

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



**Implementación de Estrategias en el Area de Cobros de la Empresa
Comercial Oro de Oriente Poptún, Petén**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Orlando Santos Monterroso

Petén, Marzo 2014

**Implementación de Estrategias en el Area de Cobros de la Empresa
Comercial Oro de Oriente Poptún, Petén**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Orlando Santos Monterroso

Licda. Lexy Yesenia Peláez Dubón (**Asesor**)

Lic. Samuel Raúl Requena Barahona (**Revisor**)

Petén, Marzo 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Lic. Fidel Herrera García

Coordinador de Sede

Tribunal que practicó el examen general de la

Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Lic. Erwin Armando López Peláez

Examinador

Lic. Sergio Estuardo Ozaeta Burgos

Examinador

Lic. Elmer Joel Contreras Arriaza

Examinador

Licda. Lexy Yesenia Peláez Dubón

Tutor

Lic. Samuel Raúl Requena Barahona

Revisor

REF.:C.C.E.E.0004-2014

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 24 DE ENERO DEL 2014

SEDE POPTÚN, PETÉN

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Lexy Peláez Vega, tutora y Licenciado Samuel Requena Barahona, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "Implementación de estrategias en el área de cobros de la empresa comercial Oro de Oriente Poptún, Petén", Presentado por él (la) estudiante Orlando Santos Monterroso, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.909, de fecha 14 de septiembre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Poptún, Petén, 21 de julio de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tutoría en la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"Implementación de Estrategias en el Área de Cobros de la Empresa Comercial Oro de Oriente Poptún, Petén"** realizada por Orlando Santos Monterroso, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen de Egreso como Licenciado en Administración de Empresas, por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en su PED con la nota de **NOVENTA** puntos (90).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Lexy Yessania Peláez Vega
Col. 13,868

Poptún, Petén 19 de Agosto de 2013

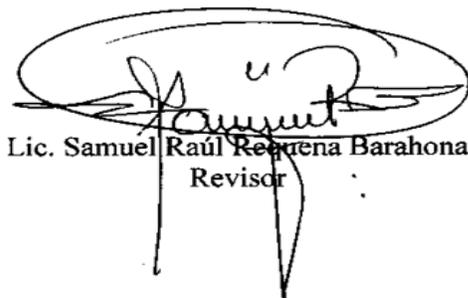
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Implementación de estrategia en el área de cobros de la empresa comercial oro de oriente, Poptún Petén”**, realizada por **Orlando Santos Monterroso** estudiante de **Licenciatura en Administración de Empresas**, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Samuel Raúl Requena Barahona
Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 133.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicafoi, hacen constar que el estudiante Orlando Santos Monterroso con número de carné 0806347, aprobó con 82 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día catorce de septiembre del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veinticuatro días del mes de febrero del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicafoi
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Sarahí Ruiz
cc. Archivo.

Contenido

Introducción	i
Resumen	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Reseña histórica	1
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivo Específico	6
1.5 Alcances y Límite	7
1.6 Marco Teórico	8
1.6.1 Empresa	8
1.6.2 Actividad Productiva	8
1.6.3 Finanzas	8
1.6.4 Rentabilidad	8
1.6.5 Control	9
1.6.6 Empleado/Recursos Humanos	9
1.6.7 Eficacia	9
1.6.8 Eficiencia	10
1.6.9 Administración	10
1.6.10 Gastos de Operación	10
1.6.11 Cobros	10
1.6.12 Cartera de clientes	10
1.6.13 Recuperación de Créditos	11
1.6.14 Rutas de cobros	11
1.6.15 Supervisión	11

Capítulo 2	
2.1 Metodología	12
2.1.1 Tipo de Investigación	12
2.1.2 Sujetos de la Investigación	12
2.1.3 Instrumentos de la Investigación	12
2.1.4 Diseño de la Investigación	13
2.1.5 Aporte Esperado	13
Capítulo 3	
3.1 Análisis y presentación de resultados	14
3.1.1 Resultados y análisis de la investigación	24
Capítulo 4	
4.1 Propuesta de la solución del problema	25
4.2 Viabilidad del proyecto	48
Cronograma de actividades	54
Conclusiones	55
Recomendaciones	56
Referencias bibliográficas	57
Anexos	58

Contenido de cuadros tablas y figuras

Diagrama Causa y Efecto	4
Análisis y presentación de resultados de la encuesta dirigida a clientes de la Empresa Comercial Oro de Oriente	14
Flujo grama de actividades del supervisor de cobros	27
Cronograma de trabajo de la Implementación	28
Perfil para el puesto de supervisor de cobros	34
Puestos funciones y salarios de todos los empleados de la empresa	36
Cuadro de la viabilidad del proyecto	49
Cuadro incremento en cobros con la implementación de supervisión	50
Cobros con supervisor y sin supervisor	51
Cronograma de actividades	54

Introducción

La Empresa Comercial Oro de Oriente está ubicada en el municipio de Poptún, Petén, se dedica a la venta y distribución de electrodomésticos. Fue fundada en el año 1,998, y a lo largo de los años se ha consolidado en el mercado, ha contribuido además con el desarrollo de las personas a través de los empleos otorgados.

En el primer capítulo se muestra la evaluación integral realizada en la empresa, determinando que existe un problema en el área de cobros, debido a que la recuperación de cartera es muy baja.

Se diagnosticó que el problema fundamental consiste en un porcentaje bajo de cobros y la no clasificación de clientes.

El segundo capítulo establece que el tipo de investigación que se realizó fue de tipo descriptivo, ya que se obtuvieron datos sobre la manera en que el personal administrativo y cobradores realizan sus actividades. Los sujetos de la investigación estuvieron integrados por el personal del departamento de cobros y los clientes, los cuales fueron entrevistados. Los instrumentos que se utilizaron en la recolección de información fueron entrevistas al gerente general, una investigación documental, y los índices financieros que se tomaron como base para ver la situación actual de la empresa.

En el tercer capítulo se presentan los resultados y el análisis de la investigación, donde se elaboró para los clientes una encuesta dirigida, posteriormente se obtuvieron los resultados de dicha encuesta.

En el capítulo cuatro se presenta la propuesta de la solución del problema que la empresa presenta y la viabilidad que dicho proyecto tiene para que la empresa lo pueda implementar obteniendo mayor recuperación en cobros que la que actualmente tiene.

Resumen

En la actualidad todas las empresas para subsistir necesitan capital para trabajar, además necesitan tener liquidez, es decir no quedarse solo con los activos de la empresa sino con suficiente efectivo para seguir operando. Para que las empresas puedan tener éxito necesitan una buena administración y control de todos sus departamentos para garantizar que los procesos se lleven a cabo de forma eficaz y eficiente.

Dentro de las empresas poptunecas se encuentran aquellas que se dedican a la venta y distribución de electrodomésticos, quienes abastecen a las personas tanto en el área urbana como en el área rural, otorgando créditos a los clientes facilitándoles la forma de pago y llevando el producto a la puerta de sus hogares.

El buen funcionamiento de esta clase de empresas depende de las estrategias que se utilicen para la recuperación de activos, a través de los créditos otorgados, ya que si no se recupera un porcentaje aceptable de cobro, no se podrá cumplir con los compromisos adquiridos. Es importante resaltar que el no tener supervisión sobre el trabajo de los cobradores podría traer consecuencias, que vayan en menoscabo de la empresa, pero las cuales se pueden solucionar con la contratación de una persona que llene los requisitos óptimos y otorgándole funciones específicas sobre los procesos de recuperación de cartera y que sea capaz de crear políticas de cobro

La presente investigación se realizó con el objetivo de verificar el por qué los cobradores reportan bajo porcentaje de cobro recuperado, haciendo uso de las entrevistas directas al gerente, cobradores y clientes de la empresa, determinando que es necesario implementar una estrategia en el área de cobros de la empresa Comercial Oro de Oriente,

La propuesta planteada consta de la implementación de supervisores en el área de cobros para actualizar a los clientes en sus pagos de acuerdo al contrato suscrito, eliminando así la cartera morosa, verificando que el cobrador esté realizando las visitas correspondientes, evitando de esta manera que tomen dinero que no les pertenece. En síntesis la propuesta, conlleva realizar de esta manera una eficiente clasificación de los clientes, determinando la viabilidad de la misma para la empresa.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

1.1.1 Reseña Histórica

En unidades económicas primitivas no se conocía el comercio, éste desarrolló cuando apareció el trabajo especializado, es decir cuando se efectuó una labor determinada y destinada a producir un solo producto. De allí se originó el intercambio o trueque, que fue la primera forma de comercio ya que el producto cambiado era para satisfacer sus necesidades.

El canje o trueque como expresión del comercio, se realizaba por medio del intercambio de productos.

El trueque presentaba varias influencias que fueron mejoradas con el uso de la moneda, una cierta cantidad de monedas se intercambian por determinados productos. A esta actividad se le llama compra-Venta.

Con la aparición de la moneda, el comercio se desarrolló ampliamente y desde esa fecha se ha convertido en la actividad económica de mayor auge.

En Guatemala, el comercio durante la civilización maya, se realizaba en un sistema de trueque o intercambio de objetos. Sin embargo, se ha comprobado que fue hasta la venida de los españoles y con la institución de la moneda, que se iniciaron las transacciones comerciales propiamente dichas.

En la actualidad, la actividad comercial se realiza en todo el mundo en todo nivel social movilizándose en él toda clase de artículos naturales o artificiales.

El Crédito determina el avance del comercio. El vendedor otorga confianza al comprador que carece de la disponibilidad financiera en el momento que se requiere y adquiere compromiso de pago diferido. Su otorgamiento da origen a la aplicación de instrumentos de crédito para el aval de la transacción comercial.

La actividad comercial, dentro de cada pueblo o nación permite conocer de cerca las necesidades de las personas, de allí surgen las invenciones y desarrollo de una serie de actividades que permiten acercar al consumidor con el expendedor. Todo esto permite el enriquecimiento de los pueblos, pues a mayores ganancias, mayores impuestos, mayores posibilidades de trabajo y de consumo.

En décadas pasadas era rara la persona que se dedicaba al comercio de electrodomésticos en el departamento del Petén, esto debido a que las carreteras eran de terracería y aparte de ello se mantenían en mal estado debido al abandono en que estaba el departamento. Todo ello cambió cuando el gobierno invierte en infraestructura vial para dicho departamento, es entonces cuando entran nuevos comercios y se da el crecimiento de la población.

1.2 Planteamiento del problema

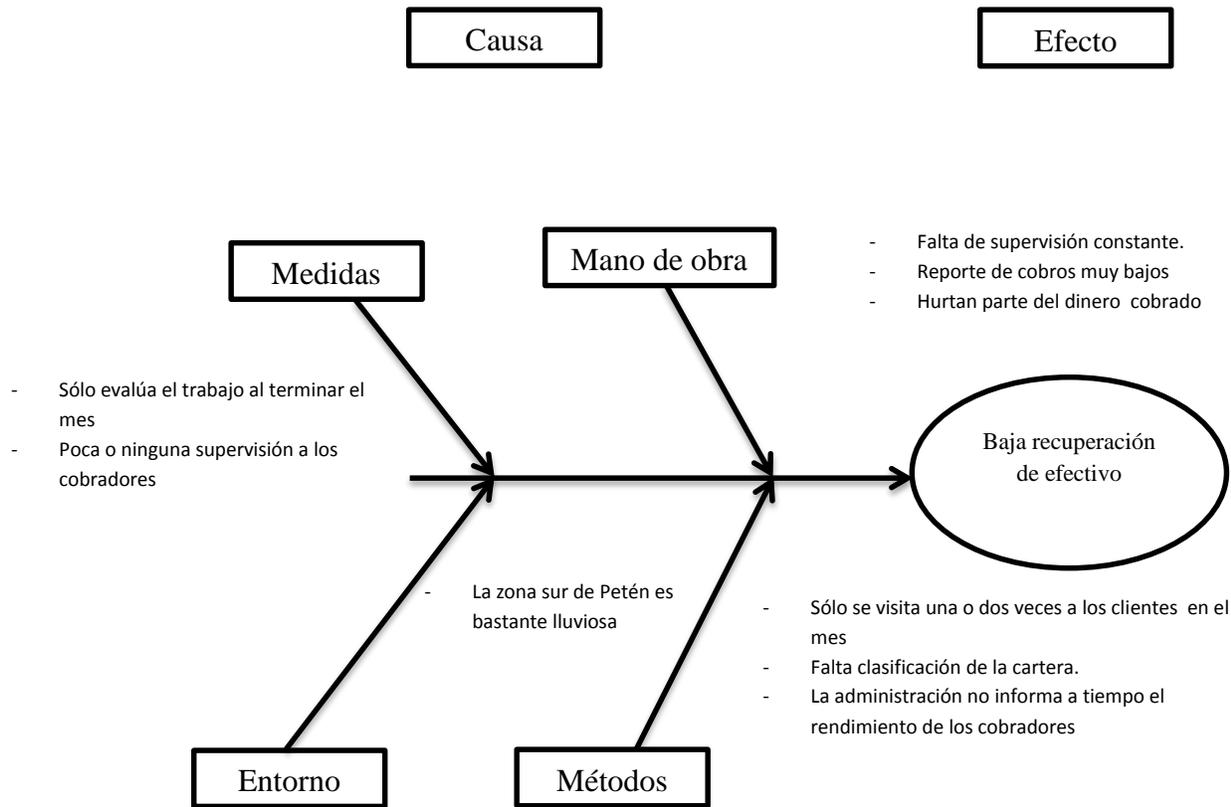
Tomando como fundamento el diagnóstico realizado de las principales áreas de la empresa, se pudo determinar que el problema, que predomina, es el relacionado a la recuperación del efectivo, pues el porcentaje de recuperación es de un sesenta por ciento (60%) quedando un cuarenta por ciento (40%) rezagado, lo que imposibilita a la empresa de adquirir productos al contado con lo cual obtendría mejores precios, todo ello debido a la falta de clasificación de clientes y a la falta de supervisión a los cobradores, puesto que ello ayuda a poner presión a los clientes morosos, o al cobrador mismo, ya que se verificó que en ocasiones han tomado el dinero cobrado y además se comprobó que ha habido complicidad con los agentes de ventas, para hurtar los artículos que supuestamente son vendidos, tomando como referencia clientes fantasmas.

La empresa se ha mantenido en el mercado por la solidez que tiene debido a los años de estar funcionando, pues la empresa ha recuperado efectivo durante todo este tiempo; pero de no seguir recuperando buena parte de lo que invierte la empresa podría salir del mercado por falta de liquidez.

En este contexto de estudio se plantea la pregunta de investigación.

¿Coadyuvará a mejorar la recaudación de la liquidez, con la implementación de estrategias administrativas en Comercial Oro de Oriente?

Diagrama Causa y Efecto.



Fuente: Elaboración propia

En el diagrama causa y efecto se puede observar que la mano de obra, el entorno y los métodos conforman las causas, resultando como problema la poca recuperación de efectivo.

