cada vendedor, se dirige al departamento de venta, y con su clave ingresa al sistema y carga los pedidos para que sea aprobado y facturado por el jefe encargado del departamento. <p>3. Revisión y liberación de pedidos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El jefe de crédito revisa los pedidos ingresados por los vendedores, a fin de controlar los créditos que se otorguen a clientes que mantengan saldos vencidos. ✓ Se dispone a liberar los pedidos de los clientes que no tengan deuda pendiente o valores próximo de pagos. 		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP S.A.	9
VI. PROCEDIMIENTOS		
<p>4. Facturas pendientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dentro de un formato de Excel se elaboran un informe de las facturas pendientes de cobro y de las que serán enviadas a cobros el día siguiente. ✓ El informe de factura pendiente es entregado al departamento de crédito y cobranza para que lleven control del mismo. <p>5. Cobro de factura</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El departamento de crédito y cobranza registra en el sistema los valores cobrados en el día ✓ Emite un informe de facturas cobradas y las que se encuentran pendiente de pago para tener un registro del mismo con fecha y método de pago. <p>6. Con relación a la elaboración de factura</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Una vez aprobado los pedidos, el departamento de venta ingresa los datos de factura y procede a generar la factura en el sistema. ✓ Asigna una guía de despacho para que bodega entregue al departamento de inventario para ver el stock y la disponibilidad del producto ✓ Una vez revisado el stock de la mercadería se procede el despacho de la mercadería por el personal de bodega. 		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP S.A.	10
VI. PROCEDIMIENTOS		
<p>7. Estadística de ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El departamento de venta será el encargado de manera semanal, de emitir un informe de las ventas realizada durante la semana y entregar a una copia al departamento de crédito y cobranza, bodega e inventario para su respectiva corroboración de la información. <p>8. Despacho de la mercadería</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Con una guía de despacho emitida por el departamento de venta, el jefe de bodega realiza el despacho de la mercadería al personal. ✓ La copia de la guía de despacho debe ser firmada por el jefe de bodega y enviando una copia al departamento de inventario. ✓ El departamento de inventario una vez recibida la guía de despacho procede a ingresar al sistema para un mejor control del stock de mercadería. <p>9. Recepción de la mercadería devuelta</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El departamento de bodega, debe de elaborar un informe para dejar constancia e indicar que dicha mercadería se la reemplazara. ✓ El informe de la mercadería devuelta se entrega a bodega a inventario y al departamento de ventas. 		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP S.A.	11
VI. PROCEDIMIENTO		
<p>10. Mercadería recibida, embarcada y despachada</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibe mercadería detallada en la Guía de Despacho la cual el jefe de venta, de bodega y inventario. ✓ El personal de bodega para el embarque de la mercadería en los camiones toma como referencia la Orden de embarque en la cual se hace referencia que camión llevara tal pedido. ✓ Los deberán de entregar al departamento de bodega e inventario la apta de recepción de la mercadería por parte del cliente, la cual entrega una copia al departamento de venta para la constancia de la entrega de la mercadería. <p>11. Cobro de la mercadería despechada</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La mayoría de los clientes cancelan la mercadería en el momento de su despacho. ✓ Cuando el cliente decide que se le otorga crédito el departamento de crédito y cobranza le hace un seguimiento a su buro de crédito. ✓ Se realizan cobros de las facturas que se encuentran pendiente por cancelar y las que los clientes solicitaron crédito, ✓ El reporte otorgado de facturas pendiente de cobro por el departamento de crédito y cobranza es utilizado por el personal de venta para llevar un mejor control de dichas facturas. 		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP S.A.	12
VI. PROCEDIMIENTO		
<p>12. Registro de devolución de mercadería</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ En base al informe emitido por el jefe de bodega sobre la mercadería devuelta, se registra la devolución para actualizar el stock de productos por parte del departamento de inventario. <p>13. Sobre el registro de depósitos en cuanta de las recaudaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se registran los depósitos realizados y valores que cotejan con el informe que emite el departamento de crédito y cobranza de las facturas cobradas en el día. 		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATÍÑOCORP S.A.	13
VI. PROCEDIMIENTO		
<p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diariamente, los vendedores recibirán las indicaciones del día, sobre las promociones y descuentos que se tendrán en el día. ✓ Al llegar el cliente, los vendedores deberán identificarse con su credencial. Luego darán a conocer los nuevos productos, promociones y entregarán un folleto de los productos con sus característica y promociones. ✓ Cada vendedor contara con un block de órdenes de pedido debidamente numerados. La orden de pedido es un formato pre-impreso, en el que se detallan todos los productos que comercializa la Empresa JPATÍÑOCORPS S.A, la cual agiliza la toma del pedido. ✓ Luego de realizar la venta, los vendedores acuden al departamento de venta de la empresa, para ingresar su clave y usuario con la finalidad de subir el pedido y asignarlo a su cartera de cliente. ✓ Para realizar la carga de pedido, ingresaran al módulo de inventarios, opción toma de pedidos donde se mostrará la siguiente ventana: 		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP S.A.	14
VI. PROCEDIMIENTO		

Datos para el Pedido

Proveedor: 40000000001 PROVEEDOR 1

Uds. Pedido: 55,00 Costo Ped.: 1,0000

Tarifa Proveedor: 1,50 Desc. 1: 0,00 Desc. 2: 0,00 Desc. 3: 0,00 Desc. 4: 0,00

Proveedor	Precio	Fecha	Uds. Oferta	Precio Oferta
40000000001 - PROVEEDOR 1	1,00	07/03/2014		

Doble clic en la lista para Asignar el Proveedor / Precio a la Línea

Stock Mínimo: 50,00 Stock Máximo: 100,00 * Global del Artículo

Cambie el Stock Mínimo o Máximo, y actualice el Artículo con el botón Confirmar

Figura 24. Módulo de inventario; Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

- ✓ Los pedidos solicitados son revisados por el departamento de crédito y cobranzas. Si se detectan que el cliente posee factura pendiente de pago, se le informa de inmediato al departamento de venta con la finalidad que se le notifique al cliente.
- ✓ Los clientes que no mantengan factura pendiente sus pedidos serán cargados al sistema para continuar el proceso de venta y emitir la factura de venta. El encargado de la venta deberá ingresar toda la información del pedido con la finalidad que el departamento de bodega tenga conocimiento sobre el despacho del producto.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP S.A.	15
VI. PROCEDIMIENTO		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Antes de proceder a la impresión de la factura, se asigna a cada factura una guía de despacho y una guía de embarque si el cliente desea utilizar nuestro servicio de transportación ✓ La guía de despacho y de embarque es entregada a bodega con copia al departamento de inventario. ✓ El departamento de bodega mediante su encargado y en base a la guía de despacho entrega al departamento de venta la guía de despacho para su respectiva firma del producto que se enviara para la entrega ✓ El personal de embarque recibe la mercadería de bodega y la embarca en los camiones, de conformidad con las guías de embarque. ✓ Para que el personal de bodega e inventario para que realice un trabajo eficiente; deberán de realizar un informe de todas las actividades que se realizó en el día, y sobre la cantidad y calidad de la mercancía diariamente. ✓ El departamento de crédito y cobranza revisara la carpeta de las facturas que se encuentren pendientes de pago y elaborara un informe del día, esto será enviado al departamento de venta para que quede constancia. 		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP S.A.	16
VI. PROCEDIMIENTO		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El departamento de venta hace un seguimiento a sus clientes, para conocer si la mercadería llega a la hora acordada y en las condiciones que salió del almacén ✓ Al momento de realizar el despacho de la mercadería, si el cliente no se encuentra en el punto acordado de la entrega del producto, el encargado deberá de elaborar un informe detallando lo sucedido y este será entregado al departamento de venta con copia del departamento de bodega e inventario. ✓ El departamento de bodega entrega a venta el reporte de la mercadería devuelta para que proceda a realizar el ingreso de esa mercadería al sistema y actualice la existencia en stock el departamento de inventarios. ✓ Lo cobros son ingresados al sistema por el encargado de crédito y cobranza e imprime un detalle de todos los valores cancelados sea esto por cheque, depósitos o pago en efectivo. 		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP S.A.	17
VII. DIAGRAMA DE FLUJO		

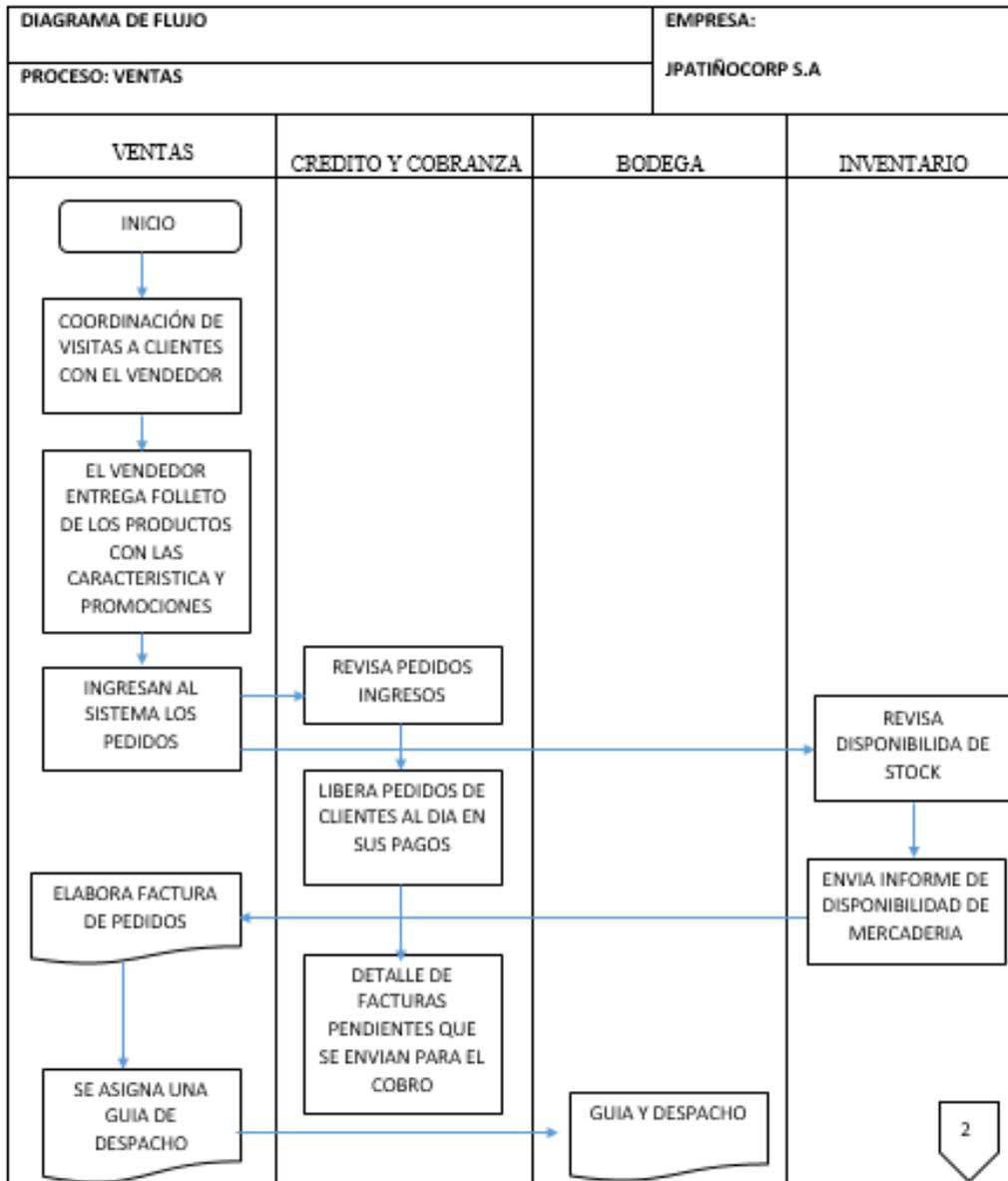


Figura 25. Diagrama de flujo general del negocio parte 1; Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP S.A.	18
VII. DIAGRAMA DE FLUJO		

