

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
**ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**Proyecto de Grado para Optar al Título de Licenciado en Contaduría  
Pública**

**Propuesta Administrativa para la optimización del sistema de crédito y  
cobranza de la empresa comercial ACRE CORP**

**Postulante: Marco Antonio Terrazas Hurtado**

**Tutor: Lic. Carola M. Aguilar Maradei**

**COBIJA - BOLIVIA**

**2016**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto primeramente a Dios por ser nuestra guía, Jesús por ser nuestra inspiración, modelo y por ser el ejemplo más grande de amor en este mundo.

De igual forma, dedico este proyecto a mis padres Rubén Terrazas y Delfi Hurtado, que han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me han ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mis hermanos que siempre han estado junto a mí y brindándome su apoyo.

A mi esposa, Yanara Oliveira, quien me brindo su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante, comprensión y paciente espera para que pudiera culminar este proyecto son evidencia de su gran amor ¡Gracias!

A mi hija Verónica quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ella, y por hacer de mí, el padre más feliz de este mundo.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia, por su comprensión y estímulo constante, además de su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios.

A mi tutor: Lic. Carola Marcela Aguilar Maradei, Quien me brindo su valiosa y desinteresada orientación y guía en la elaboración del presente trabajo de investigación.

A mis docentes, porque todos han aportado a mi formación.

A la Universidad Amazónica de Pando por darme la oportunidad de estudiar y poder ser un profesional.

Y a todas las personas que en una u otra forma me apoyaron en la realización de este trabajo.

## **RESUMEN**

Las empresas comerciales pueden ejercer fuerza en el proceso económico de un país o región; por lo tanto debe proporcionarse una combinación razonable de acuerdo a los factores y recursos existentes que puedan impulsar un cambio estructural profundo que favorezca la inversión para la comercialización y reproducción de riquezas.

En la presente investigación, se analizarán los procesos que realiza dicha empresa para el otorgamiento de créditos a los clientes, detectando las fallas administrativas existente en ella; lo que conlleva a efectuar el estudio necesario para realizar una propuesta de cambio en cuanto a método de trabajo y tecnología que proyecten beneficios tanto para la empresa como para sus clientes, relacionando todo esto con la capacidad de respuesta ante cualquier requerimiento de la organización y en consecuencia la posibilidad de realizar reestructuración, lo cual le permitirá obtener una cartera de clientes signados por la excelencia, aumentando de esta manera la competitividad de estas, dentro del mercado local.

El objetivo de la investigación fue el diseño de una propuesta administrativa para la optimización del sistema de crédito y cobranza de la Empresa Comercial Acre Corp. El trabajo, representa un estudio bajo la modalidad de proyecto grado, apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo. En el diagnóstico que sustentó la propuesta, se determinaron las debilidades y fallas en el desarrollo de las actividades de la empresa, específicamente en el área de Cuentas por Cobrar y por consiguiente en el área de Crédito y Cobranzas, por lo que se pudo realizar las observaciones o premisas fundamentales basadas en una de las fases del proceso administrativo como lo es el control, dando como recomendaciones, aplicar las políticas, normas y procedimientos propuestos y promover el uso adecuado de los diferentes indicadores financieros, para asegurar una adecuada liquidez y una gestión eficiente de las transacciones empresariales mejorando la problemática existente.

## INTRODUCCIÓN

Si hay algo claro en la actualidad es la creciente complejidad del entorno y la competitividad empresarial, por lo que las organizaciones tienen que cambiar su forma de proyección hacia los clientes, adaptarse a las nuevas exigencias y a reemplazar su estructura tradicional por un mayor compromiso.

Hoy en día las organizaciones luchan por implementar en su negocio un proceso de reingeniería, administración estratégica y otros tipos de filosofías. La implementación exitosa depende en gran parte de la curva de aprendizaje así como la adaptación al cambio, que las organizaciones deben sufrir. Es necesario que las empresas reconozcan la necesidad de utilizar herramientas flexibles que se puedan implementar con rapidez y que muestre resultados en el menor tiempo posible.

Las pequeñas y medianas Empresa (PyMEs), son el equilibrio económico y social de cualquier país. En Bolivia su contribución es de alrededor del sesenta por ciento (60%), de acuerdo a cifras suministradas por el Instituto Nacional de Estadística (INE). De esto no cabe duda; ya que por una serie de vertientes las cuales incluyen altos impuesto, falta de incentivos, altos costos operativos, deficiencia en los servicios básicos, costos por financiamiento descomunales, entre otras desventajas

La pequeña y mediana empresa pueden ejercer fuerza en el proceso económico de un país o región; por lo tanto debe proporcionarse una combinación razonable de acuerdo a los factores y recursos existentes que puedan impulsar un cambio estructural profundo que favorezca la inversión para la producción y reproducción de riquezas.

Las empresas hoy día, han sido afectadas por los desequilibrios económicos que se han generado a lo largo de las dos últimas décadas, dado los elevados índice de inflación y los cambios de políticas en Bolivia; todo esto afecta los costos operativos e influye en los precios

de los productos que comercializan, igualmente esta situación repercute en la capacidad de compra de los clientes, porque cada día sus ingresos se ven mermados en forma considerable.

La gerencia es la responsable o no del éxito de la organización, es por ello que la toma de decisiones se convierte en una variable crítica de éxito dentro de las empresas, y es a partir de este punto donde radica la importancia de un sistema de soporte a la decisión. En la actualidad los sistemas de información juegan un papel fundamental para el éxito de las empresas.

La filosofía de la gerencia y su estilo operativo abarcan un amplio rango de características. Tales características pueden incluir lo siguiente: acercamiento de la gerencia para tomar y vigilar los riesgos del negocio; actitudes y acciones de la gerencia a través de su información financiera (selección conservadora o agresiva sobre los disponibles alternativos principios de contabilidad y conciencia y conservatismo con que son desarrolladas las estimaciones contables); y actitudes de la gerencia a través del procesamiento de la información, funciones y personal contable.