Causas

a) Mano de obra:

Los cobradores reportan bajos cobros, además de ello los mismos no son supervisados por la empresa para mantener a los clientes al día en sus pagos y para evitar que el cobrador tome dinero que no le corresponde, aparte de que los clientes realizan sus pagos de manera irregular los cobradores podrían hurtar parte del dinero cobrado.

b) Métodos:

Los métodos que la empresa utiliza en el área rural es una visita a los clientes al mes, lo que evita que los cobros sean recuperados de la mejor manera. No se realiza una supervisión a tiempo debido a que la administración no informa si la recuperación del efectivo es eficiente o no por parte de los cobradores.

c) Entorno

La zona sur de Petén es un área, lluviosa y esto dificulta a las personas pagar porque las cosechas se pierden, además se le dificulta al cobrador realizar su trabajo.

d) Medidas

Las medidas que está tomando la empresa para solucionar el problema del bajo porcentaje de cobro que se recupera y lograr incrementar el mismo es que al finalizar el mes evalúa el desempeño de los cobradores y únicamente se les llama la atención, el trabajo de campo para controlar su desempeño la empresa lo ha realizado pero muy pocas veces y con pocos resultados debido a que no le da seguimiento a esta supervisión.

e) Efecto

El efecto que ha sufrido la empresa debido a la mala administración, el clima lluvioso del área, los cobradores tomando dinero que no es suyo, propician la poca recuperación de efectivo de los créditos otorgados, lo que imposibilita a la empresa a comprar mercadería al contado, o ampliar sus rutas.

1.3 Justificación

La empresa Comercial Oro de Oriente es una empresa de prestigio que lleva varios años dentro del mercado de los electrodomésticos y se ha caracterizado por su buen servicio y atención al cliente, generando empleo a las personas que residen en el área sur de Petén.

El área administrativa tiene a su cargo funciones delicadas como lo son las finanzas y para ello los puestos deben estar ocupados por personas adecuadas al cargo, una empresa que no cuenta con estrategias definidas, planes de acción y con una organización poco concreta corre el riesgo de no alcanzar los objetivos tanto de ventas como de recuperación de las cuentas por cobrar.

La presente investigación se realiza por la necesidad de verificar por qué los cobros en la empresa Comercial Oro de Oriente, están en un porcentaje bajo, por lo que se hace indispensable una investigación en el área de cobros para determinar la problemática existente, y tomar los resultados de dicha investigación como fundamento para proponer soluciones viables a la empresa.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Implementar una estrategia para la recuperación adecuada de efectivo en el área de cobros de la Empresa Comercial Oro de Oriente, aplicando una medida correctiva y efectiva en el menor tiempo posible.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar los problemas ocasionados por no contar con un método para la recuperación adecuada de efectivo en el área de cobros.
- b) Identificar el área geográfica en el que menos porcentaje de cobros se obtiene para proponer una estrategia que facilite la recuperación del efectivo.

1.5 Alcances y límites

Alcances: La presente investigación se realizó en el municipio de Poptún, Petén, donde se pretende analizar específicamente el área de cobros de la Empresa Comercial Oro de Oriente, una empresa relativamente pequeña que se dedica a la venta de artículos para el hogar, otorgando créditos, los cuales fueron evaluados para determinar cuál es la causa por la que la recuperación de los mismos, no es la esperada.

Límites: La investigación se realizó en un plazo de seis meses, donde se limitó a estudiar las cuatro rutas de cobro con que la empresa cuenta, el acceso a la información fue un tanto limitada pues hubo algunas áreas a las que no se tuvo acceso como lo fue el total de recuperación de efectivo que la empresa tiene durante el mes.

1.6. Marco Teórico

1.6.1 Empresa

“Es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales. La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. Las empresas son la fuente de empleo en todo el mundo, a través de ella crece la economía y mejora la calidad de vida de las personas.”¹

1.6.2 Actividad productiva

“Consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semi-elaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital). Es el proceso a través del cual la actividad del hombre transforma los insumos tales como materias primas, Recursos Naturales y otros insumos, con el objeto de producir bienes y servicios que se requieren para satisfacer las necesidades.”²

1.6.3 Finanzas

“Son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas o Estados. Por extensión también se denomina finanzas el estudio de esas actividades como especialidad de la Economía y la Administración que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos. En otras palabras, estudia lo relativo a la obtención y gestión del dinero y de otros valores como títulos, bonos, etc.”³

1.6.4 Rentabilidad

En la economía, el concepto de rentabilidad se refiere, a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado. Una empresa debe tener liquidez para abastecer sus bodegas y cumplir compromisos a corto, mediano y largo plazo, para que sea una empresa rentable.⁴

¹ Recuperado de : www.promonegocios.net/ el 05/01/2013

² Recuperado de: Wikipedia, la enciclopedia libre el 05/01/2013

³ Recuperado de: www.gestiopolis.com/recursos/ el 05/01/13

⁴ Recuperado de: Wikipedia, la enciclopedia libre el 05/01/2013

1.6.5 Control

“Es uno de los elementos fundamentales en la nueva teoría de la administración, por lo que se convierte en una etapa primordial y crucial para la administración, pues, aunque una empresa cuente con planes bien diseñados, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, la dirección no podrá verificar cuál es la situación real de la organización, ya que no existen los mecanismos que garanticen e informen si los hechos van de acuerdo con los objetivos.”⁵

“El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regular”⁶

1.6.6 Empleado/ Recurso Humano

En administración de empresas recurso humano es el conjunto de empleados, o colaboradores de una empresa o institución. Es el recurso más vital de una empresa puesto que sin el recurso humano la empresa no puede iniciar sus operaciones.

- a) “Un trabajador o trabajadora es una persona que con la edad legal suficiente, y de forma voluntaria presta sus servicios retribuidos.”
- b) “Persona que está a sueldo para cumplir una tarea.”
- c) “Es cualquier persona que desarrolle trabajos para un contratante, del cual recibe compensación económica directa por sus servicios.”⁷

1.6.7 Eficacia

“Es la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado, o se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución

⁵ Recuperado de: www.sistemas.itlp.edu.mx/tutorial el 05/01/2013

⁶ Recuperado de: Wikipedia, la enciclopedia libre el 05/01/2013

⁷ Recuperado de: www.wordreference.com el 05/01/2013

como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.”⁸

1.6.8 Eficiencia

“Es la virtud que conduce al logro de un objetivo. Si lo miramos desde el punto de vista organizacional, es la relación que existe entre el trabajo desarrollado, el tiempo empleado, la inversión realizada en hacer algo y el resultado obtenido, lo que denominamos productividad.”⁹

1.6.9 Administración

“Nace ligada a la economía, a la necesidad del hombre de satisfacer sus propias necesidades del grupo donde se desenvuelve; la administración es un medio para favorecer la producción de bienes para la subsistencia del hombre en la sociedad.”¹⁰

1.6.10 Gastos de Operación

“Son aquellos en los cuales incurre la empresa para su funcionamiento, por ejemplo: los salarios, energía eléctrica, cuota IGSS, etc. Todas las empresas deben tomar en cuenta estos gastos antes de efectuar cualquier pago ya que los gastos de operación son inevitables dentro de la misma.”¹¹

1.6.11 Cobros

Derecho que tiene el acreedor frente al deudor de cobrar lo debido por venta de mercancías o prestación de servicios¹²

1.6.12 Cartera de Clientes

Es el conjunto de clientes que los vendedores de una empresa tienen dentro de un área de ventas y con los que interesa mantener un contacto. La cartera de clientes la constituyen los clientes activos y potenciales de una empresa.¹³

⁸ Recuperado de: www.wordreference.com el 05/01/2013

⁹ Recuperado de: espanol.answers.yahoo.com el 06/01/2013

¹⁰ Recuperado de: www.monografias.com el 06/01/2013

¹¹ Recuperado de: www.cnbv.gob.mx el 06/01/2013

¹² Recuperado de <http://es.mimi.hu/economia/cobro.html> el 06/01/2013

1.6.13 Recuperación de créditos

Es una actividad que tiene por objeto conseguir el pago de un crédito cuando el deudor no llega a saldarlo o se rehúsa a cumplir lo pactado. La recuperación de créditos es recuperar las cantidades de efectivo acordadas al momento de efectuar una venta por parte de la empresa en la cual el cliente responde de manera favorable.¹⁴

1.6.14 Rutas de Cobros

Es una aplicación informática diseñada para asistir al agente de cobro en los cobros a realizar en una ruta que deba seguir, permitiéndole registrar abonos y cancelación de facturas, así como la generación del comprobante de pago original y copia¹⁵

1.6.15 Supervisión

La supervisión es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa. Es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos del proyecto. Supervisar es controlar qué tal progresan las actividades del proyecto. Es observación, observación sistemática e intencionada.

La supervisión también implica comunicar los progresos a los donantes, implementadores y beneficiarios del proyecto. Los informes posibilitan el uso de la información recabada en la toma de decisiones para mejorar el rendimiento del proyecto¹⁶

¹³ Recuperado de: <http://www.consumoteca.com/economia-y-finanzas> el 06/01/2013

¹⁴ Recuperado de: <http://www.losprestamos.net/recuperacioncreditos/el> 06/01/2013

¹⁵ Recuperado de: <http://www.saballosmaquinaria.com.ni/> el 06/01/2013

¹⁶ Recuperado de: <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/mon-whts.htm> / el 06/01/2013

Capítulo 2

2.1 Metodología

2.1.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación fue descriptiva, se realizó una descripción y evaluación de la forma como el departamento de cobros de la empresa desarrolla sus actividades.

2.1.2. Sujetos de la investigación

Para realizar la investigación se entrevistó a las personas que conforman el departamento de cobros, analizando estados financieros y resúmenes de ventas. Se tuvo una entrevista con el gerente general, con el objetivo de acceder a información sobre la empresa, los proyectos, planes y punto de vista sobre el departamento de cobros, además fueron entrevistados los cobradores con el objetivo de conocer la forma que cada uno lleva a cabo su labor, sin olvidar a los clientes a quienes se les realizó una encuesta dirigida. El total de la población fue de mil setecientos noventa y nueve (1,799) tomando una muestra de trecientos treinta y tres, (333) para lo cual se utilizó la fórmula de Roberto Sampieri, que a continuación se presenta.

$$N/N(d^2)+1$$

Donde N= Universo, d^2 = grado de error siendo 0.05, +1 es la constante

$$N= 1799 \quad d^2= 0.05^2$$

$$1799/(0.05^2)+1= 1,799/0.0025+1=4.4+1 \quad 4.4+1= 5.4 \quad 1799/5.4= 333$$

2.1.3 Instrumentos de investigación

Las técnicas que se utilizaron para el desarrollo y recopilación de la información fue una hoja de verificación, diseñada y estructurada con una serie de preguntas, en los cuales se persigue recopilar y conocer la información relacionada y orientada a conocer con mayor profundidad el departamento de cobros de Comercial Oro de Oriente, así como una encuesta dirigida a los clientes de la empresa.

2.1.4 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se realizó de la siguiente manera:

- a) Cita personal con el Gerente General para solicitar su autorización y colaboración correspondiente para realizar la Práctica Empresarial Dirigida –PED- y proceder a aplicarles una hoja de verificación y entrevistar al personal del departamento de cobros.
- b) Se visitó la empresa para recopilar información general de la misma, para el contacto inicial.
- c) Se entrevistó de forma periódica al Gerente General y personal de cobros de la empresa que son los sujetos de estudio.
- d) Se realizó una investigación con una muestra representativa a la cartera de clientes.

2.1.5. Aporte esperado

- a) A la empresa

Proporcionar un documento que contenga una herramienta que contribuya al fortalecimiento del departamento de cobros de la empresa.

- b) A la Universidad Panamericana

Aportar un material útil a las personas que así lo requieran, y de igual manera enriquecer la biblioteca de la Universidad.

- c) A los futuros profesionales

Servir de apoyo a otros estudiantes de la Universidad Panamericana que decidan colaborar con una empresa de ventas de artículos para el hogar.

- d) A Guatemala

Contribuir con cualquier empresa u organización guatemalteca dedicada a la venta y distribución de artículos para el hogar, para que tenga acceso al documento que puede servir como una guía, para que el personal conozca los procedimientos establecidos para cada actividad, disminuyendo costo, tiempo y alcanzando las metas propuestas

Capítulo 3

3.1 Análisis y presentación de resultados de la encuesta dirigida a clientes para implementación de estrategias administrativas para incrementar el porcentaje de cobros de la Empresa Comercial Oro de Oriente

Pregunta No. 1 ¿Qué tipo de planes de compra le ha ofrecido la Empresa Comercial Oro de Oriente al momento de vender un producto?

Cuadro No. 01

Criterio de Respuesta	No. de Clientes	%
Contado	100	30%
Plazo mensual	233	70%
Plazo quincenal	0	0%
Plazo semanal	0	0%
Total	333	100%

Fuente: elaboración Propia

Figura No. 1



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se puede observar que de 333 clientes encuestados el 30% prefirió el plan de compra al contado, mientras que el 70% manifestó que el plan que más se ajusta a su presupuesto es a plazos mensuales.

Pregunta No. 2 ¿Qué tipo de plan de compra le parece aceptable al momento de adquirir un producto en la Empresa Oro de Oriente?

Cuadro No. 02

Criterio de Respuesta	No. de Clientes	%
Contado	30	9%
Plazo mensual	303	91%
Plazo quincenal	0	0%
Plazo semanal	0	0%
Total	333	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura No. 2



Fuente: Elaboración Propia

Los datos presentados en la gráfica muestran que de 333 clientes encuestados, el 9% manifestaron que el tipo de plan de compras aceptable al momento de adquirir un producto es al contado, mientras que el 91% equivalente a 303 clientes, dijeron que el plan de su predilección es a plazos mensuales, esto debido a la facilidad de pagos.

