



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS

Plan de mejora en la atención de pedidos y cobranzas de una empresa
fabricante de calzado para dama

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTORA

MONICA SANGAY HUACCHA

<https://orcid.org/0009-0009-0772-809X>

ASESORA

MAG. MUGURUZA CAVERO, ELIZABETH FLOR DE MARÍA

<https://orcid.org/0000-0002-0641-3338>

Lima, Perú, 2025.

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 12-jul-2025 11:58 a. m. -05
 Identificador: 2713770203
 Número de palabras: 6323
 Entregado: 1

Índice de similitud 1%	Similitud según fuente
	Fuentes de Internet 1% Publicaciones: 0% Trabajos del estudiante: 0%

"Plan de mejora en la atención de pedidos y cobranzas de una empresa fabricante de calzado para dama" Por MONICA SANGAY HUACCHA

Coincidencia del 1% (Internet desde 03-oct-2021)

http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5630/TRSUFICIENCIA_ARBOLEDA%20ZAVALA.pdf?isAllowed=y&sequence=1

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS "Plan de mejora en la atención de pedidos y cobranzas de una empresa fabricante de calzado para dama" TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL Para optar el título profesional de Licenciada AUTORA BACHILLER MONICA SANGAY HUACCHA <https://orcid.org/0009-0009-0772-809X> ASESORA MAG. MUGURUZA CAVERO, ELIZABETH FLOR DE MARÍA <https://orcid.org/0000-0002-0641-3338> Lima, junio 2025. DEDICATORIA Dedicó este trabajo a mis amadas hijas Renata y Valeria, ellas que son la luz de mi vida me dan la fuerza y motivación para lograr mi objetivo de superación cada día. Monica. AGRADECIMIENTO Un agradecimiento especial a la docente Elizabeth Flor De María Muguruza por la guía y enseñanza brindada, [a la Universidad Inca Garcilaso de la Vega](#) por la oportunidad de aprendizaje para mi titulación y a mi esposo Oscar Riveros por su apoyo incondicional y motivación para el desarrollo del presente trabajo. Monica **RESUMEN Y PALABRAS CLAVE El presente trabajo de suficiencia profesional** desarrolla una propuesta para el mejoramiento financiero de cara al futuro de una empresa de calzado. El área que reformar elegida para este proyecto fue el área comercial y producción, se debía cambiar las políticas de negociación de ventas por el alto riesgo que tenían de no contar con adelantos por los pedidos gestionados a través de los agentes de ventas. El análisis a esta empresa fabricante de calzado para dama localizó quiebres en procesos productivos y políticas de ventas que no contribuyen a obtener objetivos rentables para la organización. Si bien la empresa logro posicionar su marca en diferentes puntos estratégicos del país y su producto estaba creado con estándar de alta calidad no tenía claro los indicadores de rentabilidad para su crecimiento a futuro. Palabras Claves: Ventas, políticas, organización, procesos y rentabilidad. ABSTRACT AND KEYWORD This professional proficiency thesis develops a proposal for the future financial improvement of a footwear company. The area chosen for reform for this project was the sales and production department. Sales negotiation policies needed to be changed due to the high risk of not receiving advance payments on orders processed through sales agents. The analysis of this women's footwear manufacturer identified gaps in production processes and sales policies that do not contribute to achieving profitable objectives for the organization. Although the company managed to position its brand in different strategic locations across the country and its product was created with high-quality standards, it was unclear about the profitability indicators for its future growth. Keywords: Sales, policies, organization, processes, and profitability. ÍNDICE GENERAL RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

..... 4 ABSTRACT and KEYWORD
 5 ÍNDICE GENERAL
 6
 INTRODUCCIÓN 8
 I: ASPECTOS GENERALES 10
 Descripción de la empresa o institución 10
 CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA 18
 Actividad profesional desarrollada 18
 Propósito del puesto y funciones asignadas 20
 Aplicación de la teoría en la práctica del desempeño profesional 21
 CAPÍTULO III: fundamentación del tema elegido 23
 3.1. Descripción de la problemática 23
 3.2. Teoría sobre la problemática 24
 CAPÍTULO IV: PRINCIPALES contribuciones 27
 Descripción de Alternativas de Solución 27
 4.2. Evaluación de Alternativas de Solución 27
 4.3. Implementación de Alternativa Seleccionada 28
 4.4. Costo de Implementación 32
 4.5. Evaluación de Factibilidad de la Implementación 33
 BIBLIOGRAFIA 36

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis amadas hijas Renata y Valeria, ellas que son la luz de mi vida me dan la fuerza y motivación para lograr mi objetivo de superación cada día.

Mónica.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a la docente Elizabeth Flor De María Muguruza por la guía y enseñanza brindada, a la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por la oportunidad de aprendizaje para mi titulación y a mi esposo Oscar Riveros por su apoyo incondicional y motivación para el desarrollo del presente trabajo.

Mónica

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El presente trabajo de suficiencia profesional desarrolla una propuesta para el mejoramiento financiero de cara al futuro de una empresa de calzado. El área que reformar elegida para este proyecto fue el área comercial y producción, se debía cambiar las políticas de negociación de ventas por el alto riesgo que tenían de no contar con adelantos por los pedidos gestionados a través de los agentes de ventas. El análisis a esta empresa fabricante de calzado para dama localizó quiebres en procesos productivos y políticas de ventas que no contribuyen a obtener objetivos rentables para la organización. Si bien la empresa logro posicionar su marca en diferentes puntos estratégicos del país y su producto estaba creado con estándar de alta calidad no tenia claro los indicadores de rentabilidad para su crecimiento a futuro.

Palabras Claves: Ventas, políticas, organización, procesos y rentabilidad.

ABSTRACT AND KEYWORD

This professional proficiency thesis develops a proposal for the future financial improvement of a footwear company. The area chosen for reform for this project was the sales and production department. Sales negotiation policies needed to be changed due to the high risk of not receiving advance payments on orders processed through sales agents. The analysis of this women's footwear manufacturer identified gaps in production processes and sales policies that do not contribute to achieving profitable objectives for the organization. Although the company managed to position its brand in different strategic locations across the country and its product was created with high-quality standards, it was unclear about the profitability indicators for its future growth.