Siendo las empresas comerciales un pilar fundamental para el desarrollo económico del país, es fundamental proteger los márgenes de beneficios de estas, utilizando para ello procesos productivo y administrativo, que con el apoyo de la tecnología profundicen y vigoricen la competitividad y la productividad de las mismas. Por tal razón; la empresa comercial Acre Corp., da un impulso a la economía local y nacional distribuyendo productos de consumo masivo no perecedero, para satisfacer las necesidades de la colectividad, además ofreciendo campo de trabajo.

La empresa comercial Acre Corp., entre sus fortalezas se puede nombrar, el personal calificado y responsable con que cuenta la organización, ya que en su mayoría son profesionales técnicos en el manejo de tecnología, que cumplen a cabalidad con sus actividades diarias, además posee infraestructura suficiente acorde con dichas funciones de compra- venta.

La Propuesta Administrativa representan una importante contribución dentro del ámbito de la Administración y la Gerencia, considerando que este tipo de organización empresarial es el más numeroso en el mundo, y reconociendo su participación estelar en los procesos de desarrollo económico reciente, cualquier contribución a la mejora de la competitividad de dicha empresa, debe ser un cumplido. Desde el punto de vista social, es claro que el fortalecimiento de esta empresa tiene un impacto significativo sobre la generación de empleo, la distribución del ingreso y, por ende en el bienestar de la colectividad.

Según Kester, (1996) “Comercialización, en términos generales, es el proceso necesario para llevar los bienes del productor al consumidor” (p.51) Es decir, es el proceso que se lleva a cabo dentro del mercado en el momento en que el empresario lleva su producto final al destinatario. De allí que en el proceso de comercialización, el estudio del crédito y la cobranza se ha hecho imprescindible en todas las organizaciones, ya que la situación económica del país conlleva al otorgamiento de créditos, debido a que constituye un instrumento de financiamiento, principalmente del capital de trabajo, mediante el cual se logra que el volumen de ventas aumenten, de tal manera que permita obtener así los ingresos necesarios para cubrir gastos y percibir a su vez cierta rentabilidad.

## **INDICE**

### **INTRODUCCIÓN**

<b>1. ANTECEDENTE</b>	<b>1</b>
<b>2. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>1</b>
<b>3. IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>2</b>
<b>4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
<b>5. ALCANCE Y DELIMITACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>6. OBJETIVOS</b>	<b>4</b>
<b>6.1. Objetivo General</b>	<b>4</b>
<b>6.2. Objetivos específicos</b>	<b>4</b>
<b>7. MARCO TEORICO</b>	<b>4</b>
<b>7.1. Consideraciones Generales.</b>	<b>4</b>
<b>7.2. Bases Teóricas</b>	<b>5</b>
<b>7.3. Teoría general de los sistemas</b>	<b>5</b>
<b>7.4. Tecnología de Información</b>	<b>7</b>
<b>7.5. Sistemas de Información Gerencial</b>	<b>7</b>
<b>7.6. Crédito</b>	<b>8</b>
<b>7.7. Cuentas por cobrar.</b>	<b>8</b>
<b>7.8. Sistema de Cobranza</b>	<b>11</b>
<b>7.9. Indicadores Financiero</b>	<b>16</b>

7.10. Medición de los procesos de Cuentas por Cobrar a través de los Índice Financiero	18
7.11. Pequeña y Mediana Empresa	19
7.12. Análisis de los Resultados	22
<b>8. DESARROLLO DEL CUERPO DEL PROYECTO DE GRADO</b>	<b>39</b>
8.1. Presentación de la Propuesta	39
8.2. Justificación de la Propuesta	39
8.3. Fundamentación de la Propuesta	40
8.4. Objetivo General de la Propuesta	40
8.5. Objetivo Específicos de la Propuesta	41
8.6. Estructura de la Propuesta	41
8.7. Normas y Procedimientos	43
8.8. Análisis del Crédito y Gestión de Cobranza	44
8.9. Táctica Comunicacional	44
8.10. Tratamiento de Cuentas Vencidas	45
8.11. Políticas de Cobranza	46
8.12. Clasificar periódicamente las cuentas, de acuerdo a su antigüedad.	46
8.13. Administración	46
8.14. Factibilidad Organizacional, Técnica y Operativa	47
<b>9. METODOLOGÍA</b>	<b>48</b>
9.1. Métodos	48

<b>9.2. Técnicas</b>	<b>48</b>
<b>10. PRESUPUESTO</b>	<b>49</b>
<b>11. CRONOGRAMA</b>	<b>50</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>51</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>54</b>

## **1. ANTECEDENTES**

La Empresa ACRE CORP. Cobija, fue fundada en el año 1993, por el Señor Nemesio Ramírez Villca, la cual inicio su actividad alquilando una vivienda familiar para la venta de diferentes artículos desde artefactos eléctricos hasta juguetes, posteriormente adquirió la vivienda la cual fue remodelada de una manera apropiada para su actividad, posteriormente el propietario ha visto la necesidad de facilitar la adquisición de computadoras, accesorios, electrodomésticos y variedad de quipos, poco a poco fue creciendo de un pequeño negocio comercial.

La empresa fue creciendo poco a poco a medida que creció la ciudad de cobija, ya que fueron creciendo las entidades públicas y además se fueron creando nuevas empresas y/o surgiendo sucursales Bancarias y otras instituciones, por lo que ACRE CORP, fue una de las principales proveedoras de equipos de computación y otros para estas empresas.

Sin embargo la parte organizativa de la empresa no creció de la misma manera por lo que tiene muchas deficiencias en lo administrativo y financiero.

## **2. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

La empresa comercial Acre Corp., las cual es objeto de estudio, la situación actual no le ha sido muy favorable, debido a la crisis económicas que se está viviendo a nivel mundial, lo cual está afectando de manera directa al sector comercial más aun en la ciudad de Cobija, ya que el desempleo ha aumentado, por otro lado la baja de la moneda del vecino país, también afecta a este sector ya que los brasileros eran los clientes más frecuentes, todos estos factores han contribuido en que las ventas bajen de manera considerable. Tal situación, hace que la empresa para poder vender sus productos y competir con las otras empresas en el mercado local, se ven en la necesidad de dar facilidades de pago a sus clientes para que puedan efectuar sus compras. Es importante señalar que la empresa prolonga el crédito progresivamente hasta que el cliente pague en su totalidad. La cartera de clientes pudiera decirse que es muy variable puesto que cada día son más los clientes que solicitan ser atendido y al mismo tiempo piden se les otorgue una línea de crédito. El problema que se suscita actualmente dentro de la empresa, es la falta de liquidez que tiene la empresa actualmente, lo cual repercute negativamente ya

que no posee el dinero necesario para realizar la compra de los productos a sus proveedores y la necesidad de cumplir con las obligaciones contraídas de manera descontada, para que así se haga efectivo el despacho de la mercancía por parte de los proveedores a esta empresa.