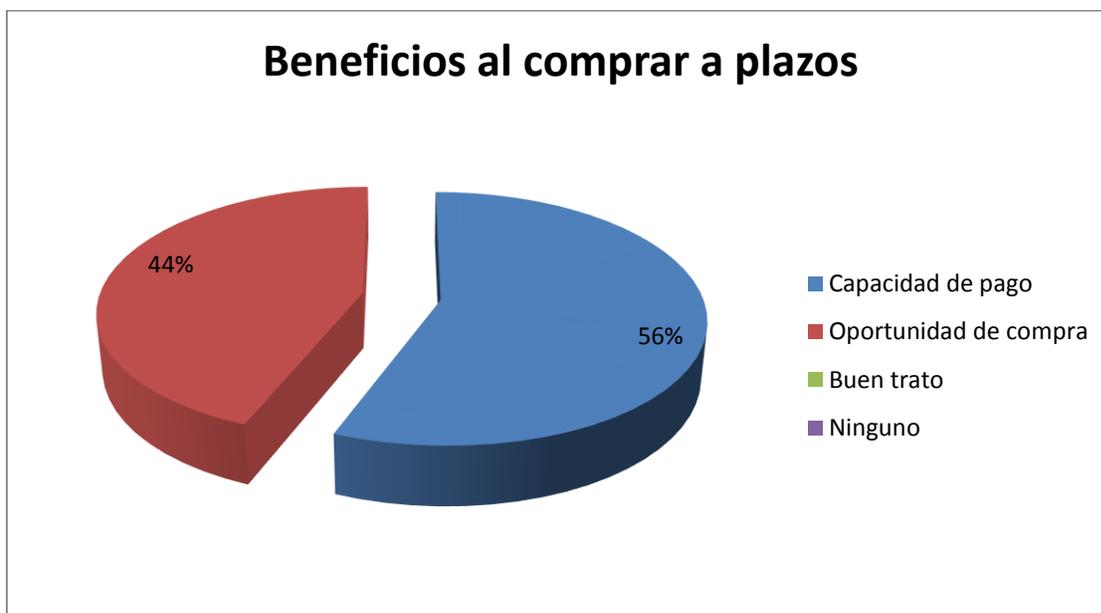
Pregunta No. 3 ¿Qué beneficios considera obtener al comprar a plazos en la Empresa Oro de Oriente?

Cuadro No. 03

Criterio de Respuesta	No. de Clientes	%
Capacidad de pago	186	56%
Oportunidad de compra	147	44%
Buen trato	0	0%
Ninguno	0	0%
Total	333	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura No. 3



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica se observa que de 333 clientes encuestados, 186 manifestaron obtener beneficios como capacidad de pago al comprar a plazos en la empresa, lo cual corresponde al 56%. Mientras que 147 dijeron que el beneficio que reciben es la oportunidad de compra, lo cual corresponde al 44%.

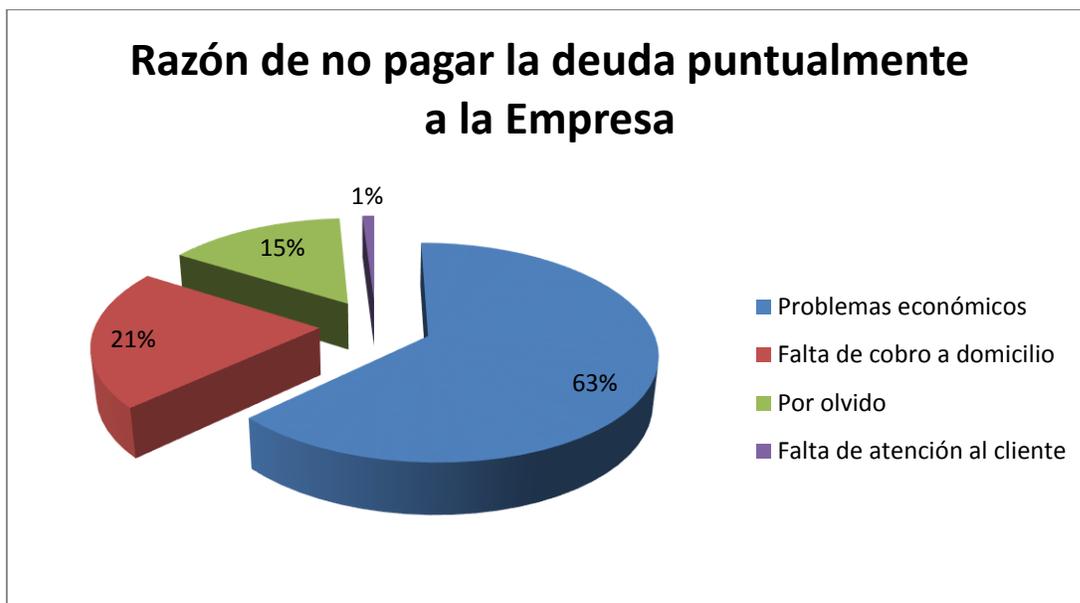
Pregunta No. 4 ¿Cuál sería la razón por la que usted no pagaría puntualmente la deuda adquirida a plazos en la Empresa Oro de Oriente?

Cuadro No. 04

Criterio de Respuesta	No. de Clientes	%
Problemas económicos	210	63%
Falta de cobro a domicilio	70	21%
Por olvido	50	15%
Falta de atención al cliente	3	1%
Total	333	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura No. 4



Fuente: Elaboración propia

La presente gráfica muestra que del 100% de los encuestados el 63% manifestaron que la razón de no pagar puntualmente a la Empresa es por problemas económicos, el 21% aseguraron que la empresa no hace los cobros específicamente a domicilio, mientras el 15% dijeron que no pagan puntualmente su pagos porque se les olvida sólo el 1% coincidió que la razón por la cual no pagan es por falta de atención al cliente.

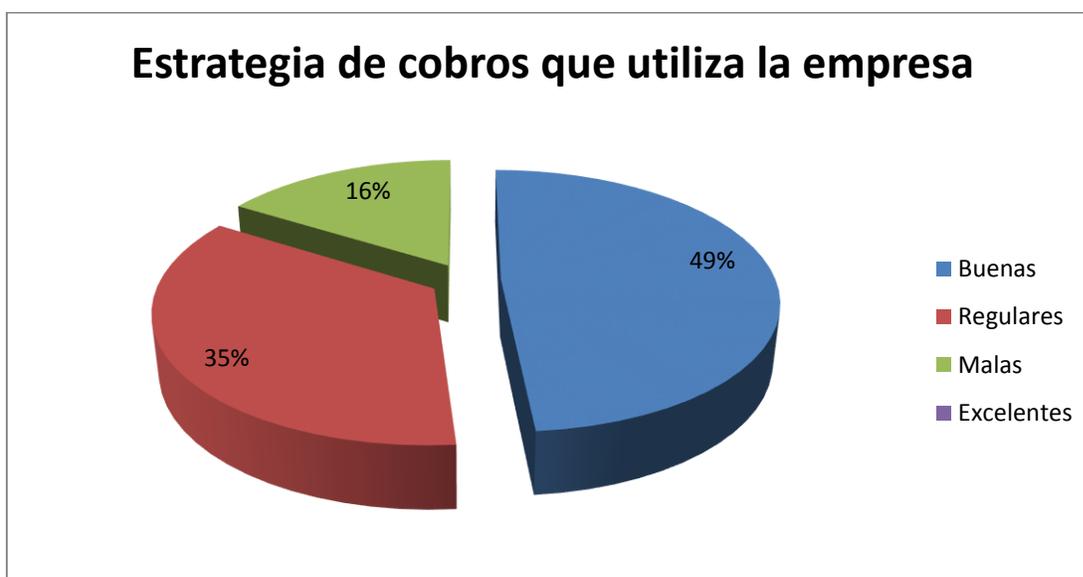
Pregunta No. 5 ¿Cómo califica las estrategias de cobro que utiliza la Empresa “Oro de Oriente” en las compras al crédito?

Cuadro No. 05

Criterio de Respuesta	No. de Clientes	%
Excelentes	0	0%
Buenas	163	49%
Regulares	116	35%
Malas	54	16%
Total	333	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura No. 5



Fuente: Elaboración propia

La presente gráfica muestra que del 100% de sujetos encuestados, el 49% calificó de buenas las estrategias utilizadas por la empresa realizar los cobros, mientras que el 35% la calificó de regulares, en tanto el 16% manifestó que esas estrategias son malas. En cuanto al criterio de excelentes no hubo respuesta.

Pregunta No. 6 ¿Qué sugiere a la Empresa Oro de Oriente para que sus clientes solventen puntualmente sus créditos?

Cuadro No. 06

Criterio de Respuesta	No. de Clientes	%
Cobros a largo plazo	266	80%
Cambio de personal	37	11%
Cuotas bajas	17	5%
Supervisión de cobros	13	4%
Total	333	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura No. 6



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que de los 333 clientes encuestados el 80% sugirió que los cobros a largo plazo son factibles, el 11% sugirieron un cambio de personal de la empresa, el 5% sugirieron que deben establecerse cuotas bajas para que sea más fácil solventar los pagos y el 4% sugirió que debe existir dentro de la empresa una supervisión de cobros.

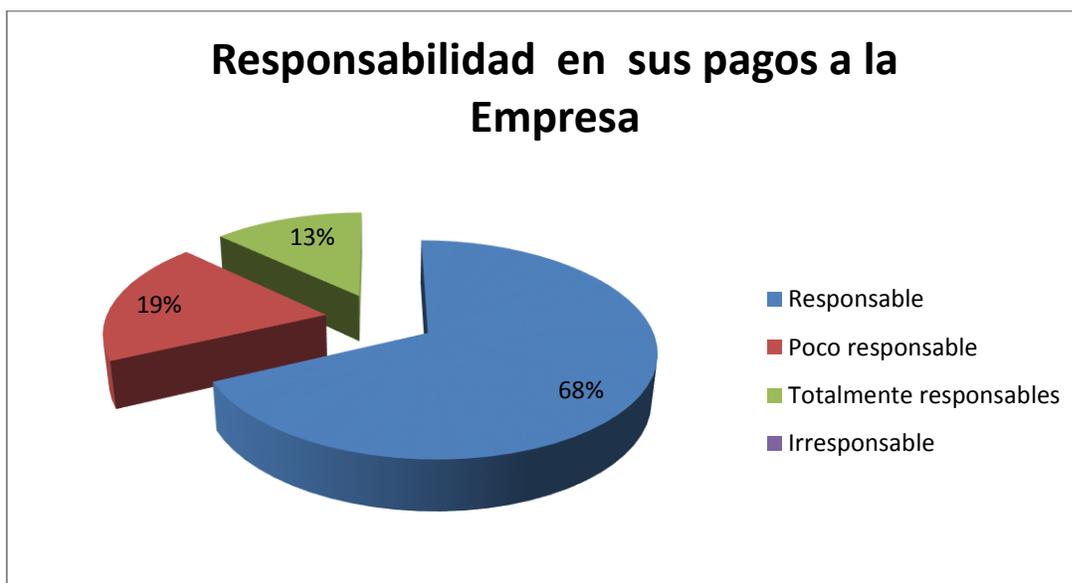
Pregunta No. 7 ¿Cómo se considera usted como cliente de la Empresa Oro de Oriente, en relación a sus pagos al crédito?

Cuadro No. 07

Criterio de Respuesta	No. de Clientes	%
Totalmente responsables	43	13%
Responsable	226	68%
Poco responsables	64	19%
Irresponsable	0	0%
Total	333	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura No. 7



Fuente: Elaboración propia

Se observa en la presente gráfica que del 100% de sujetos encuestados, el 68%, se consideran responsables en relación a sus pagos a la empresa que les presta el servicio, el 19% aceptaron ser poco responsables en sus pagos, mientras que el 13% aseguraron ser totalmente responsables en cumplir puntualmente con sus pagos y ninguna persona se consideró ser irresponsable a la hora de hacer los pagos respectivos

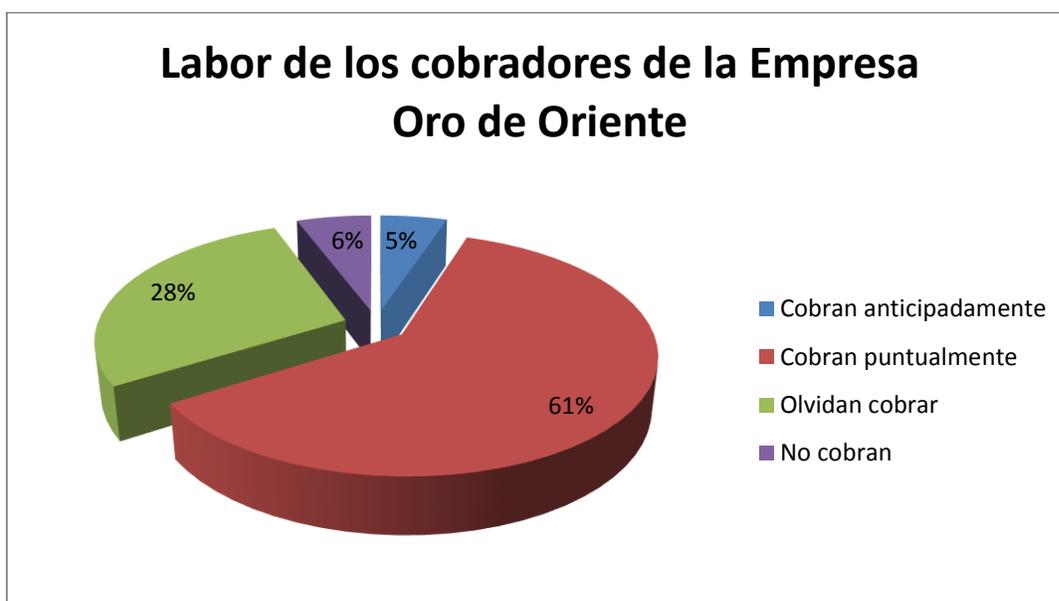
Pregunta No. 8: ¿Qué opinión tiene acerca de la labor que realizan los cobradores de la Empresa Oro de Oriente en relación a la fecha de cobros a domicilio?

Cuadro No. 08

Criterio de Respuesta	No. de Clientes	%
Cobran anticipadamente	17	5%
Cobran puntualmente	203	61%
Olvidan cobrar	93	28%
No cobran	20	6%
Total	333	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura No 8.



Fuente: Elaboración propia

La presente gráfica muestra que el 61% de la población encuestada manifestó que los cobradores de la Empresa cobran puntualmente las cuotas, lo cual facilita estar al día en los pagos, el 28% indicó que a los cobradores se les olvida hacer los cobros respectivos en la fecha indicada. El 6% dijeron que los cobradores no pasan a cobrar y el 5% manifestaron su inconformidad porque los cobradores pasan a cobrar anticipadamente lo cual les ocasiona problemas por no contar con el dinero.

Pregunta No. 9 ¿Cómo considera el servicio prestado por la Empresa Oro de Oriente?

Cuadro No. 09

Criterio de Respuesta	No. de Clientes	%
Excelente	0	0%
Bueno	236	71%
Regular	90	27%
Malo	7	2%
Total	333	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura No. 9



Fuente: Elaboración propia

En la presente gráfica se ve representado el servicio que la Empresa Oro de Oriente presta a los clientes, determinando que del 100% de los clientes encuestados, el 71% manifestó que el servicio es bueno, mientras que el 27% dijo que el servicio que presta la empresa es regular, mientras que el 2% aseguró que el servicio prestado es malo y ninguna de las personas respondió que el servicio es excelente.

