

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

Autor 1:

Nombre: Solangue Resabala Valencia

Institución: Unviversidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

EMAIL: sresabalav@ulvr.edu.ec

Cargo: Docente Facultad De Administración

Autor 2:

Nombre: Lisseth Denniss Briones Palma

Institución: Unviversidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

EMAIL: lissbrionespalma2012@hotmail.com

Cargo: Estudiante Facultad De Administración

Autor 3:

Nombre: Sandra Andreina Mejia Mero

Institución: Unviversidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

EMAIL: sandra_1416kiss@hotmail.com

Cargo: Estudiante Facultad De Administración

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Solangue Resabala Valencia, Lisseth Denniss Briones Palma y Sandra Andreina Mejia Mero: "Diseño de políticas y procedimientos dirigidos al departamento de ventas para la empresa JPATÍÑOCORP S.A.", Revista Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica, ISSN: 2660-5554 (Vol1, Número 3, octubre 2020). En línea: <https://www.eumed.net/es/revistas/observatorio-de-las-ciencias-sociales-en-iberoamerica/vol-1-numero-3-octubre-2020/procedimientos-ventas>

RESUMEN

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

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

A esto, se puede hacer mención que, en Ecuador, la dinámica empresarial durante el periodo 2009 – 2015 presentó una alta tasa de salidas de empresas, que de acuerdo a un estudio del INEC (2017) sobre la supervivencia empresarial y los factores asociados al cierre de empresas, la insuficiente capacidad de innovación, experiencia, organización interna y la aversión al riesgo, donde en el sector manufacturero y comercio existe un mayor nivel de empresas que no sobreviven en el mercado.

Palabras clave:

Cobranza, Crédito, Políticas, Procedimientos, Ventas.

ABSTRACT

The company JPATÍÑOCORP S.A. corresponds to the industrial class which are the producers, distributors, and its main function is the elaboration of finished products, specifically in furniture for home and offices. Imported ornaments (lamps, vases, trays, crockery sets, among others) are also sold. It has a total of 65 workers who perform different functions. The company is created by Mr. José Patiño Icaza in the city of Guayaquil, in 1965, construction, manufacturing and furnishing activities began.

However, there are companies that omit from their strategies, the reorganization and continuous improvement of internal actions in the sales department, taking only priority in selling without first planning or establishing systematic and sequential procedures that are adapted to the activity and type of product. or service. This generates problems in the medium term to meet sales objectives and that personnel fulfill specific roles correctly aligned to the needs of management, which can lead to liquidity problems that are a step to the final closure of operations.

To this, it can be mentioned that, in Ecuador, business dynamics during the period 2009-2015 presented a high rate of company departures, which according to a study by INEC (2017) on business survival and the factors associated with company closings, insufficient capacity for

innovation, experience, internal organization and risk aversion, where in the manufacturing and commerce sector there is a higher level of companies that do not survive in the market.

Keywords:

Collection, Credit, Policies, Procedures, Sales.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

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

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

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

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

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

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los procedimientos y políticas de ventas son un pilar fundamental de la estrategia integral de la empresa, ya que en ella se definen las acciones que contribuirán a su crecimiento, a su posicionamiento en cada uno de los segmentos de mercado y a alcanzar la rentabilidad esperada. Es una de las principales palancas para generar valor económico y una fuente importante para influir en la generación de impacto social de la empresa.

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

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

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

La relevancia social, se debe a la importancia del desarrollo empresarial del país, la necesidad de adaptarse a cambios internos y organizacionales que sean notables para un mejoramiento de la estructura de una empresa en la parte de la gestión de ventas, esto como parte del aporte académico y el rigor científico proporcionado por las autoras en base a los requerimientos que establece la Ley Orgánica de Educación Superior, de realizar un trabajo de investigación que

sirva no sólo de requisito para la obtención del título profesional, sino de reflejar los conocimientos que estén orientados a solucionar un problema en un ámbito específico.

Asimismo, se justifica la investigación por su utilidad metodológica, que se enfoca en la búsqueda de los resultados del estudio donde se empleen métodos y técnicas que se ajusten a los criterios del trabajo, de forma que se puedan proporcionar nuevos hallazgos sobre la importancia de las políticas y procedimientos para un departamento de ventas, que sirva como material de consulta para futuras investigaciones.

3. IDEA A DEFENDER

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

4. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

TABLA 1.

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

empresa Mueblerías Palito S.A., periodo 2017 - 2018”,	como medio de fortalecimiento de la gestión de recuperación de cartera vencida.	cumplan con gestiones eficientes a partir de la implementación de políticas y procedimientos de ventas.	departamento de ventas de Mueblería Palito.
---	---	---	---

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

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

5. BASES TEÓRICAS

5.1. Área o Departamento de Ventas

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

Con relación a lo establecido por los autores, el departamento de ventas cumple funciones específicas en función a los procesos de marketing, por lo que su debida organización y base informativa permiten realizar un acercamiento eficiente al cliente para lograr concretar una venta. Asimismo, se desarrollan procedimientos para el contacto directo y continuado que se genera en base a estrategias que se contrasten de la competencia, necesidades del consumidor, precio, entre otros.