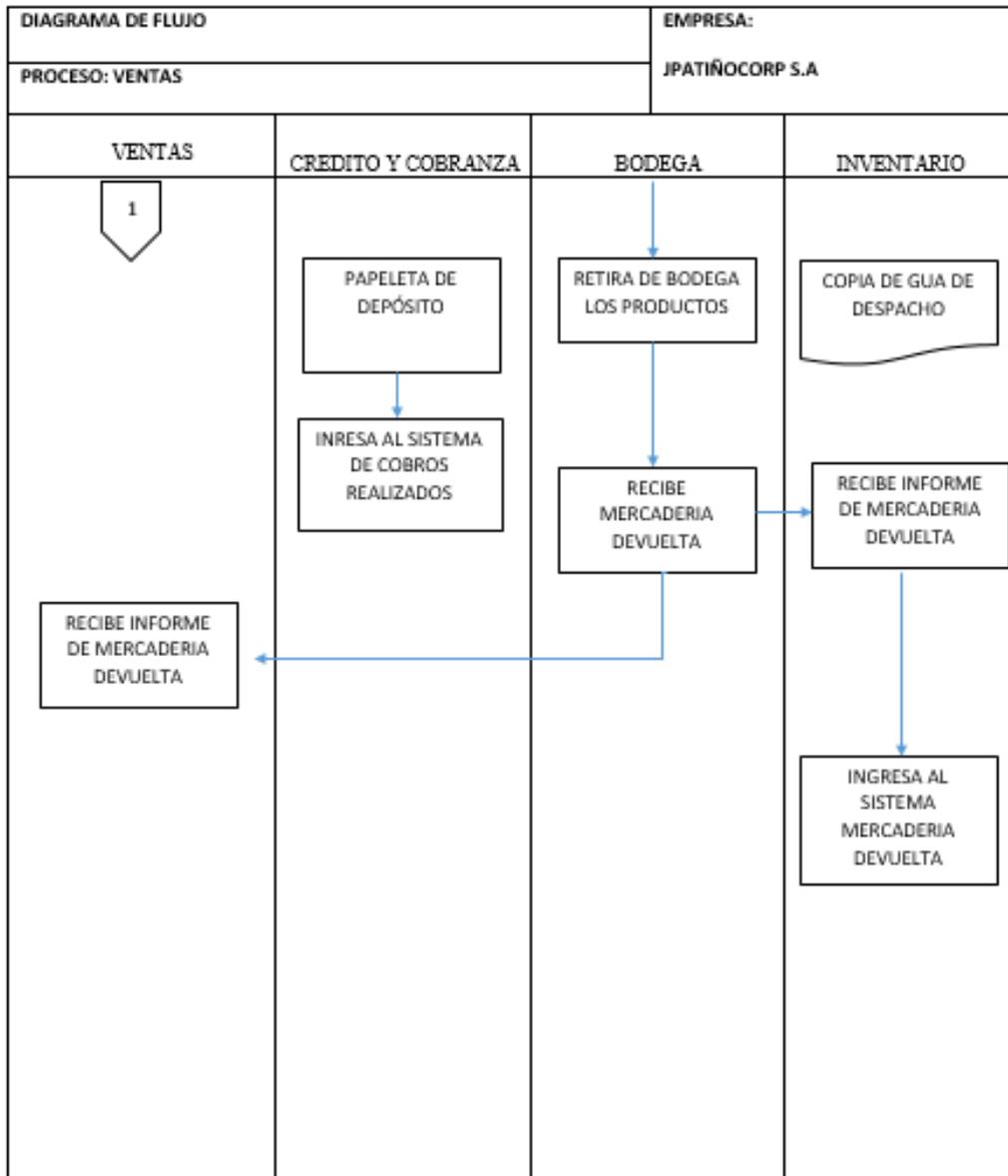


Figura 26. Diagrama de flujo general del negocio parte 2; Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP S.A.	19
VII. DIAGRAMA DE FLUJO DEL AREA DE VENTAS		

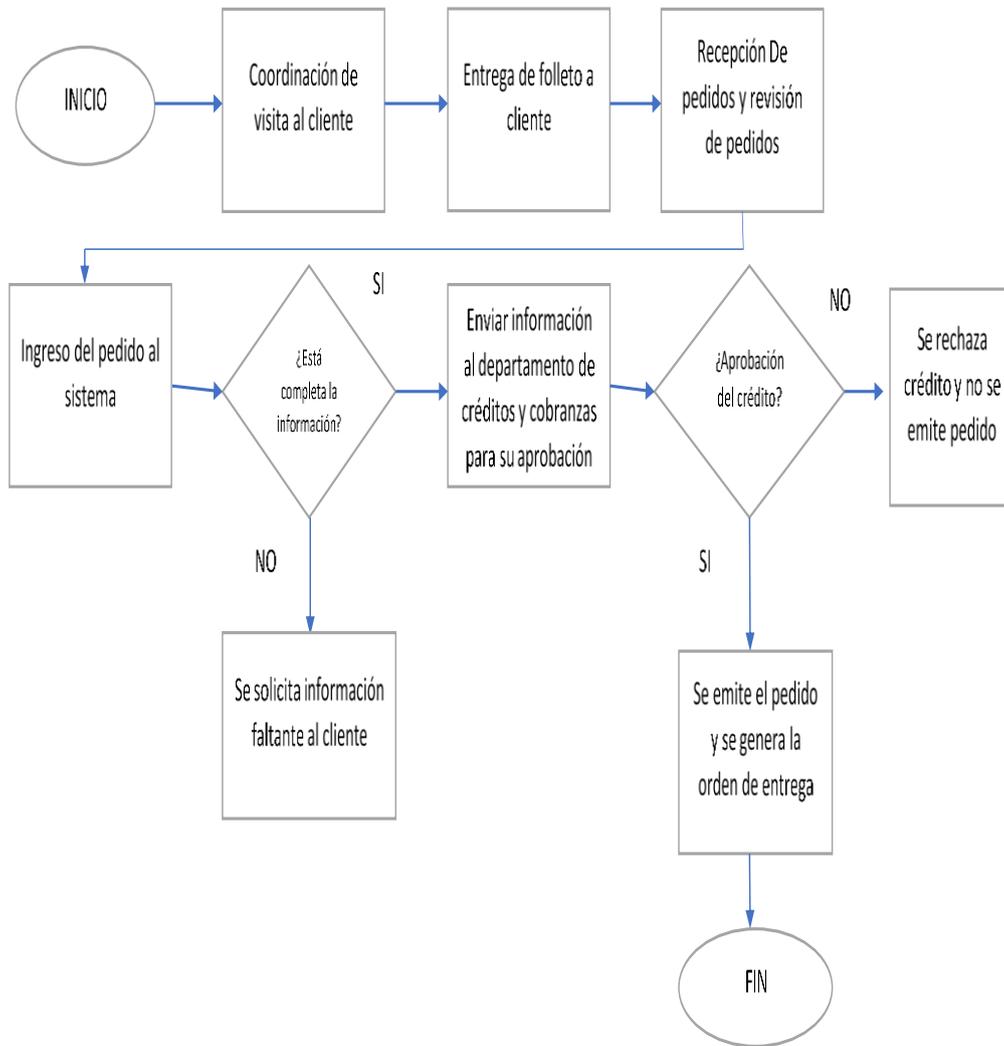


Figura 27. Diagrama de flujo del área de ventas; Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATÍÑOCORP	20
VII. DIAGRAMA DE FLUJO DEL AREA DE BODEGA	S.A.	

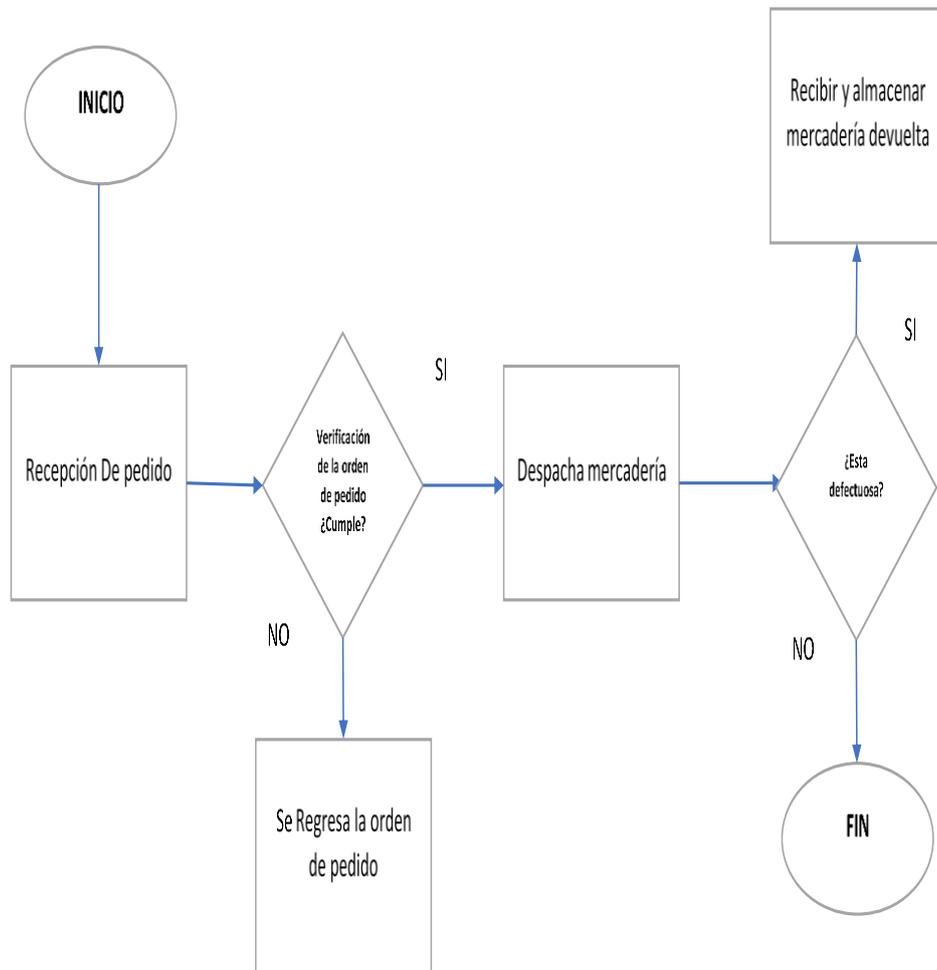


Figura 28. Flujograma de bodega; Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP S.A.	21
VII. DIAGRAMA DE FLUJO DEL AREA DE INVENTARIO		