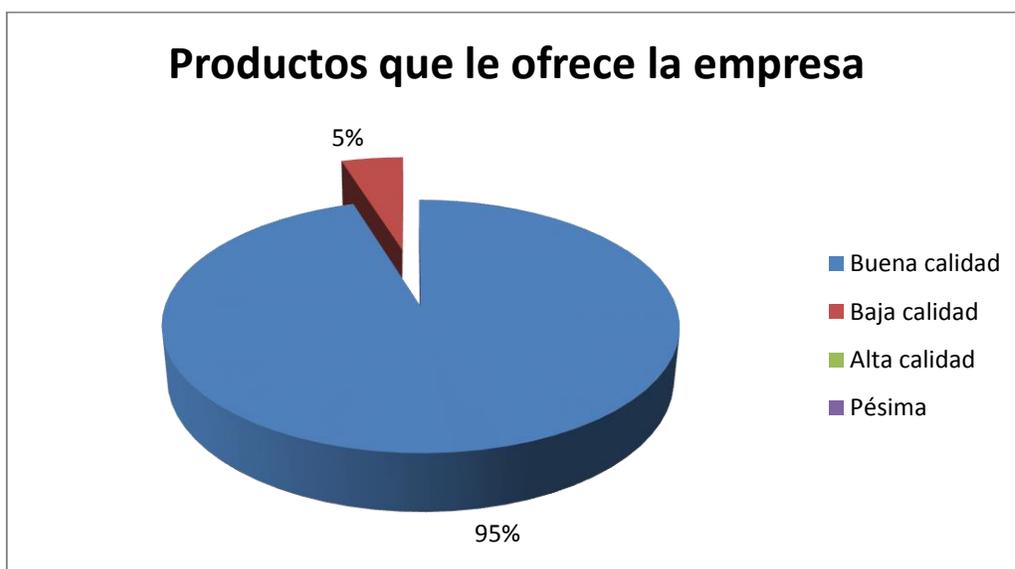
Pregunta No. 10 ¿Cómo considera los productos que le ofrece la Empresa Oro de Oriente?

Cuadro No. 10

Criterio de Respuesta	No. de Clientes	%
Alta calidad	0	0%
Buena calidad	316	95%
Baja calidad	17	5%
Pésima calidad	0	0%
Total	333	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura No. 10



Fuente: Elaboración propia

En la presente gráfica se muestra que el 95% de 333 personas encuestadas manifestaron que los productos que ofrece la empresa Oro de Oriente son de buena calidad, mientras que el 5% dijeron que el producto es de mala calidad.

3.1.1 Resultados y análisis de la investigación

Según el análisis de los resultados obtenidos, se determinó que existen clientes que no pagan puntualmente debido a problemas económicos, otros manifestaron que no pagan porque el cobrador pasa por la carretera, pero no llega hasta la casa y por eso se atrasan en sus pagos, otros respondieron que no pagan debido a que el cobrador realiza la visita correspondiente antes de la fecha indicada, lo cual imposibilita que estén al día en sus pagos porque es incierto el día en que pasará el cobrador.

Para la mayoría de los clientes fue buena la estrategia planteada que utiliza la empresa al realizar cobros a domicilio; aunque algunos objetaron tal decisión, debido a que no son puntuales en sus pagos. Otro tipo de clientes manifestaron tener problemas con los cobradores en relación al uso de la tarjeta de cobros, porque los mismo no coinciden con la de ellos, específicamente porque los saldos son diferentes, llegando a la conclusión que el cobrador tomó el dinero y no lo reportó a la empresa.

Con respecto a la calidad de los productos de la empresa la mayor parte de los sujetos de investigación, los consideraron de buena calidad, motivándolos a ser responsables en sus pagos, mientras que a otros les pareció de mala calidad; teniendo como resultado la renuencia en pagar lo cual la empresa determina darles un tiempo de gracia para que puedan solventar su situación, de lo contrario, la empresa se ve obligada a recoger el artículo.

De acuerdo a lo descrito anteriormente se mencionan tres razones determinantes por las cuales se hace necesario el planteamiento de la propuesta. Entre ellas:

- a) El cobrador no visita a los clientes,
- b) El cliente no paga
- c) El cobrador está hurtando el dinero cobrado.

Capítulo 4

4.1. Propuesta de solución del problema

El departamento de cobros es el área de la empresa, cuya labor es sumamente determinante para el buen funcionamiento de la misma, debido a que se maneja dinero en efectivo, el cual sirve para que la empresa sea sólida en el mercado, por lo que debe ser manejado por personas honestas. La empresa Comercial Oro de Oriente recupera los créditos otorgados a través de cobradores que visitan a los clientes, en las diferentes rutas para que éstos no se tomen la molestia de llegar a pagar a la empresa y se dediquen a sus ocupaciones, es por ello que la recuperación de créditos se realiza de esta manera, haciéndolo llegar a la empresa ya sea en efectivo o en boletas de depósitos.

El aporte principal para la empresa es una propuesta para reestructurar de mejor forma las funciones y acciones del departamento de cobros, con el fin de reforzar dicho departamento, fundamentándose en los procesos actuales de recuperación de los créditos otorgados.

Por lo anteriormente expuesto se propone lo siguiente:

Contratación de Supervisor de cobros.

La propuesta consiste en contratar una persona para el área de cobros cuya función sea supervisar a los cobradores; esta supervisión debe realizarse de manera constante para que el porcentaje de clientes que pague durante el mes sea mayor, en comparación a la recuperación que la empresa tiene actualmente.

La función del supervisor de cobros no se limitará únicamente a supervisar a los cobradores, sino que además de poner la cartera de clientes al día, este verificará que el cobrador esté visitando a los clientes de manera constante y si no paga en la primera visita se le realice otra, y de ser necesario una tercera visita durante el mes, ya que sólo de esta manera se puede realizar un trabajo efectivo, viéndose los resultados al finalizar el mes.

Otra de las funciones que tendrá el supervisor de cobros será comparar los saldos pendientes de las personas, haciendo una conciliación de la tarjeta del cliente con la del cobrador, evitando de esta manera que el cobrador tome dinero que no le corresponde.

Se requerirá únicamente de una persona debido a que la empresa cuenta solamente con cuatro rutas, las cuales serían supervisadas a cada cuatro meses, se hará de esta manera debido a que el supervisor necesitará todo un mes en cada ruta para que su trabajo sea efectivo.

El supervisor de cobros se transportará a los pueblos, aldeas y caseríos en la misma motocicleta del cobrador que se esté supervisando, y se destinará un mes para cada cobrador, para que el trabajo sea exitoso, debido a que se visitará varias veces al cliente que no haga efectivo el pago en la primera vez o no se encuentre en el lugar cuando se le realice la visita correspondiente.

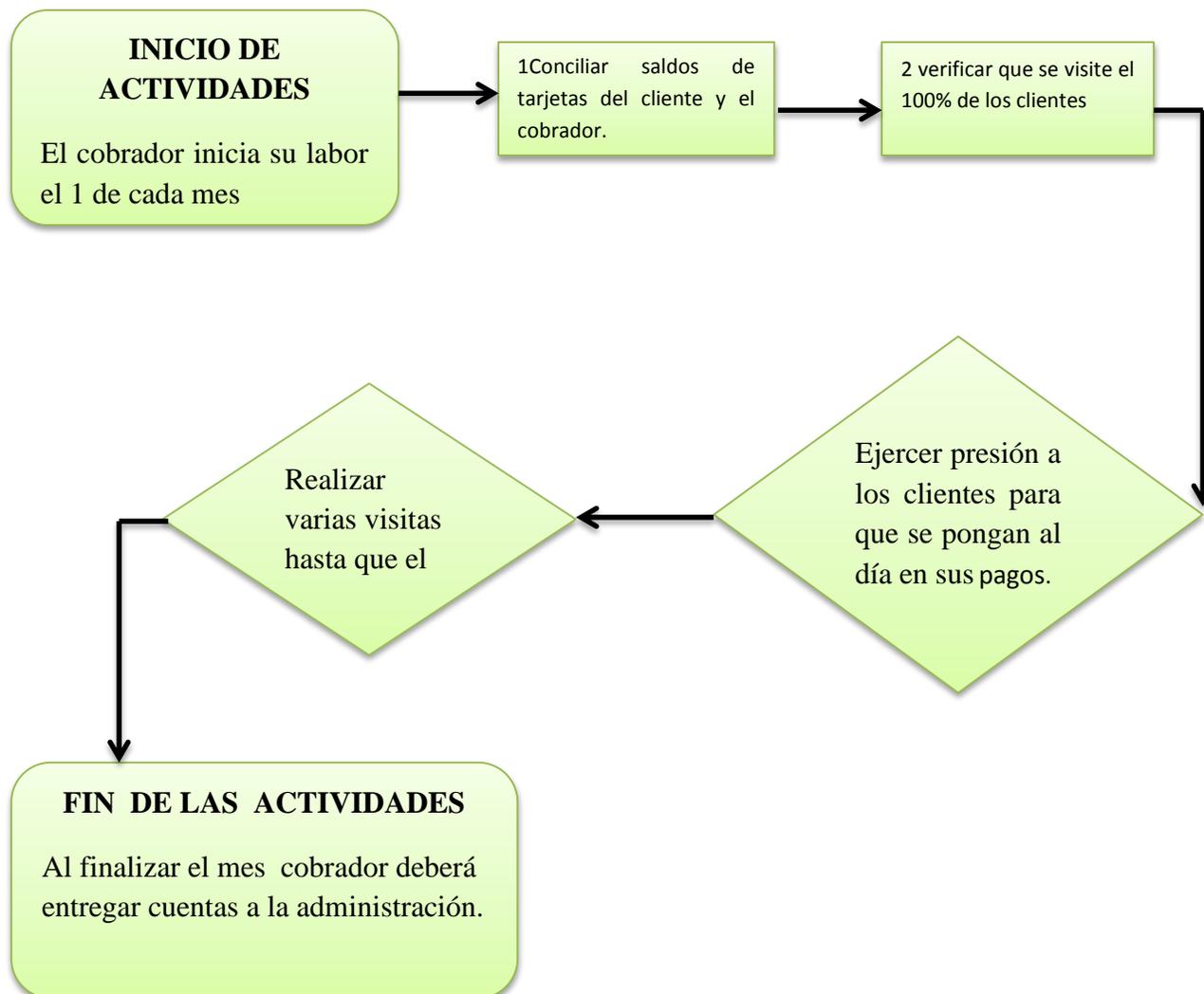
También a las personas que no estén interesadas en el artículo que adquirieron o que tengan más de tres meses de retraso, el supervisor de cobros estará autorizado para recoger dicho artículo (esto se realizará casi al finalizar el mes o en días que no afecte el trabajo a realizar es decir el cobro).

Al finalizar el día el supervisor debe entregar cuentas a la persona indicada en la empresa, donde reportará los hallazgos encontrados y será el responsable al finalizar el mes de velar por que la ruta supervisada quede sin ningún problema pendiente de solucionar y con un porcentaje mayor de cobros recuperados.

Como resultado de ello los clientes tendrán el cuidado de estar al día en sus pagos y los cobradores no tomarán dinero que no les pertenezca, puesto que en un plazo de cinco meses estará siendo supervisado nuevamente.

La propuesta que se le presenta a la empresa, además de mejorar o incrementar el porcentaje de efectivo recuperado, servirá para que los supervisores de ventas clasifiquen a los clientes, ya que el supervisor de cobros pasará un informe a la administración al finalizar el mes. Con dicha clasificación se buscará no reincidir en la venta de productos a clientes morosos.

Flujo grama de actividades del supervisor de cobros que se contratará



El supervisor realizará su trabajo de la siguiente manera

Cronograma de trabajo del supervisor y el cobrador de la ruta número uno de la empresa.

Primer mes	Mes XX		Ruta # 1 Comercial Oro de oriente																													
	Días		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Actividades																																
Dolores Melchos de Mencos																																
San Luis Caín Chacté																																
El Chal a El Remate																																
Sabanetas a Melchor																																
San Luis, Caín, Chacté																																
El Chal, a El Remate																																
Sabanetas Melchor																																
Repaso el Chal al Remante,																																
Sabanetas a Melchor																																
Recoger mercadería																																

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica de se puede notar que el trabajo a realizar abarca un mes para el cobrador de la ruta número uno, ya que la ruta está compuesta por una cartera de ochocientos clientes, además de ello los lugares están distanciados y se hace necesario dedicarles el tiempo necesario a los clientes para que los resultados sean favorables. Se puede observar que la mayor parte de las visitas se realizarán en el municipio de Melchor de Mencos, pues es allí donde se concentra la mayor parte de los clientes de dicha ruta. En este caso el supervisor debe realizar, en los lugares que sean posibles, los depósitos del dinero cobrado, para evitar cualquier asalto o pérdida del dinero y deberá comunicarse a la empresa al finalizar el día para pasar el informe de los resultados.

Cronograma de trabajo del supervisor y cobrador de la ruta número dos de la empresa

Segundo mes	Mes XX		Ruta # 2 Comercial Oro de Oriente																																		
	Días					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
Poptún, Petén	■	■	■	■	■																																
Machaquilá, Dolores						■																															
Poptún, Petén						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																						
Machaquilá, Dolores															■																						
Poptún, Petén																■	■	■	■																		
Machaquilá, Dolores																						■															
Recoger mercadería																							■	■	■	■	■										
Poptún, Machaquilá																												■	■	■	■	■					

Fuente: Elaboración propia

El calendario de trabajo que se presenta en el cuadro se puede observar que solo se visitan los lugares de Poptún, Machaquilá y Dolores, esto debido a que todos los clientes están concentrados en esos lugares y cabe mencionar que el trabajo se lleva a cabo durante todo el mes, ya que son un poco más de mil (1,000) clientes y para que el trabajo se efectivo se necesita ocupar todo este tiempo para que pague un alto porcentaje de ellos.

Cronograma de trabajo del supervisor con el cobrador de la ruta número tres de la empresa

Actividades	Mes XX		Ruta # 3 Comercial Oro de Oriente																													
	Días		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Dolores a Santa Ana																																
San Luis a Santa Cruz frontera																																
Las cooperativas San Juan Dolores.																																
Dolores a Santa Ana																																
San Luis a Santa Cruz Frontera																																
Cooperativas San Juan Dolores.																																
Dolores a Santa Ana																																
San Luis Santa Cruz Frontera																																
Recoger mercadería																																

Fuente: Elaboración propia

La ruta que arriba se presenta comprende los lugares de Chacté, San Luis, abarcando la ruta asfáltica hasta el municipio de Santa Ana Petén, para lo cual se utiliza el mes completo ya que comprende con una cartera de aproximadamente ochocientos (800) clientes y debe realizarse dos o tres visitas a los clientes que no paguen o no se localicen en su casa de habitación cuando se realice la visita correspondiente.

Cronograma de trabajo del supervisor con el cobrador de la ruta número cuatro de la empresa

Cuarto mes	Mes XX		Ruta # 4 Comercial oro de Oriente																													
	Días		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
San Luis Río Dulce																																
Los Encuentros																																
Fray Bartolomé y sus alrededores																																
San Luis Río Dulce																																
Fray Bartolomé y sus alrededores																																
Los encuentros																																
Caseríos trece aguas y demás aldeas																																
Recoger mercadería																																
Fray Bartolomé y sus alrededores																																

Fuente: Elaboración propia

La cartera de clientes de la ruta número cuatro está concentrada en su mayor parte en el municipio de Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz y es por ello que en el cuadro de arriba no se observan visitas a otros lugares, cabe mencionar que se ocupará todo el mes para la supervisión ya que la cartera está compuesta por ochocientos clientes (800) aproximadamente, a los cuales se les dedicará el tiempo suficiente para que el trabajo sea efectivo.