Keywords: Sales, policies, organization, processes, and profitability.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	4
ABSTRACT and KEYWORD	5
ÍNDICE GENERAL	6
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	10
1.1. Descripción de la empresa o institución	10
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA	18
2.1. Actividad profesional desarrollada	18
2.2. Propósito del puesto y funciones asignadas	20
2.3. Aplicación de la teoría en la práctica del desempeño profesional.....	21
CAPÍTULO III: fundamentación del tema elegido	23
3.1. Descripción de la problemática	23
3.2. Teoría sobre la problemática	24
CAPÍTULO IV: PRINCIPALES contribuciones	27
4.1. Descripción de Alternativas de Solución.....	27
4.2. Evaluación de Alternativas de Solución	27
4.3. Implementación de Alternativa Seleccionada	28
4.4. Costo de Implementación	32
4.5. Evaluación de Factibilidad de la Implementación.....	33
BIBLIOGRAFIA.....	36
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	40

Figura 1. Organigrama	11
Figura 2. Diseños de calzados.....	12
Figura 3. Ubicación geográfica	13

INTRODUCCIÓN

La importancia del tema radica en la necesidad de optimizar los procesos de atención de pedidos y cobranzas en una empresa fabricante de calzado para dama, dado que una gestión ineficiente de estos aspectos afecta directamente la rentabilidad, el flujo de caja y la sostenibilidad financiera del negocio. En un contexto donde las MYPES enfrentan restricciones de liquidez y desafíos comerciales crecientes, establecer políticas claras de financiamiento y cobranza resulta fundamental para mejorar su competitividad. En ese sentido, el objetivo del presente trabajo es proponer un plan de mejora en la gestión de pedidos y cobranzas, con el fin de fortalecer la capacidad operativa y financiera de la empresa, asegurando el cumplimiento de los compromisos adquiridos y contribuyendo a su crecimiento sostenido en el mercado nacional.

El presente trabajo de suficiencia profesional se estructura en cuatro capítulos que integran la experiencia laboral, el análisis académico y una propuesta de mejora aplicable a una empresa del sector calzado. El **Capítulo I** presenta los aspectos generales de la organización, incluyendo la descripción de la empresa, sus productos, ubicación geográfica, contexto socioeconómico, área de desempeño, y su misión y visión institucional. El **Capítulo II** detalla la experiencia profesional adquirida, señalando las actividades desarrolladas, el propósito del puesto desempeñado, las funciones asignadas y la aplicación de conocimientos teóricos en el contexto laboral real. El **Capítulo III** fundamenta el tema elegido, exponiendo la problemática detectada, las teorías relevantes que sustentan el análisis y una evaluación crítica del caso. Finalmente, el **Capítulo IV** desarrolla las principales contribuciones del trabajo, a través del planteamiento y evaluación de alternativas de solución, la implementación de la propuesta

seleccionada, y la presentación de conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1. Descripción de la empresa o institución

La empresa es una sociedad privada constituida bajo el régimen Mype, tiene como objeto social el diseño, fabricación y comercialización de calzados de cuero, sintético, gamuza y textil.

Los fundadores iniciaron su emprendimiento en el año 2006. Su historia comenzó con una pequeña fábrica de calzado en tarma, han desarrollado su propia marca peruana, que poco a poco fue ganando acogida por su calidad y diseño. La marca fue creada para mujeres amantes de la moda que buscan constante innovación en un producto de calidad y confort a su alcance.

La empresa inicio operaciones en Lima a mediados del 2007, dirigiendo la comercialización en puntos estratégicos en esta ciudad. Posteriormente fue expandiendo la marca peruana en provincias como Chincha, Chiclayo, San Martín, Tacna y Cajamarca. Los novedosos diseños dieron lugar a una oportunidad de crecimiento al poder atender la fabricación de otras marcas que gustaron de las muestras de calzados creadas por la empresa. Se atendieron pedidos de tiendas por departamento como Saga Falabella, Ripley y Cencosud.

Los diseñadores participan en ferias nacionales e internacionales en busca de modas relevantes y junto con una investigación dedicada llevan a la producción nuevos modelos que serán presentadas en un showroom cada temporada, donde participan los clientes y nuevos compradores. También se programan visitas a tiendas comerciales llevando los bocetos de los nuevos diseños, a nivel Lima y Provincia.

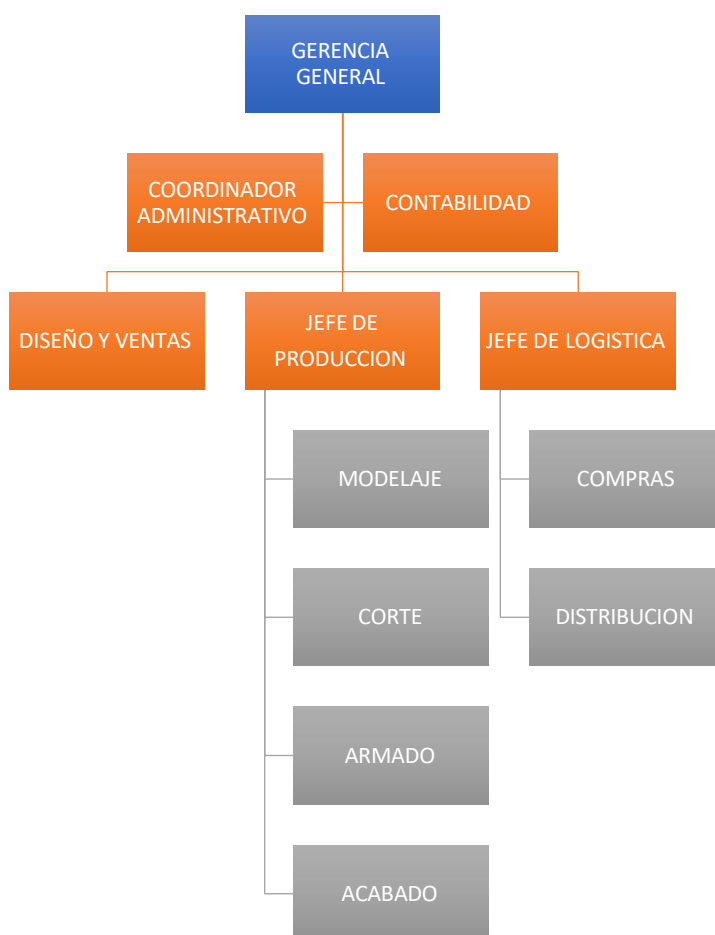


1.1.1. Organigrama

Su estructura está diseñada considerando niveles de jerarquía.

1. Nivel ejecutivo: Esta representado por su Gerente General, quien es el propietario, aquí se toma las decisiones que afecta a toda la empresa.
2. Nivel administrativo: Está integrado por la coordinación administrativa y la contable, quienes mantienen el orden documentario y financiero de la empresa.
3. Nivel operativo: Esta conformado por todas las actividades de desarrollo del producto.