Cabe destacar que con las dificultades económicas que se vive y la imperante necesidad que tiene esta empresa de mantener su posición en el mercado, muchas veces han tenido que aumentar su capital, y sin embargo; hay momentos en que la mayoría del dinero no está disponible, porque posee muchas cuentas por cobrar, manteniendo un desequilibrio en la entrada y salida del efectivo a la empresa, acarreando el mal desenvolvimiento en las finanzas de la compañía, debido a que tanto los despachos a clientes, como también las compras a los proveedores se paralizan, creando inconvenientes para el flujo de caja en el ciclo de comercialización. Dada la situación anterior se obliga a la organización a ejercer presión sobre los clientes para que les cancelen la deuda contraída, asunto que se les hace muy difícil por la tradición de otorgar créditos sin intereses, con lapsos ajustados al momento de mayor poder de compra.

Con base a esta situación se considera la posibilidad de hacer una revisión exhaustiva del sistema actual de crédito y cobranza, de manera de poder mejorarlo a través de la detección de las fallas que caractericen las debilidades que presenta y que de alguna u otra forma, esté afecta la recuperación del efectivo y a su vez el normal desenvolvimiento de la empresa.

Esta realidad lleva a pensar en la posibilidad de recuperar el sistema de crédito y cobranzas con el fin de ofrecer a la empresa comercial Acre Corp. soluciones factibles que permitan solventar el problema que atraviesa actualmente.

### **3. IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Es de suma importancia que la organización cuente con un optimo sistema de cobranza de manera de poder obtener mayor liquidez que le permita la normal fluidez de sus actividades, así como también la adquisición de sus productos y alcanzar de esta forma, los objetivos propuesto por la gerencia de la empresa. De igual manera, es necesario destacar que el

propósito de este estudio es el de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos físicos, monetarios, materiales y humanos que se involucran en el proceso económico.

Esta investigación es de gran importancia por cuanto, los procesos que se vienen desarrollando en la empresa, tendientes a lograr la permanencia en los mercados, asumiendo mejoras en la competitividad, que lo obliga que en el interior de la organización se produzca cambios; Para ello hay que considerar las debilidades que estas tenga y posteriormente, reestructurar el actual sistema de crédito y cobranzas, de tal manera que puedan normalizar el flujo de efectivo, con el fin de ofrecerle a la clientela soluciones factibles, que permitan mejorar la problemática que atraviesan actualmente.

Además expone alternativas que permita mantener actualizado y con fácil acceso a los registro de cuentas por cobrar, mejorar la administración del dinero en el tiempo, optimizar el sistema de abastecimiento, cobro y atención al cliente, mejora el control interno de las cuentas por cobrar; Utilizar las bases para una adecuada política de crédito y proporcionar información actualizada para la toma de decisiones. También puede contribuir en llegar a nuevos mercados y consumidores, incrementar las ventas, mejorar el servicio al consumidor y fomentar internamente el trabajo en equipo, con el uso de las herramientas tecnológicas.

De esta manera el proceso de comercialización, el estudio del crédito y la cobranza se ha hecho imprescindible en todas las organizaciones, ya que la situación económica del país conlleva al otorgamiento de créditos, debido a que constituye un instrumento de financiamiento, principalmente del capital de trabajo, mediante el cual se logra que el volumen de ventas aumenten, de tal manera que permita obtener así los ingresos necesarios para cubrir gastos y percibir a su vez cierta rentabilidad.

#### **4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿De qué manera la propuesta administrativa para la optimización del sistema de crédito y cobranza de la empresa Comercial Acre Corp, contribuirá en la recuperación de las cuentas por cobrar?

## **5. ALCANCE Y DELIMITACIÓN**

### **Delimitación Espacial**

La investigación se realizará en la zona comercial de la Ciudad de Cobija específicamente en la casa comercial Acre Corp., en la posibilidad de recuperar el sistema de crédito y cobranzas con el fin de ofrecer a la empresa comercial Acre Corp. soluciones factibles.

### **Alcance**

Se establecerá procedimientos y políticas de crédito y cobranza para la administración financiera de cuentas por cobrar en empresas de la empresa comercial Acre Corp..

## **6. OBJETIVOS**

### **a. Objetivo General**

Diseñar una Propuesta Administrativa para la optimización del sistema de crédito y cobranza de la empresa comercial Acre Corp.

### **b. Objetivo Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del sistema de Crédito y Cobranza de la empresa comercial Acre Corp.
- Determinar las fortalezas y debilidades del sistema de crédito y cobranza de la empresa comercial Acre Corp.
- Señalar los indicadores financieros de la empresa comercial Acre Corp.

## **7. MARCO TEORICO**

### **7.1. Consideraciones Generales.**

La información que se muestra en este capítulo es preciso e incuestionable a la investigación, permitiéndole al investigador y a los lectores obtener una idea clara y muy amplia del problema en estudio, por tal motivo se encarga de describir los aspectos teóricos que respaldan dicho estudio, el cual le da el carácter científico, y su Fundamentación teórica se basa en la teoría integral de las organizaciones.

## **7.2. Bases Teóricas**

En esta investigación, las bases teóricas se presentan tomando en cuenta las variables en estudio, la precisión de cada uno de sus elementos es indispensable para mostrar la utilidad de la propuesta administrativa, que optimice el sistema de crédito y cobranza de la empresa comercial Acre Corp. ubicada en la ciudad de Cobija.