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

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

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

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

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

6. METODOLOGÍA

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

En el presente estudio se aplicará una metodología descriptiva que permitirá definir la situación que presenta la empresa JPATÍÑOCORP S.A. en el área de ventas, con la finalidad de generar una propuesta acorde a su realidad. Hernández, Fernández y Baptista (2014) brindan la siguiente definición:

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

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

De acuerdo con Castro (2016), el enfoque cuantativo es secuencial y probatorio. Cada etapa a realizar interactúa entre sí y no siguen una secuencia rigurosa. Del mismo modo, en el enfoque cuantitativo el planteamiento a investigar es específicos y delimitados desde el inicio de un estudio. y por consiguiente es importante porque la recolección de los datos se fundamenta en la medición y el análisis en procedimientos estadísticos.

El aporte que le brinda a la investigación el enfoque cuantitativo, consiste en la recolección y análisis de los datos que permitirán contestar cada una de las preguntas de la problemática.

7. RESULTADOS

7.1. Encuestas

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

En relación al área de bodega, se evidencio que no existe comunicación con otros departamentos de ventas e inventarios, esto ha conllevado a que se presente quejas por parte de los clientes por mercadería equivocada entregada al cliente. Del mismo modo, no evidencia la existencia de estrategia para asegurar el nivel mínimo de stock; debido a que no se cuenta con una estrategia para una adecuada gestión de la mercadería.

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

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

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

7.2. Entrevistas

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

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

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

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

8. PROPUESTA

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

- ✓ Una estructura más sólida de sus áreas.
- ✓ Una mejor secuencia de los procedimientos internos.
- ✓ Una mejor gestión de la cartera de cobros.
- ✓ Un aumento en ingresos del 10% por un eficiente cobro de las cuentas de deudores.
- ✓ Además, un costo mínimo de implementación del manual, promediando un valor de \$100 por su confección.

8.1. Plan Organizacional

8.1.1. Misión

Es una empresa dedicada a la fabricación de muebles de madera para oficina, la cual ha establecido dentro de sus prioridades la implementación y el desarrollo, y así poder contribuir con el Ecuador en el desarrollo del País.