Figura 1. *Organigrama*

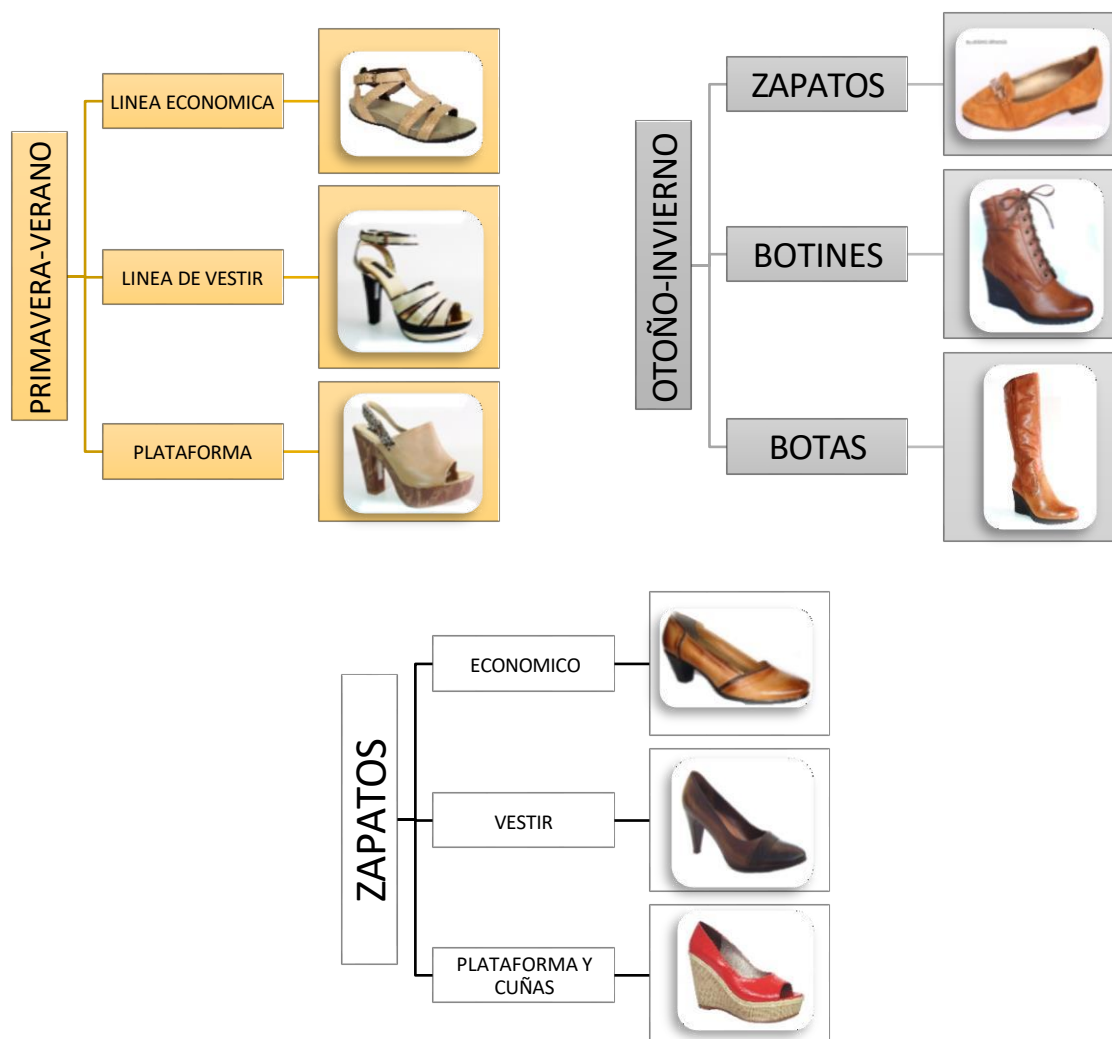


1.2. Descripción del producto o servicio

La marca peruana es una línea de calzado femenino cuya materia prima principal es del cuero de res y de cabra. Estos materiales con adquiridos en una curtiembre de primera calidad para asegurar el diseño optimo del producto. El producto se divide en varias líneas de calzados de acuerdo con la estación, los modelos son creados de la recopilación de estilos de diversas culturas con el fin de llegar a un resultado de satisfacción, comodidad y moda.

Al año se lanza al mercado 2 colecciones, por temporada.

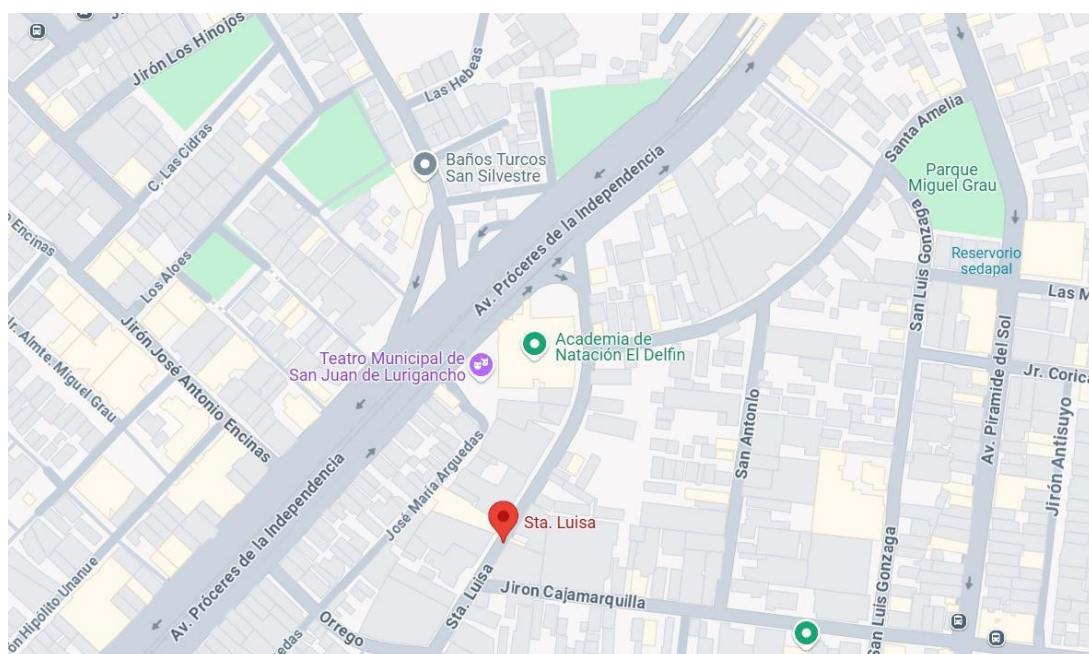
Figura 2. Diseños de calzados



1.3. Ubicación geográfica y contexto socioeconómico

La planta de producción está situada en calle Santa Luisa urbanización Ascarrunz en el distrito de San Juan de Lurigancho en la Provincia de Lima. La localidad es una zona industrial de fácil acceso, dado que se encuentra cerca de la avenida principal del distrito. La ubicación colinda con distritos como Ate y Santa Anita.