## **7.3. Teoría general de los sistemas**

Esta teoría con los trabajos del biólogo alemán Von Bertalanffy (1968), el cual afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados; puesto que para la comprensión de los sistemas deben estudiarse en forma global, involucrando todas las interdependencias posibles de sus subsistemas, mientras que, por otro lado Chiavenato (1998), define el sistema como “un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo unidades combinadas que forman un todo organizado” (Chiavenato, I. 1998).

Es decir, este concepto señala que si las empresas están conformadas por diferentes unidades organizacionales, estas no pueden actuar de forma independiente, sino que deben hacerlo de forma coordinada a través de medios de integración y de control, ya que no se puede olvidar que un sistema está conformado por un conjunto de subsistemas, los cuales deben trabajar interrelacionadamente para poder lograr el fin requerido.

Por lo tanto, es necesario ver a la organización como una globalidad, dado que cualquier estímulo que se conciba a algunas de las unidades del sistema, será capaz de afectar a las demás unidades por la relación que existe entre ellas y es así como lo señala Frías (1988), “Un cambio en determinada unidad, provoca un cambio en todos los demás elementos y en el sistema total”. En otras palabras, toda alteración ocurrida en cualquier elemento del sistema proporcionara cambios significativos para el logro de los objetivos; debido a que existe una gran interdependencia entre los mismo. Cabe señalar que la teoría de los sistemas se

fundamenta en tres premisas básicas: Primero, que los sistemas existen dentro del sistemas; segundo que los sistemas son abiertos y tercero que las funciones de un sistema depende de su estructura. Según el mismo autor, En la antigüedad los tradicionales veían la organización como un sistema cerrado donde se tomaba en cuenta solo las relaciones internas que se deben en ella, sin tomar en cuenta su entorno ambiental”. (Frias, 1988).

En contraste con este, la teoría moderna de la administración se ha orientado hacia el enfoque de sistema abierto y es así como hoy en día las organizaciones son vistas como un sistema abierto compuesto de subsistemas que interactúan internamente, y a su vez este sistema es parte de un sistema mayor que vendría a ser ambiente externo o situación en que se desenvuelven la empresa.

### **7.3.1. Tipos de Sistemas**

**Sistema Abierto:** Son sistemas que depende o interactúan con el entorno que los rodea. Ejemplo una Empresa.

**Sistema Cerrado:** Son sistemas que no depende del medio, pero que en determinado momento dependen de lo que les rodea; por tanto todo los sistemas son abiertos.

**Sistema Dinámico:** Son sistemas que están en constante desplazamiento y funcionamiento. Ejemplo: El Hombre.

**Sistema Estático:** Son sistemas que no tienen ningún tipo de actividad, ni para su funcionamiento.

### **7.3.2. Importancia de los sistemas para la Organización**

Los sistemas para las organizaciones, según Hammer (1993), tienen su razón de ser en los requerimientos que necesita el medio ambiente , en cuantos a bienes o servicios , pero también es ese medio que le ofrece a la organización los insumos , materiales , recursos humanos , financieros y técnicos , que posibilitan la elaboración de sus bienes o servicios; por lo tanto el éxito o fracaso de la empresa dependerá de su interrelación con ese medio, al igual que los

cambios políticos , económicos , sociales, tecnológicos, que se suceden en el país y que ejercerán una influencia notable.

#### **7.4. Tecnología de Información**

La tecnología de información según Gestein (1988) se refiere a los medios colectivos para reunir y luego almacenar, transmitir, procesar y recuperar electrónicamente palabras, números, imágenes y sonidos, así como a los medios electrónicos para controlar máquinas de toda especie, desde los aparatos de uso cotidiano hasta las vastas fábricas automatizadas

Con esta definición debe quedar claro que la tecnología de la información, tal como se está utilizando, abarca no solo el recurso de los computadores, sino también recursos afines, a saber, las comunicaciones (teléfono, video y radio inclusive) y el equipo de oficina (procesadores de palabra, copadoras y maquinas). La tecnología de la información puede extenderse al terreno de las imágenes (arquitectura, ingeniería, gráficas, modas y películas) y al de los sonidos, donde se incluyen la música e innumerables aplicaciones para la síntesis y reconocimiento de habla.

#### **7.5. Sistemas de Información Gerencial**

Estos sistemas se caracterizan por ser más completos en el procesamiento de información y la salida generada permite afianzar con mayor fuerza la toma de decisiones, en este sentido Pressman (1993) señala que:

Los sistemas de información gerencial son una colección de sistemas de información que interactúan entre sí y que proporcionan información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración.

Sin embargo debe recalarse que es una colección de sistemas de información y no un sistema “total“. En teoría, una computadora no es necesariamente un ingrediente de un Sistema de Información Gerencial (SIG), pero en la práctica es poco probable que exista un SIG complejo

sin las capacidades de procesamiento de las computadoras. Este concepto aunque más amplio, se ajusta plenamente porque los sistemas de información de todas las funciones de la empresa están unidas cada vez más en un supersistema, compuesto de sistemas casi independientes, pero de tal modo que ninguno de ellos puede verse completamente separado de los otros.

## **7.6. Crédito**

La palabra crédito tiene una cierta variable de significado, todos ellos relacionados a la realización de operaciones que incluyen préstamos de diversos tipos: en el sentido estricto, el crédito.

Es la concesión de un permiso dado por una persona a otra para obtener la posesión de algo perteneciente a la primera, sin tener en el momento, de lo; dichos en otros términos, el crédito es una transferencia de bienes, servicios o dinero efectivo a futuro. (Samuelson, 1986:455).

Dar crédito es financiar los gastos de otros a cuentas de un pago futuro. En un sentido general (y más apegado a la etimología de la palabra, que deriva de crédito), es la opinión que se tiene de una persona o empresa en cuanto a que cumplirá puntualmente sus compromisos económicos. Tener crédito significa poseer las características o cualidades requeridas para que otras confíen en esa persona o institución y le otorguen su confianza.

Son de poco monto las transacciones que en la actividad se realizan en efectivo, por lo que puede decirse que la sociedad moderna se basa en una considerable medida, en el crédito mutuo entre las diferentes personas que la integran. Es fundamental conocer el ordenamiento jurídico y social que garantiza el pago de las deudas contraídas y permitan efectuar los reclamos correspondientes, cuando las mismas no se satisfacen debidamente.