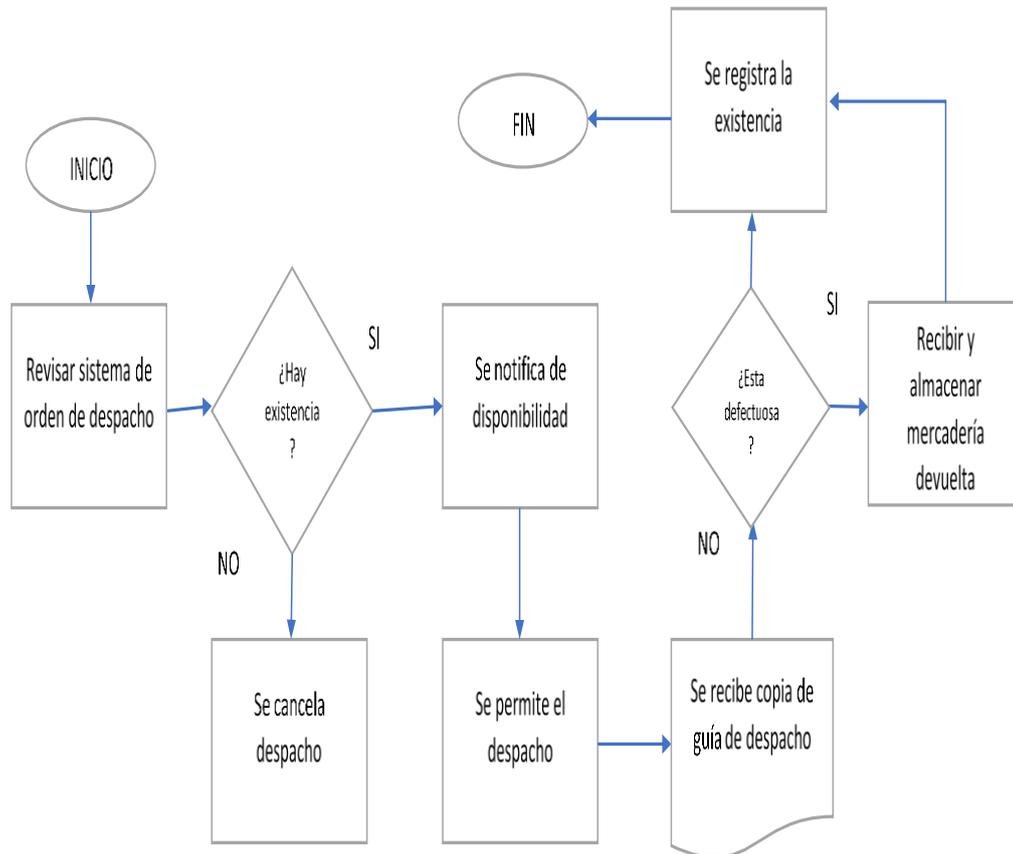


Figura 29. Flujograma de inventario; Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP S.A.	22
VII. DIAGRAMA DE FLUJO DEL AREA DE CREDITO Y COBRANZA		

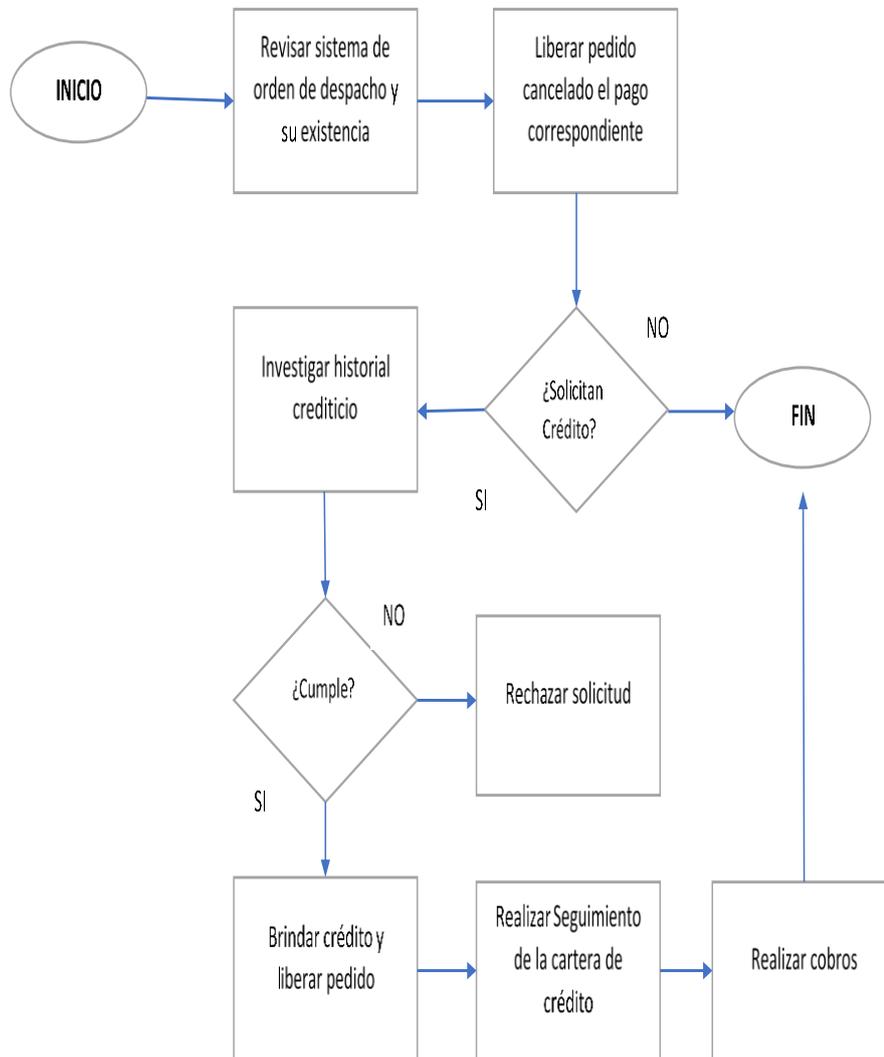


Figura 30. Flujograma de créditos y cobranza; Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP	23
VIII. SIMBOLOGÍA	S.A.	

SIMBOLOGÍA

Tabla 33.
Simbologías del flujograma

Símbolo	Significado
 <p>Inicio/Fin</p>	Se utiliza para representar el inicio o el fin de un algoritmo. También puede representar una para o una interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa
 <p>Proceso</p>	Se utiliza para un proceso determinado, es el que se utiliza comúnmente para representar una instrucción, o cualquier tipo de operación que origine un cambio de valor
 <p>Documento</p>	Es utilizado para representar la salida de información por medio de papeles impresos.
	Es utilizado para indicar la continuación de la página.

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP S.A.	24
IX. RESPONSABLES		

RESPONSABLES

Tabla 34.
Responsables de los procesos

Responsable	Descripción de responsabilidades
Vendedor	Gestiona visita al cliente, coordina ventas, realiza pedidos para despachar al cliente y elabora factura.
Responsable de crédito y cobranza	Revisa y libera los pedidos de ventas posterior al pago, lleva registro de los cobros realizados.
Responsable de Bodega	Despacha y receipta mercancía.
Responsable de inventario	Lleva registro del stock de inventario e informa sobre la disponibilidad de la mercancía.

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

AREA: VENTAS		
EMPRESA: JPATÍÑOCORP S.A.		
		
<p>MANUAL DE POLITICAS PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y DE CREDITOS Y COBRANZAS</p>		
ELABORADO POR: SANDRA MEJÍA LISSETH BRIONES	APROBADO POR: GERENTE	FECHA DE ELABORACIÓN: MARZO DEL 2020
		VERSIÓN: PRIMERA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP	
INTRODUCCIÓN	S.A.	
<p>INTRODUCCION</p> <p>La iniciativa de identificar y establecer políticas al departamento de venta, tiene la finalidad de permitir a sus trabajadores encasar sus iniciativas, fomenta el trabajo en equipo, de tal forma que se integren todos los departamentos involucrados y coordinar los esfuerzos de una buena comunicación y coordinación en el proceso de venta.</p>		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP	1
POLITICAS	S.A.	