Figura 3. *Ubicación geográfica*



1.3.1. Contexto socioeconómico

En este contexto la empresa emplea estrategias para conseguir ser más productiva y por ende más competitiva en el rubro de calzado para dama, de esta manera pueden contribuir a mejorar la sociedad que los alberga. El calzado es un producto que marca la diferencia del estilo de cada cliente y que se actualiza cada temporada con los últimos estándares de moda que día tras día van logrando una tendencia a nivel mundial.

La industria del calzado es un sector sobresaliente en la economía peruana por su participación y la generación de puestos de trabajo. En la zona de San Juan de Lurigancho se localiza mayor mano de obra capacitada para la elaboración de los productos en la calidad esperada. En este caso la empresa está en el régimen Mype, una empresa formalmente constituida que genera confianza a sus trabajadores para recibir los beneficios sociales de acuerdo con la normativa vigente.

Los proveedores de insumos se encuentran en puntos cercanos como Ate, el Agustino, Santa Anita, Cercado de Lima y en el mismo distrito que permiten el ahorro de tiempo y la fácil adquisición de los materiales para el proceso de producción. La marca peruana ha elegido cuidadosamente a estos proveedores asegurando siempre el compromiso de estos aliados para con la empresa.

El avance tecnológico se ha convertido en uno de los factores más influyentes después de la mano de obra, puesto su participación es de gran utilidad para el crecimiento y desarrollo de cada empresa. El hombre en conjunto con la tecnología son los aliados elementales para incrementar la eficiencia, y mejorar la calidad en la producción. Algunos elementos esenciales para la empresa son el internet, software de diseño y la maquinaria adecuada para los procesos.

1.4. Actividad general o área de desempeño

La marca peruana es una Mype que se encarga de diseñar, fabricar, y comercializar calzados para dama en material de cuero. El plan estratégico se enfoca en el área comercial, con propuestas de cambio para el mejoramiento financiero de la compañía. El área comercial esta encargada de informar a los clientes acerca de la programación de los shows room con los diseños que se lanzan por cada temporada, estos eventos tienen como objetivo captar pedidos. Los vendedores hacen visita a los clientes llevando las muestras de los calzados para definir los requerimientos del cliente y derivar los pedidos al área de administración, producción y compras. El área también marca estrategias de fidelización para retener a los clientes, así como políticas de descuentos.

El área de administración contribuye de manera activa en la comercialización, debido a que tiene la responsabilidad de la distribución de los recursos financieros de manera óptima para conseguir el desarrollo adecuado del proceso productivo, con el fin de lograr el cumplimiento oportuno del compromiso de enviar el producto terminado al cliente en la fecha establecida. La gestión de cobranza dependerá mucho del factor de distribución del producto terminado, para garantizar que el cliente se encuentre satisfecho con su mercancía y de esta manera pueda cumplir con sus fechas de pago programadas de acuerdo con el documento de pedido.

1.5. Misión y visión

El objetivo que potencia la existencia de la organización es sin duda la satisfacción del cliente al adquirir un producto de calidad, tendencia y mucha comodidad para su día a día. El trabajo de la empresa es constante en el proceso de producción y en la comercialización, así también en el mejoramiento tecnológico y de infraestructura para conseguir el liderazgo esperado.

MISIÓN:

Somos una marca de calzado peruano, que tiene como objetivo diseñar, fabricar y comercializar calzado de cuero inspirados en mujeres modernas. Contamos con personal capacitado y tecnología adecuada para el desarrollo de los procesos de producción, siempre buscando mejoras continuas.

VISIÓN:

Ser una marca peruana destacada en el sector del calzado femenino a nivel nacional e internacional.

Poner en marca tiendas propias en puntos estratégicos de la capital.

Este primer capítulo relata la estructura de una organización desde su creación hasta su desarrollo en el mercado. Podemos conocer a una marca peruana que poco a poco ha podido conseguir una participación promedio en el mercado de calzado para dama, presentando un producto que se encuentra dentro de los estándares de moda actual con precios de acuerdo con cada nivel socioeconómico.

Se menciona también el área de trabajo en donde se propuso implementar un cambio para el mejoramiento de las políticas de pedidos y de cobranzas, ello ayudara a no continuar con el financiamiento a los clientes del 100% de sus pedidos de producción porque ello afecta el nivel financiero de la empresa, dado que esto podría generar un alto déficit de adquisición de materia prima por no contar con el disponible para cubrir estos gastos.

Finalmente se menciona el objetivo de la empresa peruana, el cual es ya una marca reconocida en Lima y algunos puntos de provincias, la marca busca llegar más alto y conseguir mucha más acogida con un trato directo con el consumidor final y ya no solo atender pedidos de clientes minoristas sino en un futuro llegar a implementar su propia tienda en centros comerciales y puntos estratégicos en Lima metropolitana.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA

En este segundo capítulo se detallará la experiencia ganada durante y después de culminar el periodo universitario en la facultad de ciencias administrativas. Esta carrera me permitió conocer la importancia de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una empresa para un desarrollo óptimo de los procesos en cada área, con ello se logrará alcanzar los objetivos trazados por el bienestar de toda la organización.

2.1. Actividad profesional desarrollada

Estudiar la carrera de Administración me brindó la oportunidad de conocer diversas áreas como tesorería, contabilidad, cobranzas, recursos humanos, planillas entre otros. Logrando ganar experiencia en cada área como parte de mi entrenamiento para la aplicación de una integración de los procesos administrativos y con ello facilitar la toma de decisiones, con la finalidad de implementar mejoras y equilibrio en cada una de las áreas.

Mi inicio fue en una empresa de ediciones de revistas contables como Asistente Administrativo; aquí pude implementar procesos en el área de pagos a proveedores y liquidación de beneficios sociales, el control de rutas de cobranzas, y se mejoró los formatos de control de ingresos y gastos. Asimismo, trabajé de la mano con el Contador General del que pude aprender el proceso de cálculo de planillas y declaraciones Sunat. Particé en el equipo de trabajo para la gestión de registros en la Biblioteca Nacional de los libros y revistas que publicaba la empresa.