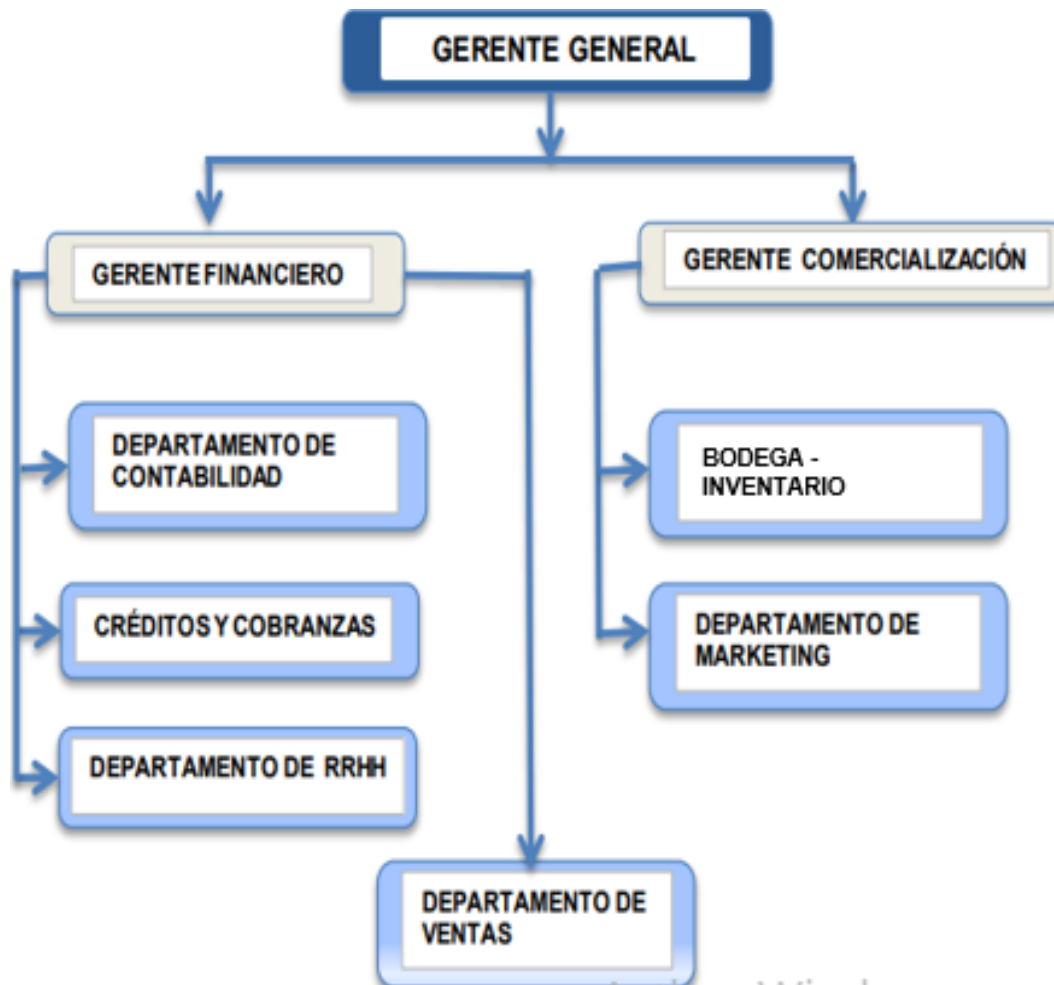
8.1.2. Visión

La empresa se enfocará en asegurarse que el cliente se encuentre satisfecho con el canal de comercialización y negociación para que así se incluya un valor agregado que ocasione un sentido de lealtad y fidelidad ante la marca o producto.

8.1.3. Políticas

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

8.1.4. Organigrama



Se propone el siguiente organigrama estructural para JPATÍÑOCORP”:

Gráfico 2. Organigrama

9. CONCLUSIONES

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

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

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

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

10. RECOMENDACIONES

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

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

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

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

11. BIBLIOGRAFÍA

Armstrong, G. (2019). Marketing. Chicago: Pearson.

Artal, C. M. (2016). Dirección de Ventas 14ava Edición. Turín: Esic Editorial.

Díaz, F. M. (2014). Técnicas de Ventas y Comercialización. Asunción: Alcala Grupo Editorial.

Erique, M. (2019). Propuesta de mejora en la gestión de ventas de la empresa CONELEC S.A.C, Lima 2018. Lima, Perú: Universidad Privada del Norte.

Foyes, F. (2017). La gestión de ventas y marketing para la empresa Muebles Moncayo. Valencia, España: Universitat Jaume 1.

García, M. (2019, agosto 22). Los 8 tipos de diseños que se utilizan en el marketing. Retrieved from <https://www.paredro.com/relacion-del-diseno-grafico-con-el-marketing/>Handl, K. (2014). Aplicación práctica del Diagrama de Gantt en la administración de un proyecto. Argentina: Universidad Nacional de Tucumán.

Hernández, H., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL.

- Herrera, L., & Díaz, X. (2018). Propuesta de Mejora en el Proceso de Recaudo de Cartera a una Universidad. Retrieved from Universidad Católica de Colombia: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22440/1/Propuesta%20de%20Mejora%20al%20proceso%20de%20cartera%20de%20una%20Universidad.pdf> INEC.
- (2017). Supervivencia empresarial. Guayaquil: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Johston M. y Marshall G. (2009). Administración de ventas 9na Ed. México: Mcgraw Hill.
- Kotler, P. (2017). Fundamentos de Marketing. Chicago: Addison Wesley.
- Laseca, E. (2015, mayo 1). Proceso de ventas, ¿Qué es y para qué sirve? Retrieved from Developing the business: <https://developingthebusiness.com/por-que-debes-tener-un-proceso-de-ventas/Maximiliano>.
- (2019, mayo 1). ¿Qué es la gestión de cobranzas? Retrieved from Rankia: <https://www.rankia.cl/blog/mejores-creditos-becas-prestamos/4244595-que-gestion-cobranzas>.
- Mercadé, A. (2018, febrero 01). Claves para decidir la política de ventas de un producto o servicio. Retrieved from Plantea Formación y Universidades CEAC: <https://www.ceac.es/blog/claves-para-decidir-la-politica-de-ventas-de-un-producto-o-servicio>
- Monedo. (2018, enero 18). Primeros pasos antes de pedir un crédito en 2018. Retrieved from <https://www.monedo.es/now/blog/prestamos-responsables/pedir-un-credito-en-2018/>
- Morales C. y Morales C. (2014). Crédito y cobranza. México: Mcgraw Hill.
- Morales, J., & Castro, A. (2014). Crédito y cobranza. Grupo Editorial Patria.
- Morales, L. (2016). La estructura de una política de cartera y sus componentes. México: Luminus.
- Muñiz, R. (2015). Marketing e el siglo XXI. Madrid, España: Ediciones CEF.
- Navarro, M. (2012). Técnicas de ventas. Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio.
- Ríos, P. (2019, agosto 28). ¿Qué son las ventas? Guía práctica. Retrieved from <https://blog.hubspot.es/sales/que-son-las-ventas>
- Ríos, R. (2018, agosto 22). Philip Kotler, el Padre del Marketing Moderno. Retrieved from Reason Why: <https://www.reasonwhy.es/reportaje/philip-kotler-padre-marketing-moderno>
- Rizo M.; Villa B.; y Vuelta D. (2017). Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el mercado agropecuario estatal Ferreiro de Santiago de Cuba. Santiago de Cuba, Cuba: Centro de Información y Gestión Tecnológica.

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