POLITICAS DEL ÁREA DE VENTAS

- ✓ Los precios de los productos de la empresa JTPATIÑOCORP. S,A; no incluyen IVA. Dicho impuesto será facturado en adicción a los precios vigentes de la empresa.
- ✓ Los precios, especificaciones, y datos de productos están sujetos a cambios sin previo aviso. Para cualquier información o aclaración referente a la selección de los productos se debe consultar directamente a la empresa.
- ✓ Para efectos de cambio en el precio revisar las políticas de descuentos y ofertas de acuerdo a la empresa.
- ✓ Se otorgarán los descuentos con carácter general en todos los casos en que ocurran iguales condicione.
- ✓ Los descuentos se otorgan tanto a clientes mayoristas como minoristas.
- ✓ Los productos se entregan en 24 horas después de facturado el producto.
- ✓ Las entregas de los productos en 24 horas se consideran sin costo alguno cuando el área de entrega se limite al área urbana
- ✓ La empresa se limita a dar el servicio de entrega si considera que el lugar de destino genera algún riesgo para el personal de la empresa

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP S.A.	2
POLITICAS		

POLITICAS DEL ÁREA DE VENTAS

- ✓ Los productos deben de ser entregados y enviados perfectamente empacados, en caso de que el pedido le sea entregado con daño físico por parte del personal debe ser reportado por el cliente al momento de recibir el producto o en plazo de 24 horas, Si el cliente no informa en el tiempo establecido la empresa no se responsabiliza por el producto.
- ✓ El departamento de crédito y cobranza deberá implementar los mecanismos internos y externos para asegurar la recuperación de su cartera.
- ✓ El vencimiento de las facturas de cobro por productos vendidos a crédito será cobrado de acuerdo a la fecha de facturación del producto.
- ✓ Se considera una factura vencida cuando esta exceda 30 días después de la fecha de facturación.
- ✓ A todo cliente que haya acumulado una factura vencida se le enviara un aviso de cobro por medio digital y escrito.
- ✓ La falta de pago generara un recargo por mora, calculado sobre el salgo impago a la máxima tasa de interés por mora vigente.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP	3
POLITICAS	S.A.	
<p>POLITICAS DEL ÁREA DE VENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Si el cliente no cancela lo adeudado por más de 2 meses consecutivos, la empresa procederá a enviar a su departamento legal una notificación para que inicie el trámite de juicio legal ✓ Los productos tienen un año de garantía por defectos o daño del mismo ✓ La garantía de cambio de producto se aplica por uno nuevo solamente en los 2 primeros meses de vida del producto. ✓ Los productos deben ser entregados con una acata de garantía proporcionado por el área de bodega. ✓ La atención al cliente, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégicos para garantizar la completa satisfacción de nuestros clientes. ✓ Las áreas de atención al cliente y venta deberán enfocados a dirigir sus acciones hacia un servicio de carácter integral cuyo principal objetivo sea la satisfacción del cliente. ✓ El personal de atención al cliente y venta deberá ser seleccionado en función de un perfil específico y estar capacitado para atender cualquier necesidad del cliente, con el objetivo de solucionar los problemas. 		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA:	PAG
ÁREA: VENTAS	JPATIÑOCORP S.A.	4
POLITICAS		

POLITICAS DE CREDITOS Y COBRANZAS

- ✓ Días de diferimiento de pago: El periodo máximo de cobro por parte de la empresa JPATIÑOCORP es de 360 días posterior a la fecha de la factura.
- ✓ Estudio de crédito: Examinar el historial crediticio del cliente para determinar si es apto para obtener un crédito por parte de JPATIÑOCORP.
- ✓ Política de cobro: Para el cobro por pagos incumplidos se establece que:
 - Se notificará al deudor cada semana de atraso que pase mediante llamadas.
 - Al terminar el primer mes de mora se redactará y enviará un correo al deudor por vía electrónica y presencial.
 - Al terminar el segundo mes de mora se realizará una visita al deudor para gestionar el pago.
 - El cliente tiene opción de renegociar el pago de la deuda hasta el tiempo máximo de cobro.
 - El periodo máximo de cobro de deudas es de 90 días, posterior a esto se procede a tomar acciones legales.
- ✓ Supervisión de crédito: Se efectuará una revisión periódica de 6 meses de las cuentas por cobrar de JPATIÑOCORP con la finalidad de verificar el estado financiero de la empresa.

4.10 Análisis Costo Beneficio

Otro de los aspectos a desarrollar en el presente trabajo de investigación es el análisis de costos-beneficio, lo cual, permitirá determinar la ventaja que supondría financieramente para la empresa JPATÍÑOCORP la implementación de la presente propuesta. Para esto, se procede a aplicar la siguiente formula:

$$B/C = VAI / VAC$$

Antes de determinar el beneficio que otorga la propuesta desarrollada se procede a efectuar dicho criterio de evaluación a los actuales estados financieros de la empresa, lo cual, permitirá hacer una comparación de los resultados que se obtienen actualmente por JPATÍÑOCORP y los que podría alcanzar con la implementación de las políticas anteriormente desarrolladas. El detalle de ingresos y costos de la compañía pueden observarse en el Anexo 11, con estos datos se realiza el análisis B/C dando los siguientes resultados:

$$\text{Ingresos} = 1'085.444,48$$

$$\text{Costos} = 1'060.011,53$$

$$B/C = 1,024$$

Se denota del resultado obtenido del periodo examinado que la empresa JPATÍÑOCORP si es rentable, no obstante, los beneficios obtenidos son mínimos considerando la inversión en costos que efectúa, que son de \$1'060.011.53. Se espera que con la implementación de un manual de políticas y procedimiento para el área de ventas y cobranzas los ingresos incrementen un 10%, además, se les añade a los costos el valor de \$100 por la confección de la guía propuesta. A estas cifras se le aplica la fórmula de B/C que brinda los siguientes resultados.

$$\text{Ingresos} = 1'085.444,48 * 1,10 = 1'193.988,93$$

$$\text{Costos} = 1'060.011,53 + 100 = 1'060.111,53$$

$$B/C = 1,13$$

El resultado obtenido permite evidenciar que según el incremento del 10% de los ingresos y los gastos adicionales por la elaboración y confección de la guía, la empresa

JPATINOCORP obtiene una rentabilidad de 1,13 que supera a los beneficios actuales de la compañía (1,024) por, ende, es recomendable aplicar dicha propuesta por parte de la entidad.

4.11 Diagrama de GANTT

En esta sección se diseñarán dos estructuras de diagramas de GANTT, el primero mostrará la secuencia de procesos a seguir para diseñar e implementar el manual de procedimientos y políticas para gestionar las ventas y cobros de cartera de la empresa JPATINOCORP.

El segundo diagrama reflejara los pasos de cobranzas desde el más básico hasta la incursión en procedimientos legales por mora.

Tabla 35.
Diagrama de Gantt del proceso de diseño del manual

Procesos/Semanas	SEMANAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Identificar fallas dentro del proceso de ventas y cobros												
Diseñar manual que permita una mejor gestión de ventas y cobros												
Imprimir y empastar el manual												
Compartir el manual con empleados para su ejecución												
Controlar y evaluar la buena implementación de los procedimientos del manual												

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

En la tabla anterior se describe el proceso de diseño y ejecución del manual de procedimientos establecido en el apartado anterior, el cual, comienza con la examinación de la gestión de la entidad para lograr establecer las fallas y formar una guía adecuada para las fases de ventas y cobros, además, después de compartir la información del manual con los empleados se menciona la ejecución de un control y evaluación de su implementación con la finalidad de verificar que se realice de forma eficiente.

Tabla 36.
Diagrama de Gantt del proceso de cobro a deudor

Procesos/Semanas	SEMANAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ejecutar primera llamada para aviso de pago												
Redactar y enviar oficios al correo del deudor												
Realizar visitas para gestionar el cobro de la deuda												
Empezar tramitación legal para el cobro de la deuda												

Elaborado por: Briones & Mejía (2020)

En la tabla anterior se muestra la estructura del diagrama de Gantt para el cobro de deudas a personas en mora, el cual, se diseña según lo estipulado en el manual propuesto, comenzando las primeras semanas con la realización de llamadas por parte del personal de Créditos y Cobranzas, posterior a esto, al cumplir el primer mes se le notificara sobre su deuda vía correo electrónico y de forma presencial mediante la entrega de oficios, de no cancelar se procede en el segundo mes a realizar visitas al cliente, siendo el último paso, ejecutar acciones legales a los 90 días transcurridos de mora.

CONCLUSIONES

La investigación permite evidenciar que el modelo de manual o guía de procedimientos y políticas para el área de ventas y cobranza debe basarse en detallar minuciosamente cada proceso que debe realizar el personal, para esto, se indica como comienza el proceso de ventas, lo cual, es inexistente en la actualidad por parte de la empresa, reflejando como primer paso la estipulación de visitas por parte de la fuerza comercial hacia el cliente. Para la gestión de cobro, 90 días se estipula como el tiempo máximo para incurrir en acciones legales, estimándose que mediante las ejecuciones de estas fases se conseguirá recuperar ingresos que la entidad consideraba incobrables, esperando que se incrementen los réditos actuales en un 10%.

La estructura organizacional de la empresa JPATÍÑOCORP muestra un modelo de flujograma de procesos muy básico, en el cual, no se detalla claramente las funciones del personal de ventas y de las demás áreas relacionadas, por esto, se añaden funciones para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones de los empleados como la adhesión de verificación de perfil de crédito por parte del departamento de Créditos y Cobranza.

Las políticas propuestas detallan los pasos a seguir para el cobro de deudas, este procedimiento dentro de la empresa objeto de estudio no se encontraba estipulado; la notificación telefónica para avisar al deudor del pago se considera el primer paso, dado que, servirá como un aviso por parte de JPATÍÑOCORP antes de incurrir en aspectos más formales. En caso de incumplir con la cancelación de los valores en el periodo que se efectúan las llamadas se procede a realizar un proceso de informes formales mediante la entrega de cartas redactadas enviadas al domicilio y correo del deudor. La última acción es proceder a tomar acciones legales, esta fase se ejecuta al final, dado que, su realización hará que se incurra en gastos adicionales más elevados.

En el análisis de costos-beneficios se concluye que, con el incremento de ingresos esperado por la implementación de la propuesta se considera que para la empresa JPATÍÑOCORP se conseguirá mejores réditos, esto se refleja en los resultados obtenidos de 1,13 que supera el beneficio de los estados financieros actuales que son de 1,024, por ende, bajo el indicador financiero B/C es viable establecer el presente proyecto.

RECOMENDACIONES

Concluido el proceso de investigación se recomienda que, los altos directivos de la empresa JPATÍÑOCORP posterior a la aplicación del manual, efectúen revisiones de control periódicas que permitan evidenciar el adecuado funcionamiento de los procedimientos de ventas y de cobros con la finalidad de evitar incurrir en futuros errores.

Además, se considera oportuno implementar modelos de evaluaciones KPI para una mejor examinación de la eficiencia de cada área departamental de la empresa JPATÍÑOCORP con el objetivo de mantener un alto nivel de gestión que le permita brindar un servicio de calidad a sus clientes.

También es recomendable aplicar modelos de mejora continua, dado que, en la actualidad existe varios competidores en el mercado local, por esto, si la empresa no se mantiene en constante innovación y optima gestión, perderá posicionamientos e ingresos ante empresas que se preparan habitualmente para progresar.