Luego de un tiempo decidí buscar nuevas experiencias en un nuevo rubro de negocio el cual fue una Mype que se dedicaba a la fabricación de calzado de cuero para dama. Mi contrato inicio con el cargo de Asistente de Gerencia, donde trabajaba de la mano con el propietario detectando quiebres en los procesos de producción y formas de trabajar los pedidos de ventas. La empresa se encontraba en un déficit financiero y junto con el Gerente se planifico una estrategia para la fuerza de ventas y mejoramiento de los procesos. Poco a poco se fue estabilizando y logrando los objetivos trazados, ello me permitió el ascenso al cargo de Coordinador Administrativo, donde monitoreaba las áreas de trabajo de toda empresa.

Mas adelante, se me presento la oportunidad de explorar en el área de planillas en una empresa de régimen general. Decidí ampliar mis conocimientos estudiando un diplomado en planillas y leyes laborales, con ello me enfoqué con fuerza a dicha área. En el camino fui construyendo un nuevo enfoque donde el trabajador cumple un rol muy importante en la compañía; donde la fuerza de ventas son los captadores de ingresos y el personal administrativo sería el esqueleto que sostiene a toda la organización, manteniendo el orden en los procesos para un correcto manejo de los planes de acción para el logro de objetivos. En esta empresa se trabajó el proceso de comunicación entre el empleador y el trabajador en cuanto a su registro de asistencia, se implementó un sistema de justificación en línea donde de forma personal cada empleado podía revisar el detalle de su faltas y tardanzas y reportar alguna observación que luego podría justificar con el sustento requerido.

2.2. Propósito del puesto y funciones asignadas

Asistente Administrativo; en este puesto se desarrollaba el control de los ingresos y gastos de forma semanal, controlando los presupuestos y gestionando las cobranzas.

FUNCIONES:

- Monitoreo de Ingresos y Gastos.
- Manejo de caja chica
- Programación de pagos a proveedores y empleados.
- Redacción de cartas y giro de cheques.
- Emisión de facturas y boletas de ventas.
- Elaboración de flujo de caja y libros bancos
- Supervisión de hojas de ruta cobranzas.
- Apoyo en Central Telefónica (recepción)
- Tramitar certificados en la Biblioteca Nacional.

Coordinadora Administrativa; Monitorear el proceso de cada área.

FUNCIONES:

- Administrar y controlar los recursos de la empresa.
- Proponer, analizar y ejecutar alternativas de solución con gerencia.
- Analizar y preparar informes de ingresos y gastos para gerencia.
- Programación de pagos a proveedores y empleados.
- Manejo de caja chica.
- Redacción de cartas, giro de cheques y letras de cambio.
- Emisión de facturas y guías de remisión.
- Controlar los movimientos en cuentas corrientes.
- Elaboración de flujo de caja y libros bancos.
- Análisis, gestión y control de cobranzas a clientes.
- Manejo de Sistema Telecredito – BCP
- Ingreso de información al sistema contable.

2.3. Aplicación de la teoría en la práctica del desempeño profesional

Teoría del Liderazgo

Se denomina una tarea difícil y misteriosa que continua en evolución constante, el cual se adecua a la situación actual en política, economía y social. El liderazgo es un comportamiento del carácter que adopta una persona, esta es elegida por un grupo que necesita ser guiado para conseguir el logro de objetivos en común. El líder puede nacer con el talento, pero este se tiene que entrenar y fortalecer con las experiencias vividas a lo largo de su carrera profesional y laboral (Ferrer, 2021).

Teoría del Flujo de efectivo

La generación de efectivo es proveniente de una actividad económica de rendimiento para una empresa, con ello podrá gestionar los pagos oportunos a proveedores, empleados, servicios, gobierno y de más gastos que incurra una organización. Es importante el registro de las cuentas de entradas y salidas para un adecuado control del efectivo, si se tuviera sobrante de liquidez se debería invertir para no tener dinero ocioso. Los presupuestos son una forma de administrar apropiadamente el dinero para el correcto uso y toma de decisiones de pagos o inversiones, así como el control de los ingresos por las ventas (Gaitán, 2023).

Teoría del Cobranzas

El gestor de cobranzas concluye el círculo de una venta, pues no se consideraría si no se cobra. Un documento que no se gestiona a tiempo causa perjuicio en la empresa porque no se logra con el objetivo del ingreso en la fecha estimada según la proyección de los presupuestos financieros. El gestor de cobranzas debe ser una persona honrada para la custodia del dinero, amable para empatizar con el cliente, ser perseverante para lograr el propósito (Molina, 2002).

Teoría de Gestión por Procesos

La gestión por proceso combina los requerimientos de la organización con la satisfacción, para ello se usa metodologías de formación y herramientas para desarrollar o mejorar cada área laboral. Se considera que trabajando en equipo se logra muchas más cosas que de manera personal, centrándose en generar valor en el presente y proyectándose al futuro con la finalidad de mejorar la efectividad. Cada empresa debe elaborar un mapa de procesos, procedimientos para evitar burocracia, evaluar los procesos por indicadores y plantea mejoras con innovación constante (Pérez, 2009).

Teoría de control de presupuestos

El presupuesto es una herramienta de naturaleza cuantitativa de un plan de acción cuya finalidad es poder llevar un adecuado proceso de ejecución, el control es una forma de supervisar el avance del proyecto, analizando los quiebres en las tareas y tomar las medidas de corrección para alcanzar los objetivos proyectados. Se recomienda realizar la retroalimentación constante entre la planificación y control. Las ventajas de tener un presupuesto definido ayudan a promover la planificación empresarial, otorgan criterios para alcanzar los objetivos y estimulan la interacción entre las áreas de función de la empresa (Toro, 2016).

CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

3.1. Descripción de la problemática

En la empresa de calzado se detectó una problemática en el área de comercialización del producto, no existía una forma correcta de negociación de venta y los procesos de planta tenían dificultades para la fabricación de los pedidos de forma oportuna.

La estrategia de venta encontrada consistía en financiar al cliente con los gastos de fabricación de los pedidos, esto con el fin de mostrar atractiva la propuesta de venta y colocar el producto con mayor facilidad. Al paso del tiempo se obtuvo un resultado desfavorable, dado que la empresa no contaba con recursos propios para este financiamiento de fabricación y tomo la decisión de solicitar prestamos a distintas entidades financieras y acuerdos de créditos con los proveedores. Asimismo, se les brindaba crédito a los clientes con letras de cambio.

Principales quiebres del método de negociación encontrada en la empresa:

- Financiamientos con entidades bancarios con altas tasas de interés.
- El cliente no respetaba las fechas de pago de las letras de cambio.
- El cliente no respetaba el total de su pedido y lo devolvía si no lograba vender.
- Los proveedores cobraban intereses por facturas al crédito.

Los procesos en planta se manejaban al margen, los tiempos casi no se podían cumplir por falta de insumos. Debido a que no se contaba con la solvencia en la caja era difícil cumplir los pagos de forma oportuna a los proveedores y esto ocasionaba demora en la atención de nuestros pedidos logísticos.