## **7.7. Cuentas por cobrar.**

Las cuentas por cobrar son reclamaciones o derechos contra terceros, en el caso de la organización son los socios propietarios, según Kester (1996).” Son ingresos que no se han

recibido en efectivo y suelen estar amparados por recibos o documentos similares que crean el compromiso de pago.” (P85). De la misma manera, Gómez (1995), expone que las cuentas por cobrar son “garantías a favor de la empresa, liquidables dentro del ejercicio normal de la misma, y provenientes de sus actividades específicas. (P21).

En esencias, esta definición es importante, puesto que las cuentas por cobrar van a permitir conocer a la empresa las obligaciones que los clientes contraen con la misma, representando un margen de ganancia a corto, mediano o largo plazo. Sin embargo, en la práctica se designan así todas las clases de créditos, depósitos, anticipos, entre otros que no estén representados por pagare y otras clases de instrumento formales. Por otra parte, según el boletín del instituto de Contadores Públicos (2003), establece que “De acuerdo con el principio de valor histórico contenido en el esquema de la teorías básica de la contabilidad financiera, las cuentas por cobrar deben registrarse según lo convenido inicialmente del derecho exigible” (p.25).

Basado en el principio de realización, el valor pactado deberá modificarse para reflejar lo que en forma razonable se espera obtener del efectivo, especie o servicios, de las partidas que la integran, señala que para esto se requiere que se le dé efectos, descuentos o bonificaciones pactadas, así como las estimaciones por irrecuperabilidad o difícil cobro.

### **7.7.1. Reglas Generales de las Cuentas por Cobrar**

Las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas como de exigencias inmediata a corto plazo cuya disponibilidad es instantánea dentro de un plazo no mayor, de un posterior a la fecha del balance con excepción de aquellas cosas en que el ciclo normal de operaciones exceda de este periodo debiendo en este caso hacerse la revelación correspondiente en el cuerpo del balance general o en una nota a los estados financieros. (Colegio de Auditores, 1996:77).

El manual señala que las cuentas por cobrar a corto plazo, deben presentarse en el balance general como activo circulante inmediatamente después del efectivo y de las inversiones en valores negociables. La cantidad por vencerse a más de un año o del ciclo normal de las operaciones deberán presentarse fuera de los activos circulantes.

### 7.7.2. Administración de las Cuentas por Cobrar

Todo departamento de las cuentas por cobrar debe tener una buena administración de la gestión, en este sentido, Gómez (1998), opina la administración del crédito se divide en tres funciones:

**Planear:** consiste en planificar un sistema operativo que sirve para la toma de decisiones. **Delegar:** en toda gerencia existen varias funciones de distinto nivel y se debe procurar una efectiva delegación. **Controlar:** consiste en el seguimiento de la evolución de los créditos, mediante la revisión selectiva de los riesgos.

En tal sentido, la administración del crédito y cobranza consiste en aumentar las ventas rentables y aumentar así el valor de la empresa al extender el crédito a sus clientes. Por esta razón, la administración del crédito y cobranza juega un rol muy importante, lo cual es su función; es decir identificar los factores que hayan tenido un impacto negativo sobre la posición financiera de los clientes y sobre la capacidad de hacer los pagos de los créditos, ayudando a mantener los servicios prestados por las pequeñas y medianas empresas.

Con relación a la rotación de la cuenta por cobrar Kester (1996), explica el método para obtener la rotación de cuentas por cobrar de la siguiente manera: “Dividir las ventas anuales, preferiblemente las ventas a créditos; por el promedio por el saldo final de cuentas por cobrar”

Asimismo, la medición de la liquidez en las cuentas por cobrar denominado también rotación de cartera se efectúa analizando las cuentas por cobrar, puesto que al aplicar este indicador y existen cuentas muy vencidas, la liquidez que miden los otros indicadores podrían resultar irreal. Todo lo anteriormente expuesto, refleja que para calcular el periodo medio de cobro de rotación de cuentas por cobrar es el siguiente: En primer lugar, las ventas a crédito anuales se dividen entre 360 para hallar las ventas diarias o medias; y segundo, que las cuentas por cobrar se dividen entre las ventas diarias para hallar el número de ventas por días

inmovilizados en cuentas por cobrar. Este autor define la rotación de cuentas por cobrar como el periodo medio de cobro, porque representa el tiempo que la empresa debe esperar, después de efectuar una venta para recuperar el efectivo.

## **7.8. Sistema de Cobranza**

Según el Curso de gerencia Estratégica de Crédito y Cobranzas dictado por el Ceange (1999), señala que para un sistema de cobranzas sea efectivo, “Este debe proporcionar rapidez y regularidad de seguimiento y debe estar organizado para utilizar al máximo, métodos de comunicación rutinarios, poco costosos y que consuman poco tiempo con aquellos clientes que requieren solo recordatorios casuales”.

Por tal motivo, la cobranza es una operación que realiza la empresa con la finalidad de recuperar el monto de una venta a crédito, bien sea de un servicio o de un producto. Cuando se habla de un sistema de cobranza se refiere a la fijación de objetivo y políticas de cobranzas que debe aplicar determinada empresa, dependiendo de la actividad comercial a la cual esta se dedica; todo esto para ser que retorne el dinero producto de las ventas en el plazo justo, lo cual permitirá el desenvolvimiento normal de la empresa en sus operaciones de compra – venta.

### **7.8.1. Aspectos a considerar dentro de un Sistema de Cobranza**

**Sistema de identificación del problema:** la mayoría de las pequeñas empresas utilizan un informe de antigüedad de cuenta, el cual sirve para identificar los saldos vencidos; pero realmente allí está uno de los problemas, el que solo refleje los saldos ya vencidos, este informe debe reflejar con anticipación el vencimiento para poder planificar las actividades de cobranza.

**Actividades de cobranza:** la manera de realizar la cobranza puede ser muy variada, sin embargo no todas surten efecto inmediato, por lo general para algunos clientes puede utilizarse una forma, lo que no quiere decir que para otros sea la misma; la tendencia es utilizar la acción de cobranza que le genere más dinero y sea lo menos costosa de usar.