Por último, se recomienda realizar una evaluación profunda de los costos y gastos de la empresa para implementar estrategias que le permita minimizar el impacto que tienen estos valores, puesto que, las cifras reflejadas en los estados brindados por la entidad son elevados al superar el millón de dólares y los ingresos, no obstante, de superarlos, no representan un margen de ganancias muy amplio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, G. (2019). *Marketing*. Chicago: Pearson.
- Artal, C. M. (2016). *Dirección de Ventas 14ava Edición*. Turín: Esic Editorial.
- Díaz, F. M. (2014). *Técnicas de Ventas y Comercialización*. Asunción: Alcala Grupo Editorial.
- Erique, M. (2019). *Propuesta de mejora en la gestión de ventas de la empresa CONELEC S.A.C, Lima 2018*. Lima, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Foyes, F. (2017). *La gestión de ventas y marketing para la empresa Muebles Moncayo*. Valencia, España: Universitat Jaume 1.
- García, M. (2019, agosto 22). *Los 8 tipos de diseños que se utilizan en el marketing*. Retrieved from <https://www.paredro.com/relacion-del-diseno-grafico-con-el-marketing/>
- Handl, K. (2014). *Aplicación práctica del Diagrama de Gantt en la administración de un proyecto*. Argentina: Universidad Nacional de Tucumán.
- Hernández, H., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Herrera, L., & Díaz, X. (2018). *Propuesta de Mejora en el Proceso de Recaudo de Cartera a una Universidad*. Retrieved from Universidad Católica de Colombia: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22440/1/Propuesta%20de%20Mejora%20al%20proceso%20de%20cartera%20de%20una%20Universidad.pdf>
- INEC. (2017). *Supervivencia empresarial*. Guayaquil: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Johston M. y Marshall G. (2009). *Administración de ventas 9na Ed*. México: Mcgraw Hill.
- Kotler, P. (2017). *Fundamentos de Marketing*. Chicago: Addison Wesley.

- Laseca, E. (2015, mayo 1). *Proceso de ventas, ¿Qué es y para qué sirve?* Retrieved from Developing the business: <https://developingthebusiness.com/por-que-debes-tener-un-proceso-de-ventas/>
- Maximiliano. (2019, mayo 1). *¿Qué es la gestión de cobranzas?* Retrieved from Rankia: <https://www.rankia.cl/blog/mejores-creditos-becas-prestamos/4244595-que-gestion-cobranzas>
- Mercadé, A. (2018, febrero 01). *Claves para decidir la política de ventas de un producto o servicio.* Retrieved from Plantea Formación y Universidades CEAC: <https://www.ceac.es/blog/claves-para-decidir-la-politica-de-ventas-de-un-producto-o-servicio>
- Monedo. (2018, enero 18). *Primeros pasos antes de pedir un crédito en 2018.* Retrieved from <https://www.monedo.es/now/blog/prestamos-responsables/pedir-un-credito-en-2018/>
- Morales C. y Morales C. (2014). *Crédito y cobranza.* México: Mcgraw Hill.
- Morales, J., & Castro, A. (2014). *Crédito y cobranza.* Grupo Editorial Patria.
- Morales, L. (2016). *La estructura de una política de cartera y sus componentes.* México: Luminus.
- Muñiz, R. (2015). *Marketing e el siglo XXI.* Madrid, España: Ediciones CEF.
- Navarro, M. (2012). *Técnicas de ventas.* Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio.
- Ríos, P. (2019, agosto 28). *¿Qué son las ventas? Guía práctica.* Retrieved from <https://blog.hubspot.es/sales/que-son-las-ventas>
- Ríos, R. (2018, agosto 22). *Philip Kotler, el Padre del Marketing Moderno.* Retrieved from Reason Why: <https://www.reasonwhy.es/reportaje/philip-kotler-padre-marketing-moderno>
- Rizo M.; Villa B.; y Vuelta D. (2017). *Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el mercado agropecuario estatal Ferreiro de Santiago de Cuba.* Santiago de Cuba, Cuba: Centro de Información y Gestión Tecnológica.

- Rodríguez, L. (2014). *Planificación estratégica II: Diagrama de Gantt*. Uruguay: Campus Virtual Policial del Uruguay.
- Romero, G. (2016). *Dirección y recursos humanos en restauración*. Málaga: IC Editorial.
- Sastre, F. (2016). *Los departamentos de ventas o comercial*. México: EMVI Editorial.
- Suárez, V. (2018). *Diseño de un manual de políticas de crédito y cobranza para disminuir la cartera vencida de la empresa Mueblerías Palito S.A., periodo 2017 - 2018*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Thompson, A. (2015). *Las funciones del departamento de ventas*. Barcelona, España: Pearson.
- Thompson, I. (2014). *La mezcla de mercadotecnia*. Madrid: Pearson.
- Vásconez, B. (2015). *Análisis del proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Infoquality S.A., en la ciudad de Quito, 2014*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional SEK.
- Vázquez, A. (2018, enero 30). *¿Qué son las políticas de una empresa?* Retrieved from *Emprende Pyme*: <https://www.emprendepyme.net/que-son-las-politicas-de-una-empresa.html>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de entrevista para dueños de la empresa JPATÍÑOCORP S.A



Cuestionario de entrevistas para dueños de la empresa JPATÍÑOCORP S.A.

1. ¿En la estructura organizacional de la empresa se encuentran bien definidas las funciones de cada área?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| b) De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| d) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| e) Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Considera usted que dentro de la organización existe guía o manual de procedimientos para el departamento de ventas?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| b) De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| d) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| e) Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

3. ¿La empresa cuenta con objetivos bien establecido en el departamento ventas?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| b) De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| d) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| e) Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

4. **¿Se implementa un servicio de posventa en la empresa JPATÍÑOCORP S.A. para darle seguimiento al cliente?**

- | | |
|-------|--------------------------|
| a) Si | <input type="checkbox"/> |
| b) No | <input type="checkbox"/> |

5. **¿Cuántas veces se realizan evaluaciones para medir los resultados obtenidos por parte del área de ventas?**

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| a) De 1 a 7 veces por semanas | <input type="checkbox"/> |
| b) De 1 a 3 veces por mes | <input type="checkbox"/> |
| c) De 6 a 8 veces por mes | <input type="checkbox"/> |
| d) De 8 veces a más | <input type="checkbox"/> |
| e) No se efectúan evaluaciones | <input type="checkbox"/> |

6. **¿Considera usted que se implementan estrategias adecuadas para el control de la cartera de crédito?**

- | | |
|-------|--------------------------|
| a) Si | <input type="checkbox"/> |
| b) No | <input type="checkbox"/> |

7. **¿Conoce usted sobre planificación de políticas y procedimientos?**

- | | |
|-------|--------------------------|
| a) Si | <input type="checkbox"/> |
| b) No | <input type="checkbox"/> |

8. **Desde su perspectiva ¿Debe formularse nuevas políticas y estrategias para el departamento de ventas de la empresa?**

- | | |
|-------|--------------------------|
| a) Si | <input type="checkbox"/> |
| b) No | <input type="checkbox"/> |

Anexo 2. Cuestionario de encuestas para colaboradores del Departamento de Ventas.



Cuestionario de encuestas para los colaboradores del Departamento de Ventas

- 1. ¿Cuenta la empresa JPATIÑOCORP S.A. con políticas internas para el departamento de ventas?**

a) Si	<input type="checkbox"/>
b) No	<input type="checkbox"/>

- 2. ¿Considera usted que la organización muestra una guía clara sobre los manuales, procedimientos y funciones del personal para departamento de ventas?**

a) Si	<input type="checkbox"/>
b) No	<input type="checkbox"/>

- 3. ¿Se efectúa una inducción sobre las funciones del departamento de ventas?**

a) Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
b) De acuerdo	<input type="checkbox"/>
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
d) En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
e) Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

- 4. ¿Cuántas veces se realizan capacitaciones para el departamento de ventas??**

a) Mensuales	<input type="checkbox"/>
b) Trimestrales	<input type="checkbox"/>
c) Semestrales	<input type="checkbox"/>
d) Anuales	<input type="checkbox"/>
e) No se efectúan capacitación	<input type="checkbox"/>

- 5. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño para el departamento de ventas?**

a) Si	<input type="checkbox"/>
b) No	<input type="checkbox"/>

6. ¿La empresa cuenta con metas de ventas para su personal?

- | | |
|-------|--------------------------|
| a) Si | <input type="checkbox"/> |
| b) No | <input type="checkbox"/> |

7. ¿Se coordina el requerimiento de ventas de cada cliente con el departamento de inventario y bodega?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| b) De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| d) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| e) Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

8. ¿Cada que tiempo se entregan reportes (Diarios, Mensuales) de ventas al jefe inmediato?

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| a) Diarios | <input type="checkbox"/> |
| b) Semanal | <input type="checkbox"/> |
| c) Mensual | <input type="checkbox"/> |
| d) Trimestral | <input type="checkbox"/> |
| e) Semestral | <input type="checkbox"/> |
| f) Anual | <input type="checkbox"/> |
| g) No se entregan reportes | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Han existido quejas de clientes por una mala gestión del departamento de ventas?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| b) De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| d) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| e) Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

10. Desde su perspectiva ¿Debe formularse políticas y estrategias para el departamento de ventas de la empresa?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| b) De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| d) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| e) Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

Anexo 3. Cuestionario de encuestas para el área de Bodega.



Cuestionario de encuesta para el área de Bodega

1. **¿El área de bodega cuenta con una buena comunicación y retroalimentación con el Departamento de ventas?**

a) Si	<input type="checkbox"/>
b) No	<input type="checkbox"/>

2. **¿Se implementan estrategias para una adecuada gestión de la mercadería?**

a) Si	<input type="checkbox"/>
b) No	<input type="checkbox"/>

3. **¿Se lleva registro de los requerimientos del departamento de ventas?**

a) Si	<input type="checkbox"/>
b) No	<input type="checkbox"/>

4. **¿Existe en la empresa JPATIÑOCORP S.A. estrategias para asegurar un nivel mínimo de stock que permita garantizar el cumplimiento de los requerimientos de ventas y evitar la falta de mercadería?**

a) Si	<input type="checkbox"/>
b) No	<input type="checkbox"/>

5. **¿Cada que tiempo se realizan inspecciones para comprobar y asegurar el estado de las mercancías antes de la entrega al área de ventas y al cliente?**

a) De 1 a 2 veces semanas	<input type="checkbox"/>
b) Quincenal	<input type="checkbox"/>
c) Mensual	<input type="checkbox"/>
d) Anual	<input type="checkbox"/>
e) No se efectúan	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cuánto tiempo considera usted que se demora el despacho de mercadería por parte de bodega?