De la misma manera se repetirá el siguiente mes con la ruta que se inició la supervisión, es decir que se realizarán tres supervisiones por ruta durante el año, lo cual hace que los clientes se mantengan al día en sus pagos y que el cobrador trabaje de la mejor manera pues tendrá el cuidado de trabajar con honradez debido a la constante supervisión.

Para el puesto de supervisor de cobros se requiere el siguiente perfil

1 Datos de identificación

Cuadro No. 1

Título del puesto	Supervisor de cobros
Ubicación administrativa	Departamento de cobros
Jefe inmediato	Gerente general
Subalternos	Cobradores
2 Educación y experiencia	
Educación	Nivel diversificado
Experiencia	Dos años de experiencia laboral en puesto similar
Competencias requeridas	1 Alto sentido de responsabilidad 2 Buenas relaciones interpersonales 3 Capacidad de trabajar bajo presión 4 Manejo de personal subalterno 5 Liderazgo proactivo 6 Capacidad de toma de decisiones 7 Creatividad 8 Habilidad numérica
3 Propósito principal	
Descripción	
El supervisor de cobros debe centrar sus objetivos en la recuperación de efectivo a través de los cobros efectuados en las diferentes rutas a supervisar alcanzando las metas trazadas	
Continúa	

4 Responsabilidades

Descripción

1. Verificar que los cobradores estén realizando las visitas correspondientes a los clientes.
2. Ejercer presión a los clientes para que efectúen sus pagos, sobre todo los que tienen pagos atrasados.
3. Conciliar saldos.
4. Velar porque se le brinde la garantía ofrecida a los clientes por los productos vendidos.
5. Buscar a los clientes que se hayan trasladado a vivir a otro lugar hasta verificar si está o no para que éste haga efectivo su pago.
6. Reportar a la administración de la empresa las anomalías (si las hay) de parte del cobrador o de los vendedores.
7. Entregar un 90% de cobro recuperado durante el mes.

5 Salario

El supervisor de cobros devengará un salario mensual de Q. 4,000.00 además de los viáticos para alimentación.

Puestos Funciones y Salarios

Título del puesto	Gerente General
Ubicación administrativa	Toda la empresa
Jefe inmediato	Ninguno
Subalternos	Secretaria y jefes de departamentos
2 Educación y experiencia	
Educación	Estudios superiores universitarios
Experiencia	Cinco años de experiencia laboral en puesto similar
Competencias requeridas	<ol style="list-style-type: none"> 1 Acostumbrado a trabajar en conjunto 2 Ser imparcial 3 Tener una actitud de liderazgo. 4 Tener espíritu emprendedor. 5 Con iniciativa propia 6 Capacidad para resolver cualquier tipo de inconveniente que se presente dentro de la empresa
3 Propósito principal	
Descripción	
El gerente debe centrar sus objetivos en mantener al personal motivado para realizar la cantidad máxima de ventas durante el mes y la recuperación de los créditos otorgados.	
Continúa	

4 Responsabilidades

Descripción

1. Designar todas las posiciones gerenciales.
2. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
3. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas.
4. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
5. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
6. Crear un ambiente en el que los supervisores de ventas puedan lograr las metas de grupo en la menor cantidad de tiempo.

5 Salario

El gerente general devengará un salario mensual de Q. 4,000.00 más comisiones y todas las prestaciones de ley.

Título del puesto	Secretaria
Ubicación administrativa	Departamento de administración
Jefe inmediato	Gerente general
Subalternos	Ninguno
2 Educación y experiencia	
Educación	Nivel diversificado y con conocimiento en computación
Experiencia	Mínimo un año de experiencia laboral en puesto similar
Competencias requeridas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe ser puntual ya que ello denota seriedad y formalidad, 2. Ser paciente es una virtud fundamental, 3. Ser organizada sin excusas. 4. Lealtad. 5. Hacer todo lo debido en el momento adecuado
3 Propósito principal	
Descripción	
La Secretaria es el enlace entre el cliente y la empresa es la persona a la que los vendedores y cobradores de la empresa entregan los resultados obtenidos durante el día.	
Continúa	

4 Responsabilidades

Descripción

1. Realizar instrucciones que sean asignadas por el jefe.
2. Realizar y recibir llamadas telefónicas para tener informado al jefe de los compromisos y demás asuntos.
3. Mantener discreción en todo lo que respecta a la empresa.
4. Recibir las ventas realizadas a diario.
5. Hacer evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y servicio de éstos.
6. Tener un control estricto sobre el inventario existente.
7. Llevar control sobre el pago de los clientes.
8. Recibir y llevar el control de los cobradores.
9. Otras que el gerente le asigne

5 Salario

El gerente general devengará un salario mensual de Q. 2,400.00 y todas las prestaciones de ley.

1 Título del puesto	Supervisor de ventas
Ubicación administrativa	Departamento de ventas
Jefe inmediato	Gerente general
Subalternos	Vendedores
2 Educación y experiencia	
Educación	Nivel diversificado.
Experiencia	Mínimo un año de experiencia laboral en puesto similar
Competencias requeridas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe tener habilidades para manejar a los vendedores. 2. capacidad de estudiar a los clientes antes de autorizar las ventas que el vendedor haya realizado para que la venta quede bien asentada.
3 Propósito principal	
Descripción	
Supervisar las ventas que el vendedor realice y es la persona que autoriza si el cliente califica o no para venderle.	
Continúa	

4 Responsabilidades

Descripción

1. Supervisar las ventas que realicen los vendedores
2. Verificar que los clientes clasifiquen para venderles.
3. Verificar que el vendedor haya vendido el producto al precio establecido por la empresa.
4. Fijar la fecha en que el cobrador hará su primer cobro.
5. Hacerle ver a los clientes las condiciones de pago para que éste las cumpla.

5 Salario

El supervisor de ventas devengará Q. 3,000.00 mensuales, más supervisión por venta, más prestaciones de ley.

1 Título del puesto	Vendedor
Ubicación administrativa	Departamento de ventas
Jefe inmediato	Supervisor de Ventas
Subalternos	Ninguno
2 Educación y experiencia	
Educación	Nivel medio o diversificado.
Experiencia	Mínimo un año de experiencia laboral en puesto similar
Competencias requeridas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe tener habilidad para encontrar clientes, 2. Generar y cultivar relaciones con los clientes, 3. Determinar las necesidades y deseos de los clientes, 4. Hacer presentaciones de ventas eficaces, 5. Poder cerrar la venta, 6. Habilidad para prestar servicio postventa.
3 Propósito principal	
Descripción	
Debe enfocar sus objetivos en la realización de ventas pues éstas son la razón de ser de la empresa.	
Continúa	

4 Responsabilidades

Descripción

1. Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
2. Comunicar a los clientes acerca de los productos.
3. Asesorar a los clientes
4. Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados.
5. Contribuir activamente a la solución de problemas.
6. Administrar su territorio de ventas.
7. Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.
8. Otras que el jefe inmediato le asigne.

5 Salario

Devenga un salario mensual de Q. 2,400.00 más comisiones por venta más prestaciones de ley.

1 Título del puesto	Cobrador
Ubicación administrativa	Departamento de cobros
Jefe inmediato	Jefe del departamento comercial
Subalternos	Ninguno
2 Educación y experiencia	
Educación	Nivel diversificado o estudiante.
Experiencia	Mínimo un año de experiencia laboral en puesto similar
Competencias requeridas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una buena relación. 2. Desarrollar el nivel de interés del deudor. 3. Saber escuchar y dejar a los deudores expresar sus opiniones. 4. Moderar el tono de voz, usar técnicas de ventas.
3 Propósito principal	
Descripción	
Recuperar los créditos otorgados en un noventa por ciento durante el mes para que la empresa tenga liquidez para adquirir nueva mercadería.	
Continúa	

4 Responsabilidades

Descripción

1. Visitar al cliente con el propósito de cobrarle.
2. Reportar artículos que estén defectuosos.
3. Recoger los productos que el cliente ya no esté interesado.
4. Informar a la empresa del interés del cliente en un nuevo producto.
5. Buscar al cliente si éste se cambió de domicilio sin previo aviso.
6. Otras que el jefe inmediato le asigne.

5 Salario

Devenga un salario mensual de Q. 2,400.00 como sueldo base más 5% por cobro efectuado más prestaciones de ley.

1 Título del puesto	Encargado de bodega
Ubicación administrativa	Mantenimiento
Jefe inmediato	Jefe del depto. administrativo
Subalternos	Ninguno
2 Educación y experiencia	
Educación	Nivel diversificado o estudiante.
Experiencia	Mínimo un año de experiencia laboral en puesto similar
Competencias requeridas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de servicio a los demás, 2. Buena comunicación con los diferentes departamentos de la organización. 3. Debe ser diestro en la ordenación de los productos. 4. Adecuada presentación personal.
3 Propósito principal	
Descripción	
El encargado de bodega tiene como propósito principal ordenar y mantener un ambiente agradable en la bodega de la empresa de manera que los productos requeridos por el vendedor o supervisor estén seleccionados por marcas y clase de productos.	
Continúa	

4 Responsabilidades

Descripción

1. Revisar la mercadería recogida para verificar su estrado y poder venderla nuevamente.
2. Mantener ordenados los productos.
3. Informar sobre productos que estén próximos a terminarse.
4. Descargar mercadería que envían los proveedores.
5. Velar por el buen estado de los productos y clasificarlos.
6. Mantener limpias las bodegas.
7. Otras que el jefe inmediato le asigne.

5 Salario

Devenga un salario mensual de Q. 2,400.00 más prestaciones de ley.

4.2 Viabilidad del proyecto

Para la implementación de la propuesta de solución se requiere un desembolso por parte de la empresa, pero a su vez, el mismo generará beneficios mayores, tal y como se demuestra a continuación.

a) Costo del proyecto

El proyecto requerirá que la empresa contrate un empleado más para el área de cobros que tendrá un costo anual de Q. 74,800.00, ya que la remuneración mensual del supervisor de cobros será de Q. 4,000.00, gastos de los viáticos que serán de Q. 18,000.00 para gastos de alimentación, en todo ello está incluido aguinaldo, bono catorce vacaciones e indemnización. La empresa no invertirá en vehículos ya que el supervisor de cobros y el cobrador se conducirán en la misma motocicleta al campo de trabajo.

b) Beneficios del proyecto

El beneficio para la empresa al llevar a cabo el presente proyecto, es que obtendrá mayor porcentaje de cobro recuperado a partir del primer mes que el supervisor de cobros inicie su labor, incrementándose aún más en los siguientes meses, ya que los clientes se pondrán al día en sus pagos debido a la presión que la empresa hará a través de la contratación de dicha persona, además de ello la empresa tendrá una pérdida menor en artículos recogidos ya que los supervisores de ventas clasificarán mejor a los clientes, pues en caso contrario el supervisor de cobros informará de inmediato a la empresa esta deficiencia por parte de ellos, de esta manera la empresa no verá un incremento porcentual muy alto en la planilla de sueldos, además los ingresos serán mayores.

Costo beneficio de la implementación de supervisor de cobros para la empresa Comercial oro de oriente

Cuadro No. 1

Costo		Beneficio
Salario anual	Q. 48,000.00	<p>Los beneficios aproximados que se obtendrán serán: Ruta # 1 Q. 144,000.00, ruta # 2, Q. 130,000.00, ruta # 3 Q. 84,000.00, ruta # 4 Q. 145,000.00, mejorando en los meses que las personas reciben el aguinaldo y bono 14 respectivamente, además en las áreas rurales aumentará en tiempo de cosecha.</p> <p>La empresa obtendrá el beneficio de tener las rutas de cobro limpias de problemas, tendrá a los cobradores controlados para que no hurten a la empresa.</p>
Viáticos	Q. 18,000.00	
Prestaciones Anuales	Q. 8,800.00	
Total	Q. 74,800.00	
		<p>Total Q. 503,000.00</p>

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Índice de Costo/ beneficio} = 74,800/503,000 * 100 = 14.87$$

Esto indica que por cada quetzal invertido en la empresa se obtendrán Q. 14.87 de beneficios para la misma.

Incremento en cobros con la implementación de supervisión

Cuadro No. 2

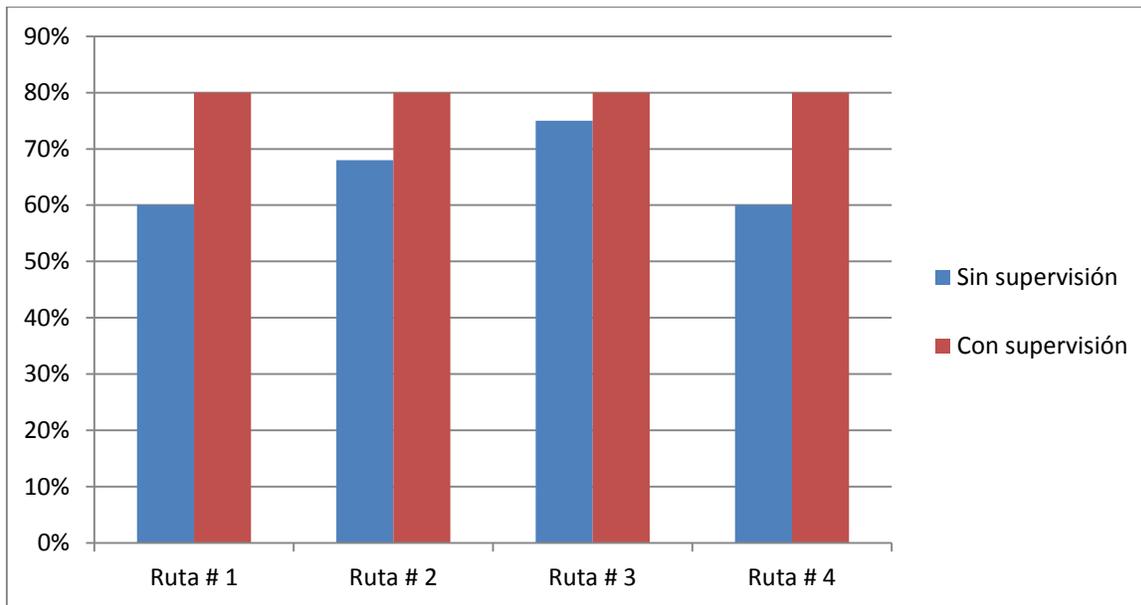
	Ruta # 1	Ruta # 2	Ruta # 3	Ruta # 4
Cobro anual sin supervisión	60% de cobros recuperados	68% de cobros recuperados	75% de cobros recuperados	60% de cobros recuperados
Cobro anual con supervisión	80% de cobros recuperados	80% de cobros recuperados	80% de cobros recuperados	80% de cobros recuperados
% Incremento en cobro	20% que equivale a Q. 144,00.00 anuales	12% que equivale a Q.130,000.00 anuales	5% que equivale a Q.84,000.00 anuales	20% que equivale a Q.145,000.00 anuales

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se puede observar que en la ruta número uno la recuperación normal de cobros que la empresa tiene es de un 60% del total de la cartera que esta conforma, con la implementación del supervisor de cobros en dicha ruta se estaría recuperando un 20% más, de la misma manera en la ruta número dos se puede observar que la recuperación actual es de un 68% y con el supervisor se aumentará un 12% de cobro, la ruta número tres es una ruta que aumentará en un 5% , de igual manera la ruta número cuatro su incremento será un 20% . El incremento promedio que la empresa obtendría durante el primer año sería de un 57% de recuperación.