Esta actividad de cobranza pueden ser: enviar la segunda copia de la factura original, una primera carta de cobranza, una segunda carta de cobranza, la segunda llamada de cobranza o la primera vez que menciona una acción legal, independientemente de la forma. Es importante resaltar que para que el sistema de cobranza sea efectivo debe saberse ¿Cuándo se tomara acciones específicas? ¿Cómo se podrá llevar a cabo acciones específicas y adecuadas?

Conducta evasiva del deudor: algunos clientes después de ejercer la acción de cobranza, llegan consistentemente con pagos, de igual manera otros llegan con excusas; cuando llegan de la última forma hay que determinar realmente si es valedera o no la razón por la cual no han cancelado y tratar de remediar la situación de la mejor forma posible.

Cuando se trate de clientes que no tienen intención de pagar sus cuentas, es recomendable enviar la cuenta a un abogado especializado en cobranza si el monto lo amerita, de lo contrario es preferible cancelar la cuenta, puesto que los costos de cobranza pueden sobrepasar el monto de la ganancia potencial. Esto tiene concordancia con la forma de trabajar de la organización ya que la cuenta del socio está abierta en libro y a medida que pasan los meses se irá acumulando la deuda a base de una cuota fija de mantenimiento o extra, estipulada según asamblea de accionistas.

Según boletín emitido por el Instituto Mexicano de contadores Públicos (1997), establece que: “de acuerdo con el principio de valor histórico contenido en el esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera, las cuentas por cobrar deben registrar el valor convenido inicialmente del derecho exigible”.

Basado en el principio de realización, el valor pactado deberá modificarse para reflejar lo que en forma razonable se espera obtener del efectivo, especie o servicios de cada una de las partidas que la integran, señala que para esto se requiere que se les dé efectos o descuentos o bonificaciones pactadas, así como las estimaciones por irrecuperabilidad o difícil cobro. En el boletín se expresa que para cuantificar el importe de las partidas que habrán de considerarse irrecuperable o difícil cobro, debe efectuarse un estudio que sirva de base para determinar el valor de aquellas que serán deducidas o canceladas y estar en condiciones de establecer o

incrementar las estimaciones necesarias, en previsión de eventos futuros cuantificables que pudieran efectuar el importe de las ventas.

### **7.8.2. Políticas de cobro**

Al respecto dice Villaseñor (1998), “Las políticas de trabajo fluyen del personal de mayor experiencia hacia el nuevo, afín de perpetuar las diferentes técnicas cuya aplicación es fruto de una eficaz labor de cobranza dentro de una organización establecida”.

Particularmente, las políticas de cobro se refieren a todas aquellos parámetros que regular los procedimientos que emplean las empresas, con la finalidad de recuperar los créditos que han otorgado a sus clientes. Las políticas deben ser claras, definidas y deben estar por escrito: El establecer políticas de cobranzas es sumamente importante, dado que el personal que labora en la unidad de crédito y cobranzas, sepan que se puede hacer y para aquellas personas que entran nuevas a la empresa sirven de gran ayuda, porque les orienta. Es por esto, que la implementación de políticas de cobranzas trae los siguientes beneficios:

- El personal puede contar con un crédito sobre la unidad e cobranza.
- Los clientes reciben el mismo trato y el personal da las mismas respuestas a los clientes.
- El personal subalterno puede actuar más independientemente, sin consultar o referir los casos a los responsables de área agilizando el proceso.

Asimismo, deben considerarse algunos aspectos al diseñar las políticas de cobranzas, en primer lugar, debe saberse las condiciones de pagos que pueden aceptarse como cheques, giros y pagos transferidos, luego las acciones a seguir en los casos en que haya cheques devueltos; posteriormente debe saberse los procedimientos de cobranzas de acuerdo al cliente y el trato que debe dársele a los considerados morosos.

### 7.8.3. Gestión de Cobranza

En relación con la gestión de cobranza Villaseñor (1998), lo señala como “El procedimiento de cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia”. Es decir, se refiere a la administración eficiente del dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes, de los procedimientos de cobro y su pronta recuperación.

La rotación de este dinero es vital para la estabilidad de la empresa, con ello garantiza un buen flujo de efectivo que permitirá a la empresa realizar sus operaciones de compra- venta en forma adecuada. Otro aspecto a considerar dentro de la gestión de cobranza, es el mantenimiento y utilización de registros adecuados que suministren información veraz y oportuna sobre los clientes a los cuales se les ha otorgado créditos. Dentro de estos aspectos están:

- Para cada cliente debe establecerse un registro permanente e individual de las facturas.
- El registro individual debe mostrar la fecha, numero de factura y cantidad de cada compra.
- Debe evidenciar la fecha y cantidad de cada pago realmente recibido.
- Se debe anotar el seguimiento de cobro que se le haga al cliente como: visitas personales, llamadas telefónicas, cartas de cobro o recordatorio.
- Se debe asignar a un individuo la responsabilidad de mantener esos registros.

En relación con el mantenimiento de los registros señala Ceder (1999), que “Necesariamente es importante que estos registro individuales de los clientes a crédito sean llevados con mucha exactitud y al día, probablemente sean los registros más importantes y valiosos que tengan su negocio “

Por otra parte, es importante recalcar que la gestión de cobranza en una empresa que está bien organizada, debe realizar los cobros en las fechas convenidas en la factura, de manera que no se permita que el cliente sobrepase la fecha estipulada de cobro. Para ello se hace necesario

que se implemente una serie de políticas y normativas que regulen la gestión de cobranzas, garantizando un mejor control.

Cabe destacar que para el buen funcionamiento de la unidad de cobranza dentro de la organización se hace necesario que la persona que realice la labor de cobranza, entregue a diario una relación del dinero recaudados de los cobros hechos a caja o al departamento de cobranza, además de devolver los documentos no cobrados para realizar las anotaciones y observaciones necesarias para cada caso y preparar así la acción de cobro para el día siguiente.