3.2. Teoría sobre la problemática

Importancia de la organización de venta

La globalización es una influencia para las empresas que las empuja a elaborar cada vez mejores métodos de comercialización para subsistir y lograr el éxito. El vendedor aporta toda la información del cliente, el cual ayudara a desarrollar las estructuras de la fuerza de ventas aplicando las políticas de acuerdo con el producto. Es importante definir el valor del producto y clasificación en el mercado para obtener una organización, control y seguimiento de los puntos foco para colocar la venta con el objetivo de obtener una mayor rentabilidad (López, 2006).

Teoría del Marketing

El marketing es una herramienta estratégica que se utiliza para poner lograr que los consumidores decidan comprar nuestra oferta de producto. Este enfoque está basado en cuatro instrumentos fundamentales que deben gestionarse de manera integrada para cubrir las expectativas del mercado y lograr los fines comerciales de la organización. Producto: Se refiere al bien o servicio que una compañía pone a disposición del público. Incluye factores como el diseño, la funcionalidad, la calidad, la marca y el valor que entrega al cliente. Precio: Representa el importe que el consumidor está dispuesto a abonar por la oferta. Aquí se consideran aspectos como la estrategia de precios, las promociones, los descuentos y los métodos de pago. Plaza (Distribución): Abarca los medios y canales mediante los cuales el producto llega al consumidor. Esto implica logística, puntos de venta, alcance geográfico y acceso al producto. Promoción: Se relaciona con las actividades de comunicación empleadas para dar a conocer el producto, captar la atención del público y fomentar la compra. Entre ellas están la publicidad, el marketing en redes sociales, las relaciones públicas y la venta directa (Dvoskin, 2004).

3.2. Análisis de la problemática

La empresa de calzado aplicaba una estrategia que no permitía el balance de los ingresos y gastos de acuerdo con los pedidos gestionados por la fuerza de venta, si bien esto lograba brindar una facilidad para colocar el producto en diferentes tiendas no asegura el retorno completo de la inversión por la fabricación de los productos. El déficit de adaptación y actualización del área de ventas no permitió el avance de mejoras de exploración para captar nuevos horizontes y nichos insatisfechos en donde posicionar un producto que tenía todo lo que necesita para ser valorado en el mercado.



El proceso encontrado para la fabricación de un pedido inicia desde que el vendedor entrega al área de administración la proforma firmada por el cliente junto con el detalle de los códigos de los calzados que ha solicitado. El área administrativa gestiona un presupuesto del costo del pedido para coordinar con la gerencia el financiamiento por medio de préstamos bancarios u otros créditos que ayuden a la adquisición de los materiales que se requieran, asimismo se elabora un presupuesto de los gastos del personal que sumara en el área de producción. Después del despacho se espera la confirmación de recepción del cliente para la emisión de letras de cambio a 60 o 120 días. La cobranza no es siempre efectiva, dado que los clientes de la cartera no respetan los plazos pactados y tardan mas en cancelar su deuda.

CAPÍTULO IV: PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

4.1. Descripción de Alternativas de Solución

Ante la problemática detectada en la gestión de pedidos y cobranzas, se plantearon tres alternativas de solución viables:

Alternativa 1: Implementación de una política de adelanto del 50% para iniciar la producción.

Se propondría que todo pedido gestionado por los agentes de ventas sea validado únicamente si el cliente realiza un adelanto del 50% del valor total del pedido. Esta medida garantiza liquidez mínima para adquirir insumos y organizar la producción.

Alternativa 2: Asignación de un área especializada en cobranzas.

Crear un equipo encargado exclusivamente de la gestión de cobranzas, seguimiento de letras de cambio y control del calendario de pagos para clientes. Este equipo utilizaría herramientas digitales para registrar alertas y facilitar la comunicación con los deudores.

Alternativa 3: Creación de un sistema de clasificación de clientes (cliente tipo A, B, C).

Mediante una matriz de riesgo, se identificarían a los clientes más confiables y cumplidos para ofrecer mejores condiciones comerciales, mientras que los de mayor riesgo deberían cumplir condiciones más estrictas (adelantos mayores, menores plazos, etc.).

4.2. Evaluación de Alternativas de Solución

Las tres alternativas fueron evaluadas de acuerdo con los siguientes criterios: **viabilidad financiera, impacto en la operatividad, facilidad de implementación y mejora del flujo de caja.**

- La **Alternativa 1** presenta alta viabilidad financiera y operativa, ya que exige al cliente compartir el riesgo desde el inicio. No requiere grandes inversiones y fortalece la liquidez inmediata.
- La **Alternativa 2** mejora el control interno, pero requiere mayor inversión en recursos humanos y tiempo para formar y capacitar al equipo, por lo que su implementación es más compleja.
- La **Alternativa 3** es útil como complemento para reforzar una cultura de análisis de riesgo, pero su impacto es mediano en el corto plazo y depende de una base histórica de datos de los clientes.
- Por lo tanto, se seleccionó como más viable la **Alternativa 1**, ya que ofrece beneficios inmediatos, bajo costo de implementación y alto impacto en la sostenibilidad financiera de la empresa.

4.3. Implementación de Alternativa Seleccionada

Actividades y Procedimientos

La implementación de la política de adelanto del 50% seguirá la siguiente secuencia:

1. **Rediseño del formato de pedido:** Incluir una cláusula contractual donde se indique que el inicio de la producción está condicionado al adelanto del 50%.
2. **Capacitación al equipo de ventas:** Explicar los cambios en la política y dotarlos de argumentos para negociar con los clientes.
3. **Apertura de una cuenta exclusiva para adelantos:** Para facilitar el seguimiento y registro contable.
4. **Seguimiento de cumplimiento:** El área administrativa validará la recepción del adelanto y notificará a producción para iniciar el pedido.

5. **Comunicación con el cliente:** Confirmar el cronograma de entrega una vez efectuado el pago inicial.