Índice de cobros con supervisor y sin supervisor

Cuadro No. 3



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se puede observar en porcentajes las recuperaciones que obtiene la empresa Comercial Oro de Oriente sin supervisión y con supervisión de cobros, mejorando las cuatro rutas dejando únicamente un 20% de clientes sin pagar en el primer año de implementación.

Se puede observar que las rutas se nivelan con la supervisión de cobros y dependiendo de los meses el cobro se mejora cobrando hasta un 90% a 95% estos meses son diciembre y julio en los que las personas del área urbana reciben el aguinaldo y bono catorce respectivamente y en los meses de marzo y abril por las personas que viven en el área rural, debido a las cosechas.

Algunos de las rutas no suben en porcentaje de manera significativa, pero se obtienen beneficios tales como: La recuperación de la mercadería de clientes que ya no muestran interés en pagar, que la empresa vende a menor precio en lo cual recupera parte de lo invertido. También se detecta si el cobrador es una persona honesta.

Como resultado de la implementación la empresa quedaría de la siguiente manera:

EMPRESA COMERCIAL ORO DE ORIENTE

Estado de Situación Financiera Proyectado al 31 de Diciembre de 2013

(Cifras expresadas en quetzales)

<u>ACTIVO</u>			
<u>Corriente</u>			
Caja		Q. 5,000.00	
Bancos		Q. 187,000.00	
Cuentas por cobrar		Q. 50,000.00	
Mercaderías		Q. 205,000.00	
Papelería y útiles		<u>Q. 5,000.00</u>	Q. 452,000.00
<u>No Corriente</u>			
Mobiliario y Equipo	Q. 8,000.00		
(-) Dep. Acumulada	<u>Q. 1,600.00</u>	Q. 6,400.00	
Equipo de Computación	Q. 10,667.20		
(-) Dep. Acumulada	<u>Q. 3,555.38</u>	Q. 7,111.82	
Vehículos	Q. 48,000.00		
(-) Dep. Acumulada	<u>Q. 9,600.00</u>	Q. 38,400.00	
Edificios	Q. 190,000.00		
(-) Dep. Acumulada	<u>Q. 9,500.00</u>	<u>Q. 180,500.00</u>	<u>Q. 232,411.82</u>
Suma del Activo			<u><u>Q. 684,411.82</u></u>
<u>PASIVO</u>			
<u>Corriente</u>			
Proveedores		Q. 20,000.00	
IVA por Pagar		3,500.00	
ISR por Pagar		<u>Q. 1,325.00</u>	<u>Q. 24,825.00</u>
Suma del Pasivo			Q. 24,825.00
<u>PATRIMONIO NETO</u>			
Capital		Q. 600,586.92	
Ganancia después del ISR		<u>Q. 58,999.90</u>	<u>Q. 659,586.82</u>
Suma del pasivo y patrimonio Neto			<u><u>Q. 684,411.82</u></u>

Guatemala 31 de Diciembre de 2013

Proyección de las Razones Financieras

1. Razones de Liquidez

a) Razón circulante= Activos circulantes/pasivos circulantes

$$\text{Razón Circulante} = \text{Q. } 452,000.00 / \text{Q. } 24,825.00 = \text{Q. } 18.20$$

Interpretación: Al implementar la solución propuesta la empresa tendrá Q. 18.20 para solventar cada quetzal que deba.

b) Razón rápida o prueba ácida

Razón rápida o prueba ácida = Activos circulantes- inventarios/ Pasivos circulantes

$$\text{Razón rápida o prueba ácida} = \text{Q. } 452,000.00 - \text{Q. } 205,000.00 / \text{Q. } 24,825.00 = 9.95$$

Interpretación: Al igual que la razón anterior, se demuestra que al implementar la supervisión la empresa tendrá mayor liquidez y si se administran bien los recursos habrá mayor solvencia.

c) Razón de endeudamiento

Deudas totales/ activos totales

$$\text{Razones de endeudamiento} = \text{Q. } 24,825.00 / \text{Q. } 646,011.82 * 100 = 3.84\%$$

Interpretación: Al implementar la solución propuesta, las deudas a corto plazo de la empresa bajarán a un 3.84% del total de pasivo y capital, esto demuestra que la empresa estaría solvente para adquirir mercaderías al contado, sin necesidad de endeudarse.

Cronograma de Actividades

Cuadro No. 4

	ene-13					feb-13				Marzo-13				Abril-13				
	Semanas					Semanas				Semanas				Semanas				
Actividades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Evaluación integral Selección de la empresa y evaluación en las áreas solicitadas																		
Diagnóstico y anteproyecto Evaluación al área de cobros																		
Planteamiento del problema Se plantea el problema encontrado																		
Recolección de Datos																		
Análisis de Resultados																		
Conclusiones y Recomendaciones																		
Informe final																		

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

1. La empresa Comercial Oro de Oriente, presenta problemas de carácter administrativo debido a que no cuenta con un método que le permita establecer estrategias que coadyuven en la recaudación total de los cobros que se hace a cada uno de los clientes que adquieren productos en los diferentes planes de crédito que ofrece dicha empresa.
2. Los factores que inciden en la falta de adquisición total de utilidades por la venta de productos en la empresa Comercial Oro de Oriente, son: falta de control en los cobros por las ventas al crédito, impuntualidad de pago por parte de los clientes en la fecha asignada por la empresa, problemas administrativos y de servicio.
3. Se determinó que existen áreas geográficas con limitantes en relación a los cobros por ser de difícil acceso y las visitas irregulares de parte de los cobradores, provocando inestabilidad económica en la empresa Comercial Oro de Oriente. Entre ellas se mencionan las que menos porcentaje de ingresos obtienen y son: denominadas Ruta No.1 y Ruta No. 4, las cuales mantienen un bajo nivel de recuperación de las utilidades.

Recomendaciones

1. La administración de la empresa Comercial Oro de Oriente, debe implementar urgentemente, un método que permita establecer por medio de estrategias y líneas de acción, las mejores alternativas para elevar el nivel de ingresos en el porcentaje de cobros en los diferentes planes de ventas en que la empresa otorga los créditos.
2. Que la empresa establezca una partida presupuestaria para la contratación de un profesional en el ramo financiero que se encargue del control y supervisión del área de cobros, con lo cual se logrará la recaudación de la inversión económica y las utilidades que le favorecen a la empresa.
3. Que el profesional contratado para control y supervisión de ingresos de la empresa Comercial Oro de Oriente, diagrame un itinerario que le facilite el acceso a las diferentes rutas para realizar los cobros correspondientes, asimismo, determine la factibilidad de pago de los clientes en las fechas establecidas para que no exista morosidad y se tenga como resultado un incremento en el porcentaje de cobros.

Referencias Bibliográficas

- 1 Recuperado de: www.promonegocios.net/ el 05/01/2013
- 2 Recuperado de: Wikipedia, la enciclopedia libre. El 05/01/2013
- 3 Recuperado de: www.gestiopolis.com/recursos/ el 05/01/2013
- 4 Recuperado de: Wikipedia, la enciclopedia libre el 05/01/2013
- 5 Recuperado de: www.sistemas.itlp.edu.mx/tutorial el 05/01/2013
- 6 Recuperado de: Wikipedia, la enciclopedia libre el 05/01/2013
- 7 Recuperado de: www.wordreference.com el 05/01/2013
- 8 Recuperado de: www.wordreference.com el 05/01/2013
- 9 Recuperado de: espanol.answers.yahoo.com el 06/01/2013
- 10 Recuperado de: www.monografias.com el 06/01/2013
- 11 Recuperado de: www.cnbv.gob.mx el 06/01/2013
- 12 Recuperado de: <http://es.mimi.hu/economia/cobro.html> el 06/01/2013
- 13 Recuperado de: <http://www.consumoteca.com/economia-y-finanzas> el 06/01/2013
- 14 Recuperado de: <http://www.losprestamos.net/recuperacioncreditos/> el 06/01/2013
- 15 Recuperado de: <http://www.saballosmaquinaria.com.ni/> el 06/01/2013
- 16 Recuperado de: <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/mon-whts.htm> / el 06/01/2013

ANEXOS

Empresa Comercial Oro de Oriente
Estado de resultados
del 01 de enero al 31 de diciembre de 2,012.
(Cifras expresadas en quetzales)

Ingresos de Operación

Ventas brutas		Q.400,000.00	
(-) Devoluciones y rebajas /ventas		<u>Q. 12,000.00</u>	
Ventas Netas		Q.388,000.00	

Costo de Ventas

Inventario Inicial de Mercaderías	Q. 44,000.00		
Compras Netas Mercaderías Disponibles	<u>Q.133,000.00</u>		
(-) Inventario Final de Mercaderías	<u>Q.177,000.00</u>		<u>A.V</u>
Costo de Ventas	<u>Q. 53,740.00</u>	<u>Q.123,260.00</u>	32%
Margen Bruto		Q.264,740.00	

Gastos de Distribución

Sueldos Ventas	Q. 92,000.00		
Bonificación Incentivo Ventas	<u>Q. 10,000.00</u>	Q.102,000.00	26.29%

Gastos de Admón.

Bonificación Administración	Q. 5,000.00		1.29%
Depreciación mob. Y Equipo	Q. 2,000.00		0.52%
Dep. Equipo de Computación	Q. 5,332.80		0.01%
Papelería y útiles consumidos	Q. 3,000.00		0.77%
Cuentas incobrables	<u>Q. 15,900.00</u>	<u>Q. 77,232.80</u>	<u>Q. 179232.90</u> 4.10%
Resultado de operación Positivo		<u>Q. 85,507.10</u>	22.03%
Ganancia antes del ISR		Q. 85,507.10	22.03%
(-) ISR por Pagar		<u>Q. 26,507.20</u>	6.83%
Ganancia después del ISR		<u>Q. 58,999.90</u>	15.21%

Guatemala 31 de diciembre de 2,012.

EMPRESA COMERCIAL ORO DE ORIENTE
Estado de Situación Financiera
al 31 de diciembre de 2,012
(Cifras expresadas en quetzales)

<u>ACTIVO</u>		<u>A.V.</u>
<u>Corriente</u>		
Caja	Q. 5,000.00	0.96%
Bancos	Q. 150,000.00	28.77%
Cuentas por cobrar	Q. 200,000.00	38.36%
Mercaderías	Q. 55,000.00	10.51%
Papelería y útiles	Q. 5,000.00	0.96%
	<u>Q. 415,000.00</u>	
<u>No Corriente</u>		
Mobiliario y Equipo	Q. 10,000.00	1.92%
(-) Dep. Acumulada	<u>Q. 2,000.00</u>	0.38%
Equipo de Computación	Q. 16,000.00	3.07%
(-) Dep. Acumulada	<u>Q. 5,332.80</u>	1.02%
Vehículos	Q. 60,000.00	11.51%
(-) Dep. Acumulada	<u>Q. 12,000.00</u>	2.30%
Edificios	Q. 200,000.00	38.36%
(-) Dep. Acumulada	<u>Q. 10,000.00</u>	1.92%
Suma del Activo		<u><u>Q. 671,667.20</u></u>
PASIVO		
<u>Corriente</u>		
Proveedores	Q. 120,000.00	23.01%
IVA por Pagar	3,500.00	0.67%
ISR por Pagar	<u>Q. 1,325.00</u>	<u>Q. 124,825.00</u>
Suma del Pasivo		0.25%
		<u>Q. 124,825.00</u>
<u>PATRIMONIO NETO</u>		
Capital	Q. 487,842.30	64.98%
Ganancia después del ISR	<u>Q. 58,999.90</u>	<u>Q. 546,842.20</u>
Suma del pasivo y patrimonio Neto		<u><u>Q. 671,667.20</u></u>

Guatemala 31 de Diciembre de 2,012

1.1.2 Evaluación Integral

La empresa comercial Oro de Oriente se dedica a la venta y distribución de artículos para el hogar y está ubicada en el municipio de Poptún, Petén. Comenzó en el año 1998 donde personas dinámicas introducen a la zona sur de Petén artículos para el hogar, teniendo la iniciativa de abrir una sala de ventas en el área central del municipio de Poptún, Petén, pero por inconvenientes no se llevó a cabo dicho proyecto. Seis meses después hay una nueva propuesta para iniciar operaciones a través de una negociación de la cartera existente, es decir la compra del capital acumulado por terceras personas y se comienza a trabajar en el mes de abril, lográndose consolidar en aproximadamente un año después de su apertura.

A lo largo de los años la empresa fue creciendo en capital, abarcando mayor área geográfica, no teniendo sala de ventas para exhibir los artículos sino utilizando la estrategia de puerta en puerta que a la empresa le funcionó bien desde sus inicios.

Pasados catorce años de fundada la empresa misma que se encuentra consolidada debido a que ha venido innovando cada vez que es necesario toda clase de mercadería, lo que hace que Comercial Oro de Oriente ocupe uno de los primeros lugares en la venta y distribución de artículos para el hogar.

a) Planeación Estratégica

La empresa planeó desde sus inicios abarcar las áreas norte de Alta Verapaz, agenciándose de mayor capital y recurso humano, donde el crecimiento de sus rutas fue aumentando paulatinamente, además de ello las aldeas y caseríos que colindan con el departamento de Petén, todo ello sin descuidar su ubicación principal que es el área sur de Petén, que es donde se concentra la mayor parte de la cartera de clientes con que la empresa cuenta.