Retención del dinero cobrado significa un riesgo y un obstáculo para el normal desenvolvimiento del flujo diario a caja y por consiguiente el departamento de crédito y cobranza se mantiene desinformado y no tiene conocimiento de la verdadera situación, por lo que resulta muy importante la comunicación existente entre el departamento y el personal de cobranza puesto que ello asegura una gestión eficiente. Igualmente esta comunicación debe existir entre el departamento de crédito y cobranza y el de contabilidad, para que este registre los movimientos del día y poder ofrecer oportunamente información a la gerencia sobre los resultados de la gestión realizadas, lo cual servirá más adelante para la toma de decisiones acertada.

#### **7.8.4. Optimización del Sistema de Crédito y Cobranza**

De acuerdo con Villaseñor (1998), la optimización de este sistema es una actividad encaminada a lograr el desarrollo de una gestión de manejo de cuenta de activos y pasivos a corto plazo por medio de la estrategia administrativa de gerencia. Destacando en este sentido que la optimización, se logra cuando existe un adecuado flujo de información y se permite planificar de forma anticipada las actividades que hagan efectivo el retorno de los activos entregados en créditos.

## 7.9. Indicadores Financiero

Según Samuelson (1996), señala que los indicadores financieros más relevantes para la gestión de cobranza son los siguientes:

**Razones de Liquidez:** Cuantifican la capacidad de la empresa para asumir sus obligaciones a corto plazo, de acuerdo a los recursos que posee en el mismo periodo de tiempo. Gracias a ellas, se conoce la solvencia del efectivo actual de la empresa y su posición ante contingencias. Las razones de liquidez Son:

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Permite conocer la capacidad de una empresa para cubrir sus pasivos circulantes con los activos circulantes que posee.

$$\text{Razón de Liquidez Inmediata: } \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Complementa la razón anterior, sola que esta se concentra en los activos circulantes efectivos de rápida conversión, excluyendo el inventario, para obtener una medida más exacta de la liquidez de la empresa.

**Razones de Apalancamiento:** Con ellas se conoce el grado en el que la empresa está financia por deuda, que puede ser en relación con su capital contable o sus activos totales.

$$\text{Deuda a capital Contable} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital de los Accionistas}}$$

Se obtiene información del grado en que se utiliza el financiamiento del pasivo en relación con el aporte de los accionistas.

$$\text{Deuda a activos Totales} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Indica el porcentaje de activos de la empresa, que se sustenta y financia a través de sus pasivos. El riesgo financiero de una empresa es directamente proporcional al resultado de la aplicación de esta razón.

**Razones de Cobertura:** Aquí se tiene la razón de cobertura de interés, que indica la capacidad de la empresa para cubrir sus pagos de interés. Si la razón es alta, significa que se tiene mayor probabilidad de cumplir dichos pagos.

$$\text{Razones de Cobertura} = \frac{\text{Utilidad antes de impuesto e intereses}}{\text{Gasto por Interés}}$$

**Razones de Actividad:** Miden la eficiencia de una empresa en cuanto al uso de sus activos. Guardan estrecha relación con el análisis de liquidez. Las más utilizadas son:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito netas anuales}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Mide el número de veces durante el año, en que las cuentas por cobrar se han convertido en efectivo. Mientras más alto es el valor obtenido, menor es el tiempo que transcurre entre la venta y la recaudación del efectivo.

$$\text{Periodo Promedio de Cobros} = \frac{365}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

Complementa la razón anterior, indica el número promedio de días que las cuentas permanecen pendiente de cobro. Su resultado se debe analizar comparándola con las de años anteriores y con empresas similares.

$$\text{Rotación de Inventarios en Días} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

Permite conocer con que eficiencia los Activos Totales han generado ventas.

### **7.10. Medición de los procesos de Cuentas por Cobrar a través de los Índice Financiero**

De acuerdo a lo establecido por Seder (1995), define las cuentas por cobrar, como “derechos a favor de una entidad para la futura recepción de efectivo, bienes o servicios, que se crean como resultado de las transacciones comerciales normales o de otro tipo”.

De tal manera que, la mayoría de los ingresos de casi toda empresa mercantil, se derivan de las ventas a créditos de bienes y servicios a sus clientes, por lo cual, las cuentas por cobrar representan un activo importante para dichas empresas. La contabilización de estas cuentas, según el mismo autor, cumple cuatro procesos, que se mencionan a continuación. (Seder, 1995)

**Reconocimiento:** Responde a las diferentes bases utilizadas para el mismo, las cuales son: El reconocimiento de la cuenta por cobrar tiene lugar en el mismo momento en que se reconoce el ingreso, es decir, al momento del intercambio de bienes o servicios entre vendedor y comprador.

Las cuentas por cobrar se reconocen después de la afirmación del ingreso. Esta base se observa cuando el comprador realiza un adelanto de pago, antes de recibir el bien que está comprando, lo cual es de mutuo acuerdo con el vendedor, que en este caso es el productor del bien.

**Medición de las Cuentas por Cobrar:** En la mayoría de los casos, el importe que se reconoce es el mismo acordado al momento de una transacción, sin embargo, existen dos

factores que influyen en dichos montos, los cuales son el descuento por pronto pago y el recargo por intereses en caso de pagos atrasado.

**Valuación:** Valor que se da a las cuentas por cobrar, para ser presentadas en el Balance General. Esto va a depender de la forma en que se midieron las cuentas por cobrar, para así poder reflejar bien sea la acumulación de intereses o las provisiones para futuros descuentos y cuentas incobrable.

**Destino y conversión de las Cuentas por Cobrar:** La conversión se da por medio de la cobranza, acreditando la cuenta por el importe ya registrado, considerando la existencia de descuentos, cargos por intereses, devoluciones, entre otros, cuyos montos también se cargan o acreditan a las respectivas cuentas de resultados.

Basándose en lo anteriormente expuesto, una administración eficaz de las cuentas por cobrar, debe tener claro la planeación de las utilidades y la planeación de las ventas, entre otros. En todo caso, debe medirse el desempeño, tomando las acciones necesarias con los estándares que se consideran para tal medición. En este sentido, para planear el efectivo, la empresa debe analizar y controlar las cobranzas, en este caso se relacionan las cobranzas con la actividad de ventas y con el transcurso del tiempo, dichas razones son: rotación de cuentas y periodo promedio de cobro.