Fase 1: Planificación y Preparación

Actividad	Responsable	Recursos Necesarios	Resultado Esperado
Aprobación interna de la nueva política de adelanto	Gerente General	Acta de aprobación	Acuerdo formal institucional
Revisión y rediseño del formato de pedido	Coordinador Administrativo	Formato de proforma, plantilla editable	Formato actualizado con cláusula de adelanto
Elaboración del manual operativo	Administración	Documento Word/PDF	Guía formal del proceso de aplicación

Fase 2: Capacitación y Socialización

Actividad	Responsable	Recursos Necesarios	Resultado Esperado
Capacitación al equipo de ventas	Coordinador de ventas	Presentación, casos prácticos	Equipo preparado para comunicar y aplicar la nueva política
Comunicación oficial a clientes recurrentes	Equipo comercial	Correos, WhatsApp, cartas formales	Clientes informados y familiarizados con el nuevo procedimiento
Diseño de plantilla de recibo de adelanto	Área contable	Modelo de comprobante	Documento formal para registro contable

Fase 3: Implementación operativa

Actividad	Responsable	Recursos Necesarios	Resultado Esperado
Aplicación de nueva política en pedidos	Agentes de ventas / Administración	Formatos actualizados	Solo se aceptan pedidos con adelanto registrado
Registro y control del adelanto en sistema	Área contable	Cuenta bancaria exclusiva, Excel o software ERP	Trazabilidad del flujo de fondos recibidos
Confirmación de inicio de producción	Coordinador de producción	Orden validada por administración	Inicio de proceso productivo conforme a política financiera

Fase 4: Monitoreo y Ajustes

Actividad	Responsable	Recursos Necesarios	Resultado Esperado
Revisión semanal de pedidos y cobranzas	Coordinador Administrativo	Reporte de ventas, reporte de cobranzas	Control continuo y de detección de incumplimientos
Reunión de retroalimentación	Gerencia y equipos	Registro de incidencias y mejoras	Ajustes o recomendaciones al proceso
Reporte de resultados preliminares	Administración	Indicadores financieros	Informe de mejora en flujo de caja y reducción de morosidad

Descripción de indicadores de seguimiento

1. Porcentaje de pedidos con adelanto registrado

Definición: Mide la proporción de pedidos que cumplen con la nueva política de adelanto del 50% respecto al total de pedidos ingresados en un periodo.

Fórmula:

$$\text{Pedidos con adelanto} \div \text{Total de pedidos} \times 100$$

- **Meta sugerida:** Alcanzar un 90% o más en el primer mes.
- **Interpretación:** Un porcentaje alto indica cumplimiento adecuado y mejora en el control financiero.

2. Tiempo promedio de cobranza por cliente

Definición: Tiempo promedio, en días, que tarda cada cliente en cumplir con el pago total de su pedido desde la fecha de entrega.

Fórmula:

$$\text{Suma de días transcurridos por cliente hasta el pago} \div \text{Número de clientes}$$

- **Meta sugerida:** Reducir el promedio de 90 a 60 días en el primer trimestre.
- **Interpretación:** Un menor tiempo refleja efectividad en la gestión de cobranzas y mejora en la cultura de pago de los clientes.

3. Variación del flujo de caja mensual

Definición: Analiza el comportamiento mensual de entradas y salidas de efectivo para identificar mejoras en la liquidez.

Fórmula:

Ingresos del mes - Egresos del mes

- **Meta sugerida:** Mantener un flujo neto mensual positivo durante 3 meses consecutivos.
- **Interpretación:** Un resultado positivo indica mayor solvencia operativa y menor dependencia del crédito externo.

4. Reducción del uso de líneas de crédito bancarias

Definición: Mide la disminución en el uso de préstamos bancarios o sobregiros gracias a una mejor política de ingresos por adelantos.

Fórmula:

$$\frac{\text{Monto usado en líneas de crédito del mes anterior} - \text{Monto actual}}{\text{Monto usado en líneas de crédito del mes anterior}} \times 100$$

$$100 - \frac{\text{Monto usado en líneas de crédito del mes anterior} - \text{Monto actual}}{\text{Monto usado en líneas de crédito del mes anterior}} \times 100$$

- **Meta sugerida:** Reducir el uso del crédito en un 30% en el primer trimestre.
- **Interpretación:** Un menor uso de financiamiento externo evidencia autosuficiencia financiera derivada de la nueva política.

4.4. Costo de Implementación

El costo de esta mejora es mínimo. Se requiere:

- Modificación del formato de pedido: sin costo, realizado internamente.
- Capacitación del equipo de ventas: estimado de S/. 600 por sesión grupal.
- Apertura de cuenta exclusiva: sin costo operativo relevante, dependiendo del banco.
- Elaboración de manual de procedimientos: a cargo del área administrativa.

En conjunto, se estima un costo total aproximado de S/. **1,000**, que representa una inversión estratégica para la mejora del flujo de caja y la sostenibilidad del negocio.

4.5. Evaluación de Factibilidad de la Implementación

La implementación del plan de mejora en la atención de pedidos y cobranzas, basado en la aplicación de una política de adelanto del 50%, ha sido evaluada desde múltiples dimensiones, lo que permite concluir que la propuesta es altamente factible y pertinente para el contexto actual de la empresa.

Factibilidad económica

Desde el punto de vista económico, el plan presenta bajo costo de implementación (estimado en S/. 1,000) y alto impacto financiero, ya que permite mejorar el flujo de caja al reducir la necesidad de financiamiento externo. Este ahorro se traduce en la disminución de intereses bancarios, reducción de la dependencia del crédito comercial con proveedores y fortalecimiento del capital de trabajo. Además, al aplicar un adelanto sobre pedidos, la empresa mitiga el riesgo de incobrabilidad, asegurando ingresos anticipados que facilitan la compra oportuna de insumos.

Indicador clave: Variación mensual positiva del flujo de caja.

Factibilidad operativa y organizacional

Operativamente, la propuesta es sencilla de ejecutar, ya que se basa en la modificación de procesos administrativos existentes (formato de pedido, capacitación al equipo comercial, validación de adelantos) sin generar disrupciones en las actividades productivas. La estructura organizacional actual cuenta con las competencias básicas para adoptar el cambio con apoyo de la gerencia, sin necesidad de contratar personal adicional.

Indicador clave: % de pedidos procesados bajo la nueva política.

Impacto social y laboral

A nivel social, esta política promueve una relación más transparente y responsable con los clientes, al establecer reglas claras de negociación y generar compromiso desde el inicio. Internamente, fortalece la cultura organizacional orientada a resultados y eficiencia, fomentando la corresponsabilidad entre las áreas de ventas, administración y producción. Además, el fortalecimiento de la liquidez permite a la empresa asegurar el pago oportuno a sus trabajadores y proveedores, lo que contribuye a la estabilidad laboral y al desarrollo económico local.

Indicador clave: Cumplimiento del cronograma de pagos a trabajadores y proveedores.

Responsabilidad empresarial y sostenibilidad

Esta propuesta está alineada con los principios de la responsabilidad social empresarial (RSE), ya que impulsa una gestión financiera ética, basada en la transparencia, la puntualidad en los pagos y la relación responsable con los stakeholders (clientes, colaboradores y proveedores). Al evitar el sobreendeudamiento y priorizar la sostenibilidad económica, la empresa fortalece su reputación y capacidad para mantener relaciones comerciales saludables a largo plazo.