Asimismo conociendo la importancia de la planificación la empresa planteó hacia dónde quiere llegar, por lo que lo describe en la misión y la visión, siendo las siguientes:

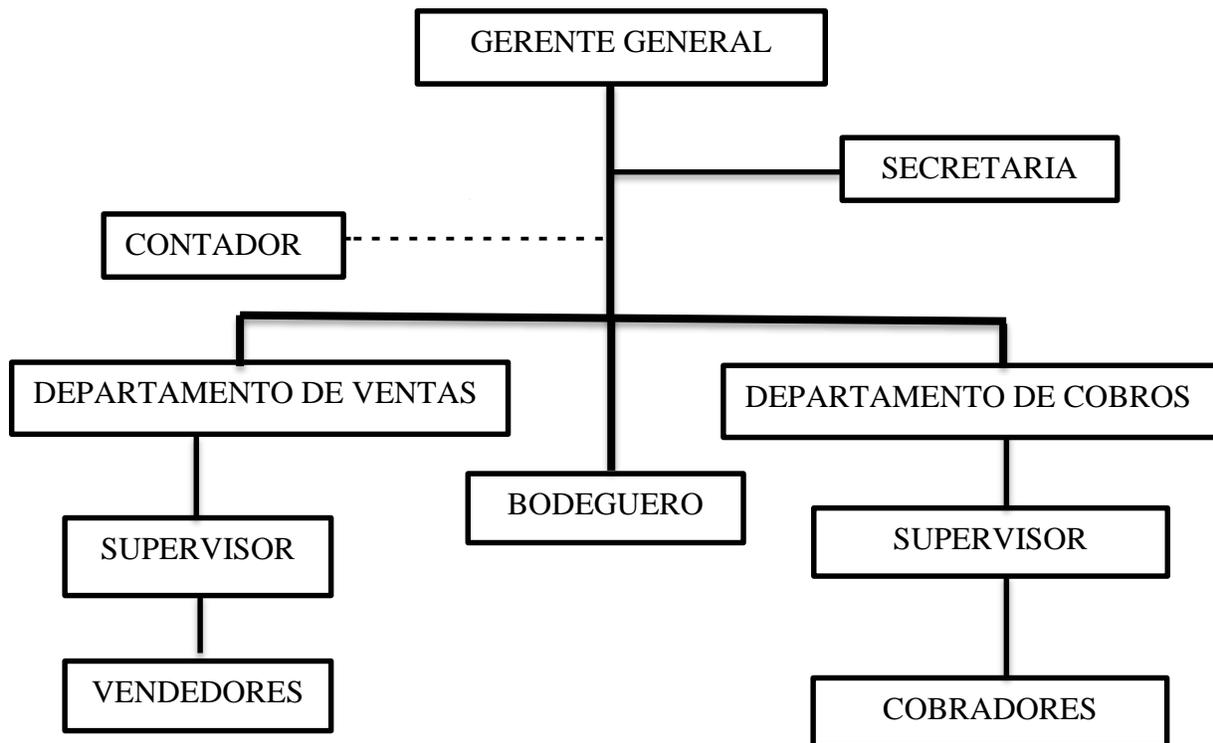
Misión

“Somos la mejor alternativa poptuneca, para satisfacer las necesidades de los clientes, promoviendo el consumo de electrodomésticos y las baterías de cocina que se venden, basados en la calidad y la excelencia del servicio; logrando a su vez la solidez de la empresa y el bienestar de sus integrantes.”

Visión

“Ser la empresa de ventas y distribución de artículos para el hogar, que ocupe el primer lugar en el mercado en el municipio de Poptún, a través del trabajo en equipo con una organización y planificación adecuada.”

Cuadro No.1 Organigrama general de la empresa



Fuente: Comercial Oro de Oriente

1.1.2.1 Descripciones del Área Administrativa/Recursos Humanos

b) Evaluación Administrativa

En la evaluación realizada a la empresa en el área de recursos humanos, se encontraron cualidades y deficiencias siendo ellas las siguientes:

La empresa cuenta con dieciocho empleados distribuidos en diferentes áreas, siendo estas el área administrativa y de ventas. Se pudo confirmar que sí cuentan con un plan de incentivos y motivación para los trabajadores, ya que se premia al vendedor que alcance la meta que la empresa propone a cada mes y además de ello, a todos los vendedores al lograr cierta cantidad de ventas se les hace entrega de un incentivo económico y por ello los empleados han sido estables en sus labores dentro de la empresa.

También, se pudo verificar que la empresa, tiene registros de fecha de ingreso de personas a laborar a la empresa y fechas en que dejaron de laborar; pero no cuenta con contratos por escrito a la hora de hacer una contratación, haciéndose todo ello de manera verbal donde se les informa sobre sus derechos y obligaciones dentro de la misma.

La empresa no cuenta con manual de funciones para la inducción del personal de nuevo ingreso, lo único que hace es darle instrucciones de manera verbal al nuevo integrante y se le asigna a la persona indicada para que lleve a cabo este procedimiento. El proceso de inducción de personal lo realiza el jefe inmediato de cada departamento, haciendo ello más fácil el procedimiento.

La política que la empresa utiliza para la contratación de personal es que los aspirantes tengan experiencia en el ramo de ventas, pues es la herramienta básica de la empresa para percibir ingresos, llegando a la meta propuesta.

Se pudo verificar que la empresa coloca a las personas adecuadas en los puestos según el perfil establecido, pues ha habido estabilidad laboral en casi todas las áreas de la misma, a excepción del área de cobros, pues es el área donde más se da la rotación de personal.

La empresa cuenta con programas de capacitación y adiestramiento para el personal, los cual se realizan algunas veces dentro de las mismas instalaciones y otras veces fuera de ella, para motivar a la fuerza de ventas, siendo personas de la misma empresa quienes realizan dichas capacitaciones.

La empresa cuenta con personal que supervisa el área de las ventas, pero no el área de cobros, puesto que la empresa no cuenta con un supervisor fijo, sino con subcontrataciones que se realizan llevándose a cabo dicho trabajo únicamente una vez por año.

Los puestos dentro de la empresa están ocupados por personas con experiencia y habilidad para llevar a cabo el trabajo, ya que la empresa adiestra y capacita al personal constantemente.

La evaluación del desempeño de los empleados es realizada por la empresa a través de la cantidad de ventas efectuadas por cada uno de los vendedores y por la calidad de las mismas, puesto que el siguiente mes se les hacen las visitas respectivas a los clientes para que efectúen sus pagos correspondientes.

Además, los supervisores de ventas y cobros estarán lo suficientemente empoderados por parte de la empresa para dar solución a los problemas que puedan surgir al momento del cobro, realizar descuentos hasta cierto porcentaje, sin necesidad de tener que llamar a la empresa para que se los autoricen.

En relación al personal, se constató que el número de empleados que conforman la empresa son doce personas en el departamento de ventas y seis personas en el departamento de administración, haciendo un total de dieciocho empleados que laboran para la empresa.

Se pudo verificar además, el índice de rotación de personal dentro de la empresa y ello se llevó a cabo a través de la fórmula (ver anexo 4) que dio como resultado un 8.33%.

Por otro lado, se pudo confirmar que la empresa no cuenta con un organigrama actualizado que permita ver los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Como resultado de la entrevista que se hizo al gerente de la empresa se logró determinar que no se está cumpliendo con el pago al IGSS, por lo que se recomendó afiliarse a sus empleados, cumpliendo así con la normativa vigente y evitando ser sancionados por las autoridades competentes.

No se cuenta con ninguna clase de manuales dentro de la empresa, ya que todo se realiza de manera empírica por ser una empresa relativamente pequeña, aunque se piensa implementar algunos de ellos.

1.1.2.2 Descripciones del área de mercadeo

a) Cartera de productos

La empresa cuenta con una gran variedad de productos de diferentes marcas, los cuales están clasificados por línea, que se ponen a disposición de los clientes y público en general, siendo estos los siguientes:

Muebles: En la línea de muebles se cuenta con amueblados de sala, amueblados de comedor, trinchantes, gaveteros, roperos, closet, módulos, juegos de recamaras, y camas.

Línea blanca: Para el área de línea blanca cuenta con las más modernas refrigeradoras, estufas, microondas, lavadoras de la prestigiosa marca Whirlpool.

Electrodomésticos: La empresa cuenta con diferentes marcas de prestigio en productos como: televisores, teatro en casa, DVD y equipos de sonido, licuadoras, batidoras, planchas, extractores de jugo, cafeteras, ventiladores, para todo ello se da la garantía y el respaldo necesario.

Ropa de cama: ponchos, cubrecamas, cobertores, edredones, frazadas, cortinas, pabellones, entre otros.

Línea de vajillas: de peltre y vidrio, ollas tamaleras, sartenes de teflón, ollas de presión y todo lo concerniente a la cocina.

Algunos de los productos por su poca demanda, solamente se venden bajo pedido, siendo ellos lavadoras, secadoras, microondas, entre otros.

b) Mercado Objetivo

Los productos de la empresa son dirigidos a todas las personas que viven en el área sur de Petén, que estén interesadas en adquirir productos para el hogar, pero especialmente a las amas de casa, ya que ellas son las que hacen uso de los productos y en muchos casos son las encargadas de administrar los recursos económicos en el hogar. Asimismo tiene un enfoque en las personas jóvenes que se unen en matrimonio y necesitan equipar su nuevo hogar, de igual manera a empresarios como dueños de hoteles, pues se cuenta con artículos para equipar las habitaciones y a los clientes potenciales que en determinado momento deseen comprar los productos, para lo cual la empresa ha implementado una serie de promociones para así persuadirlos a comprar.

c) Forma de Distribución

La empresa se dedica a la venta y distribución de artículos para el hogar, a través de la visita de puerta en puerta, para lo cual utiliza la fuerza de ventas, llevando los productos en vehículos, exhibiéndolos de esta manera, los cuales son entregados inmediatamente después de realizar la venta.

d) Estrategias de comunicación que utiliza la empresa

Durante el tiempo que la empresa lleva en el mercado no se ha interesado en hacer ningún tipo de publicidad, debido a que utiliza la estrategia de ventas de puerta en puerta, es decir que la empresa no espera a las personas para que lleguen a comprar sino ella a través de la fuerza de ventas visita las casas de las personas en los diferentes pueblos y comunidades.

e) Ventas Totales

De acuerdo al estado de resultados, la empresa vendió aproximadamente cuatrocientos mil quetzales, en mercaderías durante los últimos diez meses, en los diferentes productos que tiene a la venta.

f) Ventas por línea de productos

Los artículos que la empresa vende están distribuidos de la siguiente manera:

Las baterías de cocina son el producto que más se vende ocupando un 70% del total de los artículos vendidos, seguidos de la ropa de cama con un 15%, las licuadoras con un 5%, los roperos con un 5% y las camas con otro 5%, los demás artículos se venden en menor escala, ya que las personas las consideran como algo secundario.

g) Ventas por zona geográfica

Las ventas se realizan en mayor número en el área rural debido a que la empresa les facilita la adquisición, llevando el producto a la puerta de sus casas, evitando gastos adicionales como pasaje, alimentación, entre otros. Los productos que más se venden son baterías de aluminio y peltre por su durabilidad. En el área urbana la empresa vende artículos como televisores, amueblados de sala, baterías con antiadherentes, estos clientes se preocupan más de la calidad de los productos.

h) Análisis Porter

Se hace necesario realizar un análisis de Porter, para conocer la posición de la empresa en relación con las cinco fuerzas que son: Poder de negociación con los compradores o clientes, poder de negociación con los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, rivalidad entre los competidores.

Poder de negociación con los compradores o clientes

El poder o influencia que las empresas tienen con sus clientes depende de las estrategias que se utilizan, por tal razón la empresa Comercial Oro de Oriente mejora los precios del mercado a compradores normales o regulares y a los clientes que compran cantidades mayores se les otorga precios especiales y se les hace entrega de alguna promoción, esto mantiene a los clientes siendo fieles a la empresa y se tiene la oportunidad de acercarse más a clientes potenciales, esto permite a la empresa colocarse entre los primeros lugares del mercado.

Poder de negociación de los Proveedores

La empresa negocia con sus proveedores la compra de la mercadería en un plazo de pago de noventa días, para lo cual el costo del transporte de dicha mercadería lo absorben los proveedores, teniendo así la empresa ventajas para poner los precios al público ya que no debe incluir el mismo, por lo que la utilidad es mayor o puede dar precios más accesibles.

Amenaza de nuevos Competidores

En los últimos años llegaron al área sur de Petén nuevos competidores, quienes por causas ignoradas han salido del mercado, actualmente hay un nuevo competidor pero se dice que los precios que ellos manejan en sus productos, son relativamente altos en comparación a la empresa Comercial Oro de Oriente, por lo que no ha perjudicado en gran parte la participación de mercado, pues las personas se preocupan por la economía del hogar.

Amenaza de Productos sustitutos

Los productos sustitutos siempre afectarán el mercado, pues por lo regular se venden a menor precio, por esta razón la empresa advierte a sus proveedores actuales la necesidad de mejorar los productos que se ponen a la venta, los productos sustitutos obligan a los proveedores a mantener sus precios o mejorarlos. La estrategia que la empresa utiliza es liquidar los productos que van quedando obsoletos y por ello este tipo de amenazas se da muy poco. Además de ello deberá vender una gran variedad de productos para que no le afecte en ninguna manera esta amenaza

Rivalidad entre los Competidores.

Actualmente existen algunas empresas que se dedican a la venta de electrodomésticos, esto hace que la rentabilidad del negocio sea menor, pero la competencia se centra únicamente en el área rural, dejando libre el mercado de las áreas urbanas, por lo que la empresa, aprovecha esta ventaja ya que su competencia es mínima en esta área. Ante esta situación la empresa deberá buscar mejores precios ante sus proveedores a través de las compras al contado y de la misma manera ofrecerla a sus clientes a precios favorables, ello hará que los clientes prefieran a la empresa y no a la competencia.

Además de ello los competidores que tiene la empresa por no ser originarios de Poptún, Petén, les resulta difícil realizar los cobros, pues envían a vendedores y cobradores de otros departamentos y las visitas no se realizan cuando las personas tienen el dinero, causando molestias al cobrador y al cliente mismo, lo que lleva al comprador a cancelar o devolver el producto, y no comprarles nuevamente, por lo que se convierten en clientes potenciales para la empresa.

Número de promociones por año

La empresa realiza promociones una vez por año, específicamente en el mes de diciembre, por lo que por la compra de una cama se le otorga un cobertor para la misma, asimismo, por la compra de una licuadora se da un exprimidor de jugo, por la compra de una vajilla de vidrio se le entrega adicional un juego de vasos, estas ofertas se realizan debido a que en esta época se incrementa el índice de ventas.

1.1.2.3 Descripción del área financiera

El resultado de la evaluación integral de la empresa Oro de Oriente, se detalla a continuación cómo se ve reflejado en los Estados Financieros, Estado de Resultados y Estado de situación Financiera, la situación financiera de la misma durante el período de enero a octubre de 2012.

a) Análisis vertical de los estados financieros

Según el análisis vertical realizado a los Estados Financieros, (ver anexos), se obtuvieron los siguientes datos:

La empresa tuvo un 32% de costo de ventas, sobre las ventas totales, este es un índice aceptable lo que lleva a pensar que la empresa cuenta con un 67% restante para cubrir los gastos de operación y obtener un porcentaje considerable de utilidades.

En lo que se refiere a los gastos de distribución, la empresa desembolsó 27% sobre las ventas totales, ya que la empresa además de pagar los sueldos debe pagar las comisiones sobre ventas a los agentes vendedores y supervisores de ventas.