- a) 1-10 minutos
- b) 10-15 minutos
- c) 15-20 minutos
- d) 20 o más minutos

7. ¿Han existido quejas del cliente por la entrega de mercadería equivocada producto de una mala comunicación de las áreas (Bodega, Ventas, Inventario)?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera usted que la empresa cuenta con evaluaciones para verificar la gestión del departamento de bodega?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

9. Desde su perspectiva ¿Debe formularse políticas y estrategias para mejorar la coordinación del departamento de bodega con el resto de áreas?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

Anexo 4. Cuestionario de encuestas para el departamento de Inventario



Cuestionario de encuestas para el departamento de Inventario

1. ¿Existe una eficiente comunicación entre los departamentos de inventario y el departamento de ventas?

a) Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
b) De acuerdo	<input type="checkbox"/>
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
d) En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
e) Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

2. ¿Se lleva registro de los requerimientos del departamento de ventas?

a) Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
b) De acuerdo	<input type="checkbox"/>
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
d) En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
e) Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

3. ¿Se informa del total de stock al departamento de ventas?

a) Si	<input type="checkbox"/>
b) No	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cuenta la empresa con un nivel mínimo de stock que permita asegurar los requerimientos de ventas y evitar la falta de mercadería?

a) Si	<input type="checkbox"/>
b) No	<input type="checkbox"/>

5. ¿Se coordina el envío de la mercadería con el departamento de ventas y bodega hacia el sitio designado por el cliente?

a) Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
b) De acuerdo	<input type="checkbox"/>
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
d) En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
e) Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

6. ¿Se realiza inspecciones para comprobar el estado de las mercancías antes de la entrega al departamento de ventas y al cliente?

a) Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
b) De acuerdo	<input type="checkbox"/>
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
d) En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
e) Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cuánto tiempo considera usted que se demora el Departamento de inventario el despacho de mercadería por parte del departamento de venta?

a) 1-10 minutos	<input type="checkbox"/>
b) 10-15 minutos	<input type="checkbox"/>
c) 15-20 minutos	<input type="checkbox"/>
d) 20 o más minutos	<input type="checkbox"/>

8. ¿Han existido quejas del cliente por la entrega de mercadería equivocada producto de una mala comunicación de los departamentos (Bodega, Ventas, Inventario)?

a) Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
b) De acuerdo	<input type="checkbox"/>
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
d) En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
e) Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

9. ¿Cuenta la empresa con evaluaciones para verificar la gestión del departamento de ventas, inventario y de bodega?

a) Si	<input type="checkbox"/>
b) No	<input type="checkbox"/>

10. Desde su perspectiva ¿Debe formularse políticas y estrategias para mejorar la coordinación del departamento de ventas con el resto de áreas?

a) Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
b) De acuerdo	<input type="checkbox"/>
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
d) En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
e) Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Anexo 5. Cuestionario de encuestas para el área de Crédito y Cobranza.



Cuestionario de encuestas para el área de Crédito y Cobranza

1. **¿Cuenta la empresa con políticas internas que estipulen los tiempos de cobros mínimos y máximos que se le puede otorgar al cliente?**

a) Si	<input type="checkbox"/>
b) No	<input type="checkbox"/>

2. **¿Se comunica de forma eficiente al departamento de cobro el acuerdo de pago que estipulo el área de ventas con el cliente?**

a) Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
b) De acuerdo	<input type="checkbox"/>
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
d) En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
e) Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

3. **¿Se estipula en las normas internas de la empresa el proceso que deben cumplir y seguir el departamento de ventas y cobros para evitar errores futuros?**

a) Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
b) De acuerdo	<input type="checkbox"/>
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
d) En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
e) Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

4. **¿Considera usted que la empresa facilita la renegociación de la cartera vencida con el cliente o deudor?**

a) Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
b) De acuerdo	<input type="checkbox"/>
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
d) En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
e) Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

5. **¿Se establece por parte la empresa visitas a clientes como método de cobro?**

a) Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
b) De acuerdo	<input type="checkbox"/>
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
d) En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
e) Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

6. **¿Qué opción considera usted que es la más adecuada para la empresa con relación a la cobranza?**

a) Llamada telefónica	<input type="checkbox"/>
b) Correo electrónico	<input type="checkbox"/>
c) Visitas	<input type="checkbox"/>

7. **¿Cuenta la empresa con medios legales para gestionar el cumplimiento de pago del cliente?**

d) Si	<input type="checkbox"/>
e) No	<input type="checkbox"/>

8. **¿Brinda la empresa la facilidad de medios de pagos (Digitales y Tradicionales) para dar un mejor servicio al cliente?, Cuales son:**

a) Si	<input type="checkbox"/>
b) No	<input type="checkbox"/>

9. **Desde su perspectiva ¿Debe formularse políticas y estrategias para mejorar la coordinación del cobro hacia el cliente?**

a) Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
b) De acuerdo	<input type="checkbox"/>
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
d) En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
e) Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Anexo 6. Estructura de ficha de observación para el departamento de ventas

Estructura de ficha de observación para el Departamento de ventas

 <p>Ficha de observación</p>		
Fecha:	Hora:	
Observador:		
Lugar:		
DETALLES	CUMPLE	NO CUMPLE
Poseen un manual para el área de ventas.		
Se formulan estrategias de ventas.		
Llevan registro de las ventas.		
Recepta la empresa quejas y reclamos de clientes		
Determinan tiempo de respuestas para clientes.		
Determina tiempo de despacho en las instalaciones		
Existe coordinación entre el área de inventario y ventas.		
Tienen conocimiento de la cantidad de mercadería en inventario.		
Se coordina de forma eficiente el envío de productos a clientes.		
Se verifica que los envíos han llegado a su destino.		
Se facilita medios de pagos para el cliente.		
Se emplean mecanismos de cobros eficientes.		
Se aplican evaluaciones para el área de ventas.		

Anexo 7. Estructura de ficha de observación para clientes

Estructura de ficha de observación para clientes

 Ficha de observación		
Fecha:	Hora:	
Observador:		
Lugar:		
DETALLES	CUMPLE	NO CUMPLE
Son atendidos de forma cordial.		
Se revisa su historial crediticio antes de la asignación de crédito.		
Se les informa de forma clara sobre los métodos de crédito que concede la empresa.		
Se muestran conforme con las políticas crediticias de la empresa.		
Buscan expandir los plazos de pagos.		
Son atendidos de forma oportuna sus quejas o sugerencias.		
Se muestran conforme con el tiempo de despacho de las mercancías.		
Se resuelve con prontitud cualquier inquietud que presenten.		

Anexo 8. Estructura de ficha de observación para el área de Bodega

Estructura de ficha de observación para el área de Bodega

		
Ficha de observación		
Fecha:	Hora:	
Observador:		
Lugar:		
DETALLES	CUMPLE	NO CUMPLE
Se visualiza una buena comunicación con el área de ventas.		
Se coordina con las áreas de inventario y ventas antes de realizar el despacho.		
Se almacena de forma ordenada la mercancía para facilitar el despacho.		
Se envía los requerimientos del área de ventas de forma oportuna.		
Se registra o archiva cada requerimiento de ventas.		
Se envía informes sobre la cantidad de existencia disponible.		
Cuentan con políticas o normas que guíen la forma de laborar del personal.		
Se espera confirmación del área de ventas antes de realizar la entrega o envío de la mercancía al cliente.		

Anexo 9 Estructura de ficha de observación para el área de Inventario

Estructura de ficha de observación para el área de Inventario

 Ficha de observación		
Fecha:	Hora:	
Observador:		
Lugar:		
DETALLES	CUMPLE	NO CUMPLE
Existe un manual o guía para el área de inventarios		
Posee una buena retroalimentación con el departamento de ventas.		
Se visualiza una buena comunicación con el área de bodega.		
Se informa de la cantidad de existencia al personal de ventas.		
Se coordina de forma eficiente el despacho y envío de las mercancías.		
Registra cada solicitud de despacho realizada por el personal de ventas.		
Emplea estrategias para asegurar que no falte stock.		
Se coordina con el área de ventas para la presentación de informes.		

Anexo 10. Estructura de ficha de observación para el área de Crédito y Cobranza

Estructura de ficha de observación para el área de Crédito y Cobranza

 Ficha de observación		
Fecha:	Hora:	
Observador:		
Lugar:		
DETALLES	CUMPLE	NO CUMPLE
Muestra el personal conocimiento de las políticas de cobro de la empresa.		
Respetan los plazos máximos y mínimos de cobro que establece la empresa.		
Revisan el historial crediticio de los clientes antes de otorgar créditos.		
Se coordinan junto al área de ventas la asignación de un crédito al cliente.		
Gestionan llamadas para realizar cobros.		
Envían correos electrónicos como método de cobro.		
Coordinan citas o visitas a clientes como medio de cobro.		
Se realizan revisiones diarias de las fechas de cobro de cada cliente.		
Se presentan informes de la cantidad de clientes en mora.		
Se brinda facilidades de pago al cliente.		

Efectúan una renegociación con deudores con cartera vencida.		
Implementan medidas o estrategias que se adaptan a la situación económica del cliente.		
Establecen medidas legales para el cobro de cartera vencida.		

Anexo 11. Estados financieros de la empresa

ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL				
INGRESOS				
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS				
VENTAS LOCALES DE BIENES		Total ingresos		Valor exento / no objeto
	Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	6001	649200.70	6002 0.00
	Gravadas con tarifa 0% de iva o exentas de IVA	6003	0.00	6004 0.00
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS		Total ingresos		Valor exento / no objeto
	Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	6005	434495.25	6006 0.00
	Gravadas con tarifa 0% de iva o exentas de IVA	6007	0.00	6008 0.00
EXPORTACIONES NETAS		Total ingresos		Valor exento / no objeto
	De bienes	6009	0.00	6010 0.00
	De servicios	6011	0.00	6012 0.00
	Por prestación de servicios de construcción	6013	0.00	6014 0.00
	Obtenidos bajo la modalidad de comisiones o similares (relaciones de agencia)	6015	0.00	6016 0.00
	Obtenidos por arrendamientos operativos	6017	0.00	6018 0.00
TOTAL INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		1005	1083695.95	
OTROS INGRESOS				
POR REGALÍAS Y OTRAS CESIONES DE DERECHOS		Total ingresos		Valor exento / no objeto
	RELACIONADAS	6019	0.00	6020 0.00
	NO RELACIONADAS	6021	0.00	6022 0.00
POR DIVIDENDOS		Total ingresos		Valor exento / no objeto
	Procedentes de sociedades residentes o establecidas en Ecuador	6023	0.00	6024 0.00
	Procedentes de sociedades no residentes ni establecidas en Ecuador	6025	0.00	6026 0.00
	Ganancias netas por mediciones de activos biológicos a valor razonable menos costos de venta	6027	0.00	6028 0.00
	Ganancias netas por medición de propiedades de inversión a valor razonable	6029	0.00	6030 0.00