Indicador clave: Disminución del uso de líneas de crédito bancarias y comerciales.

Sostenibilidad y replicabilidad

Finalmente, la medida no solo es sostenible en el tiempo, sino también escalable. Puede aplicarse progresivamente a otros segmentos de clientes o incluso convertirse en una política institucional permanente. Además, al establecer criterios de clasificación de clientes según su historial de pagos, se abre la posibilidad de desarrollar un sistema de crédito interno con mayor control, generando ventaja competitiva en el sector calzado.

La implementación de una política de adelanto del 50% sobre el valor de los pedidos representa una respuesta estratégica frente a los problemas estructurales de liquidez y gestión comercial identificados en la empresa. Esta medida, acompañada de procedimientos administrativos claros, capacitación del personal de ventas y control financiero riguroso, no solo permite asegurar el inicio oportuno de la producción, sino que contribuye directamente a fortalecer la estabilidad económica del negocio. Además, la propuesta considera el contexto real de una MYPE que opera en un mercado competitivo, lo cual refuerza la pertinencia de su aplicación.

En suma, el plan de mejora propuesto no solo resuelve una necesidad operativa urgente, sino que introduce una cultura organizacional más responsable, predecible y orientada al crecimiento sostenible. Al integrar criterios económicos, sociales y de responsabilidad empresarial, esta propuesta demuestra que con ajustes estratégicos bien fundamentados, una empresa puede optimizar sus procesos sin perder competitividad. Las contribuciones planteadas en este capítulo constituyen una base sólida para la mejora continua, y sientan un precedente para futuras decisiones administrativas basadas en análisis técnico y visión a largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

Ferrer, G. D. (2021). Lo que he aprendido del liderazgo. España: Plataforma.

https://www.google.com.pe/books/edition/Lo_que_he_aprendido_del_liderazgo/6e8kEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0

Gaitán, R. E. (2023). Estado de flujos de efectivo - 4ta edición: Otros flujos de fondos. Colombia: Ecoe Ediciones México.

https://www.google.com.pe/books/edition/Estado_de_flujos_de_efectivo_4ta_edici%C3%B3n/YOrGEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0

Molina Aznar, V. E. (2002). El Gestor de Cobranza. México: Ediciones Fiscales ISEF.

https://www.google.com.pe/books/edition/El_Gestor_de_Cobranza/Id37mei83AIC?hl=es&gbpv=0

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2009). Gestion Por Procesos. 3 Edicion. España: Esic.

https://www.google.com.pe/books/edition/Gestion_Por_Procesos_3_Edicion/koSkh64nRb4C?hl=es&gbpv=0

Toro López, F. J. (2016). Costos ABC y presupuestos: Herramientas para la productividad. Colombia: Ecoe Ediciones.

https://www.google.com.pe/books/edition/Costos_ABC_y_presupuestos/5fa2DQAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=presupuestos&pg=PT161&printsec=frontcover

LOPEZ LUENGO, M. A., LOBATO GOMEZ, F. (2006). Operaciones de venta. España: Ediciones Paraninfo, S.A.

https://www.google.com.pe/books/edition/Operaciones_de_venta/Mn86kxWxq3sC?hl=es&gbpv=1&dq=negociacion+de+venta&printsec=frontcover

Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de marketing. Argentina: Granica.

https://www.google.com.pe/books/edition/Fundamentos_de_marketing/FpvOL1kpfKoC?hl=es&gbpv=0

CONCLUSIONES

1. La empresa de calzado presentaba un desequilibrio financiero generado por la política de ventas sin adelantos, lo que implicaba que la organización asumiera el financiamiento total de la producción sin garantías de cobranza efectiva ni cumplimiento de fechas de pago por parte de los clientes.
2. La estrategia de ventas implementada por los agentes priorizaba la colocación del producto sin evaluar los riesgos comerciales asociados, como la devolución parcial de pedidos o la morosidad en los pagos, afectando la liquidez operativa y limitando la adquisición oportuna de insumos.
3. La falta de una política clara de cobranza y seguimiento generó acumulación de cuentas por cobrar vencidas, lo que debilitó el capital de trabajo de la empresa y obligó a recurrir a préstamos financieros externos, encareciendo el costo de operación por intereses y penalidades.
4. La aplicación de herramientas administrativas como el flujo de caja, control presupuestal y análisis de procesos permitió identificar puntos críticos en la gestión de pedidos y cobranzas, aportando una base técnica para proponer mejoras.
5. La propuesta de implementación de una política de adelanto del 50% del valor del pedido representa una solución viable y sostenible, que garantiza el financiamiento parcial de la producción, reduce la dependencia de fuentes externas de crédito y mejora la relación riesgo-retorno.
6. El rediseño de procedimientos internos y el entrenamiento del equipo de ventas en la nueva política fortalece el control administrativo y promueve una cultura de

sostenibilidad financiera, basada en el compromiso compartido entre proveedor y cliente.

7. El trabajo de suficiencia profesional evidencia la utilidad práctica de los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración, destacando la importancia de integrar teoría, análisis estratégico y toma de decisiones para mejorar procesos clave en una empresa del sector calzado.

RECOMENDACIONES

1. Formalizar e institucionalizar la política de adelanto del 50% para la validación de pedidos, mediante la aprobación en comité de gerencia, su inclusión en contratos y la capacitación del equipo comercial sobre sus beneficios y aplicación.
2. Implementar un sistema digital de seguimiento de cuentas por cobrar, que permita alertas automáticas, reportes periódicos y segmentación de clientes según su comportamiento de pago, fortaleciendo la gestión de cobranzas.
3. Desarrollar un plan de fidelización de clientes cumplidos, con beneficios como descuentos por pronto pago o acceso prioritario a nuevas colecciones, incentivando el cumplimiento de las condiciones comerciales pactadas.
4. Elaborar un mapa de procesos del área comercial y administrativa, identificando cuellos de botella y generando indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar la eficiencia del sistema de pedidos y cobranzas.
5. Reforzar la cultura financiera dentro de la empresa, a través de talleres internos sobre flujo de caja, rentabilidad y análisis de riesgo, dirigidos al equipo comercial, administrativo y operativo.
6. Reducir progresivamente la dependencia del crédito bancario, gestionando proveedores estratégicos que otorguen mejores condiciones de pago y priorizando el uso de recursos propios generados por adelantos.

7. Difundir los resultados del presente plan de mejora en reuniones de equipo, motivando al personal a involucrarse activamente en la sostenibilidad financiera de la empresa y reconocer el impacto de su gestión diaria en el crecimiento del negocio.