Para los sueldos de administración la empresa tiene un 11.86% y 1.29% de bonificaciones e incentivos, la empresa por concepto de depreciaciones tuvo un 0.53%, un gasto en papelería y útiles consumidos de 0.77%, las cuentas incobrables un 4.10%, lo que hace un total de Q.77, 232.80, el resultado de la operación fue positiva ya que tiene un 22.03% de utilidad, para los impuestos de ISR tiene un 6.83% por pagar, quedándole a la empresa como resultado un 15.21% de ganancia después del ISR. Todo lo anterior es sobre el total de las ventas netas.

En lo que concierne a los activos, la empresa cuenta con un 0.96% en caja, un 28.77% en bancos, lo que indica que la empresa tiene disponibilidad en efectivo para poder cubrir deudas a corto plazo, así mismo tiene un 38.36% en cuentas por cobrar, puesto que en la empresa la mayoría de ventas efectuadas son al crédito.

En mercaderías la empresa tiene en existencia al 31 de octubre de 2012 un 10.51% sobre los activos totales ya que a cada inicio de mes se abastece de los productos necesarios para la venta, en papelería y útiles cuenta con 0.96%, mobiliario y equipo 1.92%, en equipo cómputo un 3.07%, los vehículos utilizados para el servicio y distribución de los artículos de la empresa representan un 11.51%, así mismo se cuenta con un edificio que representa un 38.36% de los activos con que cuenta la empresa.

En lo que respecta a los pasivos, la empresa tiene 23.01% de deuda con los proveedores la cual se cancela en un plazo de noventa días, un 0.67% de IVA por pagar, un 0.25% de ISR por pagar; pero la empresa cuenta con un capital que ha acumulado a lo largo de los años que representa un 64.98% estableciéndose de esta manera como una empresa sólida en el mercado.

b) Análisis de razones financieras

También se realizó un análisis de las razones financieras para evaluar algunos aspectos que quedan fuera en el análisis anteriormente presentado, quedando de la siguiente manera:

Al realizar los respectivos cálculos se encontró que dentro de las razones de liquidez se tiene una razón circulante de 2.14, lo que significa que por cada Q.1.00 que la empresa adeuda a corto plazo tiene Q.2.14%, para poder cubrir dicha deuda.

Al realizar la razón rápida o prueba ácida, dio como resultado un 1.71, lo que indica que por cada Q. 1.00 que la empresa debe a corto plazo la misma tiene Q. 1.71 para sufragarla sin recurrir a la venta del inventario existente.

Con esto se puede observar que la empresa tiene la liquidez necesaria para poder cubrir sus obligaciones a corto plazo y aun así generar efectivo con rapidez.

En relación a las razones de administración de activos se determinó que el inventario rotó 2.29 veces en los diez meses evaluados, lo que indica que la empresa no mantiene sus bodegas con mercaderías estancadas o sin movimiento.

También se determinó que para recuperar las ventas al crédito, la empresa requiere de veinticinco días para comenzar a recuperar los créditos otorgados a corto y largo plazo por lo que si este número de días se compara con los días crédito que los proveedores le dan a la empresa, se tiene ventaja, puesto que el efectivo se recupera antes de que se tengan que realizar los pagos respectivos.

La empresa según el análisis de razones cuenta con deudas que se reflejan en un 23.7% siendo estas en su mayoría a los proveedores estimándose como un porcentaje considerable, tomando en cuenta que la mayoría de las ventas o compras son efectuadas al crédito.

Según el análisis de razones la empresa logra un 14.75% de margen de utilidad sobre las ventas realizadas durante los últimos diez meses.

El rendimiento de los activos totales (RAT) de la empresa es de 11.30% de rendimiento después de los impuestos lo que significa que por cada Q.1.00 invertido en los activos se genera 0.11 centavos de utilidad.

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Área administrativa/Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal capacitado constantemente ➤ Personal motivado por los incentivos económicos ➤ Persona adecuada según el perfil establecido ➤ Personas con experiencia y habilidades <p>Área mercadológica</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diversidad de artículos ➤ Visita a la puerta del cliente ➤ El vendedor mismo hace la publicidad ➤ Mayor número de ventas al mes ➤ Se conoce el producto que mayor demanda posee <p>Área financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiene liquidez para cubrir pagos de sus deudas por pagar ➤ Posee edificio propia 	<p>Área administrativa/Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Encontrar personal nuevo con mejores capacidades ➤ Contratar personal para la supervisión de las rutas <p>Área mercadológica</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Expandir el mercado ➤ Encontrar clientes potenciales ➤ Adquirir productos nuevos ➤ Tener más y mejores alternativas de compra ➤ Conseguir mejores precios de los productos que más demanda tienen en el mercado. <p>Área financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Adquirir mercaderías a mejores precios al contado ➤ Obtener financiamiento externo para ampliación de operaciones
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No cuenta con contratos por escrito ➤ No cuenta con ningún tipo de manuales que sirvan de guía. ➤ No se cuenta con supervisor de cobros que sea fijo ➤ No cuenta con organigrama elaborado. <p>Área mercadológica</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No cuenta con sala de ventas ➤ No se tiene una estrategia que incluya publicidad <p>Área financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Casi todas las ventas son efectuadas al crédito ➤ La recuperación del efectivo es deficiente. ➤ El % de morosidad es alto 	<p>Recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Que los empleados se vayan con la competencia <p>Área mercadológica</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingreso de nuevos competidores ➤ Que la competencia copie la estrategia de venta ➤ La lluvia y el sol dañan los artículos ➤ Contrabando y prácticas desleales de comercio <p>Área financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desastres naturales que impidan la recuperación del efectivo. ➤ Que los clientes se vayan del lugar ➤ Que el cobrador se apropie del dinero ➤ Delincuencia ➤ Inflación

Fuente: Elaboración propia

Estrategias maxi-maxi mini-mini.

Estrategia FO maxi-maxi	Estrategia DO mini-maxi
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal nuevo que tiene mejor capacidad para vender. • Encontrar a la persona adecuada según el perfil establecido para la supervisión de cobros. • Aprovechar la diversidad de artículos para expandir el mercado. • Encontrar a través de la visita de puerta en puerta clientes potenciales. • Realizar mayor número de ventas al mes a través de la adquisición de productos nuevos. • Adquirir liquidez para cubrir pagos y comprar mercadería al contado a mejores precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar y contratar un supervisor de cobros de manera permanente. • Elaborar contratos por escrito para facilitar la contratación del personal nuevo. • Apertura de una sala de ventas para expandir el mercado. • Realizar mayor número de ventas al contado para comprar mercadería al contado a mejores precios. • Implementar una estrategia de control para que el % de morosidad baje y los cobradores no hurten el dinero cobrado. • Recuperar efectivo de manera eficiente a través de venderle a clientes residentes del lugar.
Estrategia FA maxi-mini	Estrategia DA mini-mini
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar de manera continua al personal para que no se vaya con la competencia. • Adquirir ponchos de agua para proteger la mercadería de los vendedores. • Tener una diversidad de artículos a los mejores precios para que la competencia no afecte en ninguna manera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un producto para un segmento de menor precio.

Anexo 1

Hoja de verificación recursos humanos

ASPECTO A CALIFICAR	SÍ	NO	OBSERVACIONES
¿Cuenta la empresa con un plan de incentivos y motivación para los trabajadores?	X		
¿Cuenta la empresa con contratos de trabajo por escrito?		X	
¿Tiene procedimientos establecidos y por escrito para el reclutamiento y selección del personal?		X	
¿Tiene procedimientos establecidos y por escrito para la inducción del personal nuevo?		X	
¿Cuenta la empresa con programas de capacitación y adiestramiento para el personal?	X		
¿Cuenta la empresa con políticas para la contratación de personal?	X		
¿Cuenta la empresa con manuales de puestos y funciones?		X	
¿Se coloca a las personas adecuadas en los puestos, según el perfil establecido?	X		
¿Cuenta la empresa con supervisión de personal?	X		No en todas las áreas
¿Se realiza la evaluación del desempeño de forma periódica?	x		Sólo por resultados y no de campo
¿Los puestos están ocupados por personas con experiencia y habilidad para llevar a cabo el trabajo?	x		
¿Están suficientemente empoderados los empleados para realizar su trabajo?	x		
¿Hay alguna persona encargada del proceso de inducción del personal?	x		El jefe inmediato
¿Cuenta con un organigrama actualizado?		x	
¿Cuántos empleados laboran en la empresa?			Las personas que laboran dentro de la empresa son 18

¿Cuáles son los departamentos de la empresa?	Los departamentos que cuenta la empresa son ventas y administración
¿Cuántos empleados hay en cada área de la empresa?	Depto. De ventas 12, entre vendedores y supervisores de ventas. Área administrativa el gerente general, 1 secretaria y 4 cobradores

Índice de rotación de personal

¿Cuál es el índice de rotación de personal?

La empresa rota el personal en un 8.33%, con mayor frecuencia en el área de cobros lo que dificulta la recuperación del efectivo por el tiempo que se requiere para realizar una nueva contratación, este porcentaje se determinó por la siguiente fórmula.

$$R = \frac{(A+D)}{2} * 100$$

P

En donde:

R= Índice de rotación

A= Altas

B= Bajas

P= Promedio de trabajadores

$$R = \frac{(2+1)}{2} * 100$$

$$= \frac{3}{2} * 100$$

$$R = \frac{3}{2} * 100$$

18

$$R = \frac{1.5 * 100}{18}$$

18

$$R = \frac{150}{18}$$

18

$$R = 8.33\%$$



Anexo 2
UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
SECCIÓN POPTÚN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA EMPRESA ORO DE ORIENTE.

Respetable Cliente:

La presente encuesta pretende recabar información relacionada con la Administración y cobros de la Empresa Oro de Oriente del Municipio de Poptún, Petén.

INSTRUCCIONES: Subraye de acuerdo a su criterio una de las opciones que dé respuesta a cada uno de los cuestionamientos planteados.

1. ¿Qué tipo de planes de compra le ha ofrecido la Empresa Oro de Oriente al momento de vender un producto?
a) Contado b) Plazos mensuales c) Plazos quincenales d) Plazos semanales

2. ¿Qué tipo de plan de compra le parece aceptable al momento de adquirir un producto en la Empresa Oro de Oriente?
a) Contado b) Plazos mensuales c) Plazos quincenales d) Plazos semanales

3. ¿Qué beneficios considera obtener al comprar a plazos en la Empresa Oro de Oriente?
a) Capacidad de pago b) Buen trato c) Oportunidad de compra d) Ninguno

4. ¿Cuál sería la razón por la que usted no pagaría puntualmente la deuda adquirida a plazos en la Empresa Oro de Oriente?
**a) Problemas económicos b) Falta de cobro a domicilio c) Falta de atención al cliente
d) Por olvido**

5. ¿Cómo califica las estrategias de cobro que utiliza la Empresa “Oro de Oriente” en las compras al crédito?
a) Excelentes b) Buenas c) Regulares d) Malas

6. ¿Qué sugiere a la Empresa Oro de Oriente para que sus clientes solventen puntualmente sus créditos?
a) Supervisión de cobros b) Cambio de personal c) Cuotas bajas d) Cobros a largo plazo

7. ¿Cómo se considera usted como cliente de la Empresa Oro de Oriente, en relación a sus pagos al crédito?
- a) **Totalmente responsable** b) **Responsable** c) **Poco responsable** d) **Irresponsable.**
8. ¿Cómo considera a los cobradores de la Empresa Oro de Oriente en relación a los cobros?
- a) **Cobran anticipadamente** b) **Cobran puntualmente** c) **Olvidan cobrar**
d) **No cobran.**
9. ¿Cómo considera el servicio prestado por la Empresa Oro de Oriente?
- a) **Excelente** b) **Bueno** c) **Regular** d) **Malo**
10. ¿Cómo considera los productos que le ofrece la Empresa Oro de Oriente?
- a) **Alta calidad** b) **Buena calidad** c) **Baja calidad** d) **Pésimos.**

Razones Financieras

1 Razones de Liquidez

a) Razón circulante= Activos circulantes/pasivos circulantes

$$\text{Razón Circulante} = \text{Q. } 264,750.00 / \text{Q. } 123,625.00 = \text{Q. } 2.14$$

Interpretación: En esta medida están cubiertos los pasivos circulantes por los activos, los cuales se espera se conviertan en efectivo en un futuro cercano

b) Razón rápida o prueba ácida

Razón rápida o prueba ácida = Activos circulantes- inventarios/ Pasivos circulantes

$$\text{Razón rápida o prueba ácida} = \text{Q. } 264,750.00 - \text{Q. } 53,740.00 / \text{Q. } 123,625.00 = 1.71$$

Interpretación: Medida de capacidad de la empresa para liquidar sus obligaciones a corto plazo, sin recurrir a su venta, ya que los inventarios son el activo menos líquido de los activos circulantes de una empresa.

2 Razones de administración de activos

a) Rotación de inventarios = Costo de artículos vendidos/ Inventarios

$$\text{Razón de inventarios} = \text{Q. } 123,260.00 / \text{Q. } 53,740.00 = 2.29 \text{ veces}$$

Interpretación: Esta empresa mantiene lo necesario de inventario ya que rota aproximadamente tres veces al año.

b) Días de ventas pendientes de cobro

DVPC = Cuentas por cobrar / Promedio de ventas por día =

Cuentas por cobrar / Ventas anuales / 360

DVPC = Q. 200,000.00 / Q. 7950.00 = 25.2 días

Interpretación: La empresa requiere de veinticinco días para recuperar los créditos otorgados.

3 Razones de administración de activos

a) Rotación de los activos totales = Ventas / Activos totales

Rotación de activos totales = Q. 400,000.00 / Q. 521,417.20 = 0.77

Interpretación: La empresa produce un 0.77 del total de los activos generando un volumen aceptable de operaciones en relación a su inversión en activos.

b) Razones de endeudamiento = Deudas totales / Activos totales

Razones de endeudamiento = Q. 123,625.00 / Q. 521,417.20 = 23.7 %

Interpretación: La empresa está endeudada en un 23% lo que refleja que se encuentra bien.

4 Razones de rentabilidad

a) Margen de utilidad sobre ventas = Utilidad neta / Ventas

$$\text{Margen de utilidad sobre ventas} = \text{Q. } 58,999.00 / \text{Q. } 400,000.00 = 14.75\%$$

Interpretación: Esto indica que la empresa cuenta con un buen margen de utilidad sobre ventas.

b) Rendimiento de los activos totales (RAT)

Mide el rendimiento de los activos totales después de intereses e impuestos.

$$\text{RAT} = \text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales.}$$

$$\text{RAT} = \text{Q. } 58,999.90 / \text{Q. } 521,417.20 = 11.30\%$$

Interpretación: Este porcentaje es el rendimiento de los activos totales después de los impuestos.