(-) Pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores			612	0.00
Excedente / pérdida del ejercicio anterior (con socios)		(+/-)	613	0.00
Resultados acumulados por adopción por primera vez de las NIIF		(+/-)	614	0.00
Utilidad del ejercicio			615	15259.93
Pérdida del ejercicio			616	0.00
Excedente / pérdida del ejercicio económico (con socios)		(+/-)	617	0.00
OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS				
SUPERÁVIT DE REVALUACIÓN ACUMULADO				
Propiedades, Planta y Equipo			618	846032.54
Activos Intangibles			619	0.00
Otros			620	0.00
Ganancias y pérdidas acumuladas por inversiones en Instrumentos de patrimonio medidos a valor razonable con cambios en otro resultado Integral		(+/-)	621.0	0.00
Ganancias y pérdidas acumuladas por la conversión de estados financieros de un negocio en el extranjero		(+/-)	622.0	0.00
Ganancias y pérdidas actuariales acumuladas		(+/-)	623.0	0.00
La parte efectiva de las ganancias y pérdidas de los Instrumentos de cobertura en una cobertura de flujos de efectivo		(+/-)	624.0	0.00
Otros		(+/-)	625.0	0.00
Dividendos declarados (distribuidos) a favor de titulares de derechos representativos de capital en el ejercicio fiscal (Informativo)			626	0.00
Dividendos pagados (liquidados) a titulares de derechos representativos de capital en el ejercicio fiscal (Informativo)			627	0.00
TOTAL DEL PATRIMONIO			698	1379619.72
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			699	2966167.10
ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL				
INGRESOS				
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS				
VENTAS LOCALES DE BIENES				
		Total Ingresos	Valor exento / no objeto	
Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	6001	649200.70	6002	0.00
Gravadas con tarifa 0% de Iva o exentas de IVA	6003	0.00	6004	0.00
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS				
		Total Ingresos	Valor exento / no objeto	
Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	6005	434495.25	6006	0.00
Gravadas con tarifa 0% de Iva o exentas de IVA	6007	0.00	6008	0.00
EXPORTACIONES NETAS				
		Total Ingresos	Valor exento / no objeto	
De bienes	6009	0.00	6010	0.00
De servicios	6011	0.00	6012	0.00
		Total Ingresos	Valor exento / no objeto	
Por prestación de servicios de construcción	6013	0.00	6014	0.00
Obtenidos bajo la modalidad de comisiones o similares (relaciones de agencia)	6015	0.00	6016	0.00
Obtenidos por arrendamientos operativos	6017	0.00	6018	0.00
TOTAL INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	1005	1083695.95		
OTROS INGRESOS				
POR REGALÍAS Y OTRAS CESIONES DE DERECHOS				
		Total Ingresos	Valor exento / no objeto	
RELACIONADAS	6019	0.00	6020	0.00
NO RELACIONADAS	6021	0.00	6022	0.00
POR DIVIDENDOS				
		Total Ingresos	Valor exento / no objeto	
Procedentes de sociedades residentes o establecidas en Ecuador	6023	0.00	6024	0.00
Procedentes de sociedades no residentes ni establecidas en Ecuador	6025	0.00	6026	0.00
		Total Ingresos	Valor exento / no objeto	
Ganancias netas por mediciones de activos biológicos a valor razonable menos costos de venta	6027	0.00	6028	0.00
Ganancias netas por medición de propiedades de inversión a valor razonable	6029	0.00	6030	0.00

Ganancias netas por medición de instrumentos financieros a valor razonable	6031	0.00	6032	0.00
Ganancias netas por diferencias de cambios	6033	0.00	6034	0.00
Utilidad en venta de propiedades, planta y equipo	6035	0.00	6036	0.00
Utilidad en la enajenación de derechos representativos de capital	6037	0.00	6038	0.00
Ingresos devengados por subvenciones del gobierno y otras ayudas gubernamentales	6039	0.00	6040	0.00
GANANCIAS NETAS POR REVERSIONES DE DETERIORO EN EL VALOR				
	Total Ingresos		Valor exento / no objeto	
De activos financieros (reversión de provisiones para créditos incobrables)	6041	0.00	6042	0.00
De inventarios	6043	0.00	6044	0.00
De activos no corrientes mantenidos para la venta	6045	0.00	6046	0.00
De activos biológicos	6047	0.00	6048	0.00
De propiedades, planta y equipo	6049	0.00	6050	0.00
De activos intangibles	6051	0.00	6052	0.00
De propiedades de inversión	6053	0.00	6054	0.00
De activos de exploración, evaluación y explotación de recursos minerales	6055	0.00	6056	0.00
De inversiones no corrientes	6057	0.00	6058	0.00
Otras	6059	0.00	6060	0.00
GANANCIAS NETAS POR REVERSIONES DE PROVISIONES				
	Total Ingresos		Valor exento / no objeto	
Por garantías	6061	0.00	6062	0.00
Por desmantelamientos	6063	0.00	6064	0.00
Por contratos onerosos	6065	0.00	6066	0.00
Por reestructuraciones de negocios	6067	0.00	6068	0.00
Por reembolsos a clientes	6069	0.00	6070	0.00
Por litigios	6071	0.00	6072	0.00
Por pasivos contingentes asumidos en una combinación de negocios	6073	0.00	6074	0.00
Otras	6075	0.00	6076	0.00
GANANCIAS NETAS POR REVERSIONES DE PASIVOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS				
	Total Ingresos		Valor exento / no objeto	
Jubilación patronal y desahucio	6077	0.00	6078	0.00
Otros	6079	0.00	6080	0.00
RENTAS NETAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES (PARA USO DE INSTITUCIONES DE CARÁCTER PRIVADOS SIN FINES DE LUCRO)				
	Total Ingresos		Valor exento / no objeto	
De recursos públicos	6081	0.00	6082	0.00
De otras locales	6083	0.00	6084	0.00
Del exterior	6085	0.00	6086	0.00
POR REEMBOLSOS DE SEGUROS				
	Total Ingresos		Valor exento / no objeto	
Por lucro cesante	6087	0.00	6088	0.00
Otros	6089	0.00	6090	0.00
PROVENIENTES DEL EXTERIOR				
	Total Ingresos		Valor exento / no objeto	
Provenientes del exterior	6091	0.00	6092	0.00
Otros	6093	1748.53	6094	0.00
INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS NO OPERACIONALES				
INGRESOS FINANCIEROS				
ARRENDAMIENTO MERCANTIL				
RELACIONADAS				
	Total Ingresos		Valor exento / no objeto	
Local	6095	0.00	6096	0.00
Del exterior	6097	0.00	6098	0.00
NO RELACIONADAS				
	Total Ingresos		Valor exento / no objeto	
Local	6099	0.00	6100	0.00

COSTOS DE TRANSACCIÓN (COMISIONES BANCARIAS, HONORARIOS, TASAS, ENTRE OTROS)					
RELACIONADAS		Total Ingresos		Valor exento / no objeto	
Local	6103	0.00	6104	0.00	
Del exterior	6105	0.00	6106	0.00	
NO RELACIONADAS		Total Ingresos		Valor exento / no objeto	
Local	6107	0.00	6108	0.00	
Del exterior	6109	0.00	6110	0.00	
INTERESES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS		Total Ingresos		Valor exento / no objeto	
Local	6111	0.00	6112	0.00	
Del exterior	6113	0.00	6114	0.00	
NO RELACIONADAS		Total Ingresos		Valor exento / no objeto	
Local	6115	0.00	6116	0.00	
Del exterior	6117	0.00	6118	0.00	
INTERESES DEVENGADOS CON TERCEROS		Total Ingresos		Valor exento / no objeto	
Local	6119	0.00	6120	0.00	
Del exterior	6121	0.00	6122	0.00	
NO RELACIONADAS		Total Ingresos		Valor exento / no objeto	
Local	6123	0.00	6124	0.00	
Del exterior	6125	0.00	6126	0.00	
Intereses implícitos devengados por acuerdos que constituyen efectivamente una transacción financiera o cobro diferido		Total Ingresos		Valor exento / no objeto	
Otros	6127	0.00	6128	0.00	
	6129	0.00	6130	0.00	
Ganancias por medición de Inversiones en asociadas y negocios conjuntos al método de la participación (valor patrimonial proporcional)		Total Ingresos		Valor exento / no objeto	
Otros	6131	0.00	6132	0.00	
	6133	0.00	6134	0.00	
Ganancias netas procedentes de actividades discontinuadas		Total Ingresos		Valor exento / no objeto	
	6135	0.00	6136	0.00	
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES		1045	1748.53		
TOTAL INGRESOS			6999	1085444.48	
Ventas netas de propiedades, planta y equipo (Informativo)			6140	0.00	
Ingresos por reembolso como intermediario / monto total facturado por operadoras de transporte con puntos de emisión asignados a socios (Informativo)			6141	0.00	
Dividendos declarados (distribuidos) a favor del contribuyente en el ejercicio fiscal (Informativo)			6142	0.00	
Dividendos cobrados (recaudados) por el contribuyente en el ejercicio fiscal (Informativo)			6143	0.00	
Ingresos obtenidos por las organizaciones previstas en la Ley de economía popular y solidaria (Informativo)					
Utilidades (Informativo)			6144	0.00	
Excedentes (Informativo)			6145	0.00	
Monto total facturado por comisionistas y similares (relaciones de agencia) (Informativo)					
Correspondiente a los valores brutos de los bienes o servicios vendidos bajo la modalidad de comisiones o similares (Informativo)			6146	0.00	
Valor total correspondiente a las comisiones, descuentos, primas y similares sobre los valores brutos de los bienes o servicios vendidos bajo la modalidad de comisiones o similares (Informativo)			6147	0.00	
Ingresos generados por compañías de transporte internacional por sus operaciones habituales de transporte (Informativo)			6148	0.00	
Ingresos generados en fideicomisos mercantiles o encargos fiduciarios donde el contribuyente es constituyente o aportante (Informativo)			6149	0.00	
Ingresos no objeto de impuesto a la renta			6150	0.00	
Ingresos obtenidos en dinero electrónico (Informativo)			6151	0.00	
Ingresos brutos totales según contabilidad			6152	1085444.48	

COSTOS Y GASTOS**COSTO DE VENTAS**

	Costo	Gasto	Valor no deducible
Inventario Inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	7001	0.00	
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	7004	126591.00	7006 0.00
Importaciones de bienes no producidos por el sujeto pasivo	7007	0.00	7008 0.00 7009 0.00
(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	7010	0.00	
Inventario Inicial de materia prima	7013	46713.35	
Compras netas locales de materia prima	7016	0.00	7018 0.00
Importaciones de materia prima	7019	0.00	7021 0.00
(-) Inventario final de materia prima	7022	38968.25	
Inventario Inicial de productos en proceso	7025	35553.50	
(-) Inventario final de productos en proceso	7028	33059.46	
Inventario Inicial productos terminados	7031	1209481.08	
(-) Inventario final de productos terminados	7034	1090659.64	
(+ / -) Ajustes	(+/-) 7037	0.00	(+/-) 7038 0.00 (+/-) 7039 0.00

GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS Y HONORARIOS

	Costo	Gasto	Valor no deducible
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del less	7040	226402.38	7041 154900.62 7042 0.00
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	7043	52864.49	7044 49858.70 7045 0.00
Aporte a la seguridad social (Incluye fondo de reserva)	7046	44888.43	7047 29985.57 7048 0.00
Honorarios profesionales y dietas	7049	0.00	7050 2607.24 7051 0.00
Honorarios y otros pagos a no residentes por servicios ocasionales	7052	0.00	7053 0.00 7054 0.00
Jubilación patronal	7055	0.00	7056 0.00 7057 0.00
Desahudo	7058	0.00	7059 0.00 7060 0.00
Otros	7061	0.00	7062 0.00 7063 0.00

GASTOS POR DEPRECIACIONES

DEL COSTO HISTÓRICO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	Costo	Gasto	Valor no deducible
Acelerada	7064	0.00	7065 0.00 7066 0.00
No acelerada	7067	0.00	7068 52055.14 7069 0.00
DEL COSTO HISTÓRICO DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	Costo	Gasto	Valor no deducible
Del costo histórico de propiedades de inversión	7070	0.00	7071 0.00 7072 0.00
Del costo histórico de activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales	7073	0.00	7074 0.00 7075 0.00
DEL AJUSTE ACUMULADO POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES	Costo	Gasto	Valor no deducible
Propiedades, planta y equipo	7076	0.00	7077 0.00 7078 0.00
Propiedades de inversión	7079	0.00	7080 0.00 7081 0.00
Activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales	7082	0.00	7083 0.00 7084 0.00
Otros	7085	0.00	7086 0.00 7087 0.00
De Activos Biológicos	Costo	Gasto	Valor no deducible
Otras depreciaciones	7088	0.00	7089 0.00 7090 0.00
	7091	0.00	7092 0.00 7093 0.00

GASTOS POR AMORTIZACIONES

DEL COSTO HISTÓRICO DE ACTIVOS INTANGIBLES	Costo	Gasto	Valor no deducible
Del costo histórico de Activos Intangibles	7094	0.00	7095 0.00 7096 0.00
Del costo histórico de activos para la exploración evaluación y explotación de recursos minerales	7097	0.00	7098 0.00 7099 0.00
DEL AJUSTE ACUMULADO POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES	Costo	Gasto	Valor no deducible
Activos Intangibles	7100	0.00	7101 0.00 7102 0.00
Activos para la exploración. Evaluación y explotación de recursos minerales	7103	0.00	7104 0.00 7105 0.00

Otros	7106	0.00	7107	0.00	7108	0.00
	Costo		Gasto		Valor no deducible	
Otras amortizaciones	7109	0.00	7110	0.00	7111	0.00
PÉRDIDAS NETAS POR DETERIORO EN EL VALOR						
	Costo		Gasto		Valor no deducible	
De activos financieros (de provisiones para créditos incobrables)			7113	0.00	7114	0.00
De inventarios	7115	0.00	7116	0.00	7117	0.00
De activos no corrientes mantenidos para la venta			7119	0.00	7120	0.00
De activos biológicos			7122	0.00	7123	0.00
De propiedades, planta y equipo	7124	0.00	7125	0.00	7126	0.00
De activos intangibles	7127	0.00	7128	0.00	7129	0.00
De propiedades de inversión			7131	0.00	7132	0.00
De activos de exploración, evaluación y explotación de recursos minerales			7134	0.00	7135	0.00
De inversiones no corrientes			7137	0.00	7138	0.00
Otras	7139	0.00	7140	0.00	7141	0.00
GASTOS DE PROVISIONES						
	Costo		Gasto		Valor no deducible	
Por garantías	7142	0.00	7143	0.00	7144	0.00
Por desmantelamientos	7145	0.00	7146	0.00	7147	0.00
Por contratos onerosos			7149	0.00	7150	0.00
Por reestructuraciones de negocios			7152	0.00	7153	0.00
Por reembolsos a clientes			7155	0.00	7156	0.00
Por litigios			7158	0.00	7159	0.00
Por pasivos contingentes asumidos en una combinación de negocios	7160	0.00	7161	0.00	7162	0.00
Otros	7163	0.00	7164	0.00	7165	0.00
PÉRDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS						
	Costo		Gasto		Valor no deducible	
Relacionadas	7166	0.00	7167	0.00	7168	0.00
No relacionadas	7169	0.00	7170	0.00	7171	0.00
OTROS GASTOS						
	Costo		Gasto		Valor no deducible	
Promoción y publicidad			7173	1532.30	7174	0.00
Transporte			7176	3177.76	7177	0.00
Consumo de combustibles y lubricantes	7178	6739.43	7179	0.00	7180	0.00
Gastos de viaje			7182	646.11	7183	0.00
Gastos de gestión			7185	0.00	7186	0.00
Arrendamientos operativos			7188	0.00	7189	0.00
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	7190	0.00	7191	0.00	7192	0.00
Pérdida en la enajenación de derechos representativos de capital			7194	0.00	7195	0.00
Mantenimiento y reparaciones	7196	18814.41	7197	0.00	7198	0.00
Mermas	7199	0.00	7200	0.00	7201	0.00
Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	7202	0.00	7203	8827.30	7204	0.00
Gastos indirectos asignados desde el exterior por partes relacionadas	7205	0.00	7206	0.00	7207	0.00
Impuestos, contribuciones y otros	7208	0.00	7209	0.00	7210	0.00
COMISIONES Y SIMILARES (DIFERENTES DE LAS COMISIONES POR OPERACIONES FINANCIERAS)						
	Costo		Gasto		Valor no deducible	
RELACIONADAS						
Local	7211	0.00	7212	0.00	7213	0.00
Del exterior	7214	0.00	7215	0.00	7216	0.00
NO RELACIONADAS						
	Costo		Gasto		Valor no deducible	

Local	7217	0.00	7218	0.00	7219	0.00
Del exterior	7220	0.00	7221	0.00	7222	0.00
OPERACIONES DE REGALÍAS, SERVICIOS TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, DE CONSULTARÍA Y SIMILARES						
RELACIONADAS			Costo	Gasto	Valor no deducible	
Local	7223	0.00	7224	0.00	7225	0.00
Del exterior	7226	0.00	7227	0.00	7228	0.00
NO RELACIONADAS			Costo	Gasto	Valor no deducible	
Local	7229	0.00	7230	0.00	7231	0.00
Del exterior	7232	0.00	7233	0.00	7234	0.00
Instalación, organización y similares			Costo	Gasto	Valor no deducible	
Instalación, organización y similares	7235	0.00	7236	0.00	7237	0.00
IVA que se carga al costo o gasto	7238	0.00	7239	0.00	7240	0.00
Servicios públicos	7241	21195.87	7242	0.00	7243	0.00
Pérdidas por siniestros			7245	0.00	7246	0.00
Otros	7247	0.00	7248	71332.12	7249	0.00
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS NO OPERACIONALES						
GASTOS FINANCIEROS						
ARRENDAMIENTO MERCANTIL						
RELACIONADAS			Gasto	Valor no deducible		
Local			7251	0.00	7252	0.00
Del exterior			7254	0.00	7255	0.00
NO RELACIONADAS			Gasto	Valor no deducible		
Local			7257	0.00	7258	0.00
Del exterior			7260	0.00	7261	0.00
COSTOS DE TRANSACCIÓN (COMISIONES BANCARIAS, HONORARIOS, TASAS, ENTRE OTROS)						
RELACIONADAS			Gasto	Valor no deducible		
Local			7263	0.00	7264	0.00
Del exterior			7266	0.00	7267	0.00
NO RELACIONADAS			Gasto	Valor no deducible		
Local			7269	0.00	7270	0.00
Del exterior			7272	0.00	7273	0.00
INTERESES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS						
RELACIONADAS			Gasto	Valor no deducible		
Local			7275	58522.08	7276	0.00
Del exterior			7278	0.00	7279	0.00
NO RELACIONADAS			Gasto	Valor no deducible		
Local			7281	0.00	7282	0.00
Del exterior			7284	0.00	7285	0.00
INTERESES PAGADOS A TERCEROS						
RELACIONADAS			Gasto	Valor no deducible		
Local			7287	0.00	7288	0.00
Del exterior			7290	0.00	7291	0.00
NO RELACIONADAS			Gasto	Valor no deducible		
Local			7293	0.00	7294	0.00
Del exterior			7296	0.00	7297	0.00
			Gasto	Valor no deducible		
Reversiones del descuento de provisiones que fueron reconocidas a su valor presente			7299	0.00	7300	0.00
Intereses implícitos devengados por acuerdos que constituyen efectivamente una transacción financiera o pago diferido			7302	0.00	7303	0.00

Otros	7305	0.00	7306	0.00
		Gasto	Valor no deducible	
Pérdidas por medición de Inversiones en asociadas y negocios conjuntos al método de la participación (valor patrimonial proporcional)	7308	0.00	7309	0.00
Otros	7311	0.00	7312	0.00
		Gasto	Valor no deducible	
Pérdidas netas procedentes de actividades discontinuadas	7314	0.00	7315	0.00
TOTAL COSTOS OPERACIONALES			7991	626556.59
TOTAL GASTOS			7992	433454.94
TOTAL COSTOS Y GASTOS			7999	1060011.53
Baja de inventario (Informativo)			7901	0.00
Pago por reembolso como reembolsante / monto total facturado por socios por puntos de emisión a operadoras de transporte (Informativo)			7902	0.00
Pago por reembolso como intermediario (Informativo)			7903	0.00
No. de RUC del profesional que realizó el cálculo actuarial para el contribuyente (Informativo)			7904	
Costos y gastos generados en fideicomisos mercantiles o encargos fiduciarios donde el contribuyente es constituyente o aportante (Informativo)			7905	0.00
Gastos atribuidos a Ingresos no objeto de Impuesto a la renta			7906	0.00
Costos y gastos realizados con dinero electrónico (Informativo)			7907	0.00
Incentivos ley de solidaridad (Inversiones nuevas, exoneración para IFIS y compensación por el exceso de las contribuciones solidarias)			7908	0.00
CONCILIACIÓN TRIBUTARIA				
UTILIDAD DEL EJERCICIO			801	25432.95
PÉRDIDA DEL EJERCICIO			802	0.00