Estas razones son una eficiencia en el uso de los fondos invertidos en cuentas por cobrar, donde se encuentra la velocidad con que rotan los fondos así invertidos, combinando la calidad de las cuentas por cobrar y del ejercicio de las políticas de la empresa.

### **7.11. Pequeña y Mediana Empresa**

Las pequeñas y medianas empresas son aquellas industrias con una población de trabajadores que según Instituto Nacional de Estadística (INE), está entre cinco (05) y veinte (20) trabajadores para una pequeña empresa, mientras que una mediana posee entre veintiuno (21)

y cien (100) trabajadores, resaltando así su razón fundamental que es producir bienes y servicios con vocación al abastecimiento interno.

Según Armas (1999). Las pequeñas y medianas empresas, a pesar que tecnológicamente no han obtenido el avance y la independencia necesaria para su desarrollo, procuran brindar bienes y servicios, aumentar el empleo y contribuir al desarrollo de las regiones, ya que esta son flexible al momento de ubicarse; pero con limitaciones en su infraestructura física, además las PYMEs contribuyen a que haya una mejor distribución en el campo industrial. En estos momentos en nuestro país según el mismo autor, es difícil tener conocimiento del número de pequeñas y medianas empresas existentes ya que hay muchas empresas pertenecientes a la economía informal y además el número de personas que conforman este sector de la economía ha ido en ascenso los últimos años. Lo que dificulta más el registro.

En fin, el papel fundamental que juega la pequeña y mediana empresa en una economía, es bien importante, debido a que ella proveerá a las grandes empresas de la materia prima, que está utilizara para la producción de sus bienes, por otro lado ella es la que proporcionara el desarrollo de un país debido a la cantidad de beneficios que aportara, entre los que se encuentra el empleo, factor importante de una economía.

La definición de las pequeñas y medianas empresas tiene muchos años de existencia, por lo que basándose en CONAFIN (1973), que la define como:

Son pequeñas industrias cuya dirección seta en manos de su dueño, gerente, director, etc., la cual realiza prácticamente todas las tareas, desde la selección de personal, control de producción, administración y hasta las ventas, aun cuando estas últimas en algunos casos pueden estar delegadas, pero lo importante que el trabajo de gestión este concentrado en una sola persona de la empresa, desde la más importante incluso la más pequeña.

Asimismo, esta organización al definir la mediana industria hace referencia como “aquellas empresas cuyas principales tareas de dirección e incluso administración financiera y de

personal, han tenido que ser dividida entre distintas personas, sin embargo resulta demasiado reducido aún para mantener una gama importante de especialistas dentro de ella.

Partiendo de esta definición de la pequeña y mediana empresa, se puede decir que estas industria se caracterizan por el hecho de que la conducción y la dirección esté a cargo de sus propietarios, además en algunos casos se da que la parte administrativa es manejada por la familia, lo que impide que dicha empresa tenga un verdadero desarrollo y auge en su producción. Las Pequeñas y Medianas Empresas tienen la particularidad de dedicarse a determinadas producciones, comercializaciones o distribuciones del producto, que no lo pueden realizar las empresas grandes, además este tipo de empresa debido a su tamaño o capacidad de exportación, no poseen especialistas necesarios y altamente calificados que influyen en su desempeño para si lograr un buen funcionamiento de las mismas, por lo menos en el caso de este país.

La pequeña y media empresa en Bolivia según Quiroz (1993) presenta algunas características que influyen en su desarrollo como lo son:

- El alto costo de asistencia técnica, que le impide al empresario informarse o ponerse en contacto con cambios tecnológicos y avances que ocurran en el mundo y que a su vez puedan ser de gran ayuda para el desenvolvimiento de la empresa.
- Inflexibilidad de equipo - proceso, no existe en el país una disposición del Estado y del sector privado con el fin de otorgarle a las PYMEs, la ayuda de adquirir equipos, plantas, maquinarias que estén adecuadas a la producción y que sean novedosas.
- Elevados intereses bancarios, insuficiencia de incentivos crediticios, criterios pocos empresariales en la concepción de crédito público. En Venezuela no existe una política interesada verdaderamente, que promueva el desarrollo de la PYMEs, otorgándoles créditos, facilidades de pago, incentivos crediticios y asistencia económica para que estas a su vez puedan desarrollarse económicamente.
- Problemas para obtener materia prima de calidad y una producción demasiado diversificada. Esto incluye mucho en el funcionamiento de la empresa, ya que si esta proviene del extranjero los requisitos y recaudos para su entrega dificulta la obtención

del material y por otro lado si proviene de la industria nacional, el problema radica en la fecha de entrega del financiamiento y el control de calidad de la materia prima.

- Dificultad para mantener los precios del mercado, cargas fiscales excesivas y cambios en las políticas arancelarias. En este país debido a la liberación de precios de la apertura comercial la PYME ha decrecido notablemente en algunos reglones, por lo cual el sector público y el privado debe actuar para evitar el cierre de estas empresas y asistirles técnicamente para que puedan competir en los mercados con tarifas arancelarias más bajas.

El modelo de la PYMEs Taiwanes es de gran referencia, ya que se desarrolló bajo un ambiente de planificación, en donde se conjugaron una serie de créditos que dieron el empuje y desarrollo necesario a la pequeña y mediana industria en ese país asiático. Entre esos criterios se pueden nombrar refiriendo a Herring (1993), a:

- La sustitución de importaciones.
- La escuela estructuralista.
- La planificación.
- Política monetaria.
- Política cambiaria
- Exoneraciones de impuestos.
- Políticas obreras.

## **7.12. Análisis de los Resultados**

Una vez aplicada la entrevista y la observación, se procedió al análisis de los mismos, según estos resultados se pudo determinar lo siguiente:

En el Ítem 1, representado por el cuadro1 y el grafico 1, el 100% de los entrevistados respondieron que en la empresa no existen manuales y procedimientos escritos, que rigen las

actividades diarias de la empresa, es decir el proceso de compra-venta, estos se realizan de acuerdo al empleado.

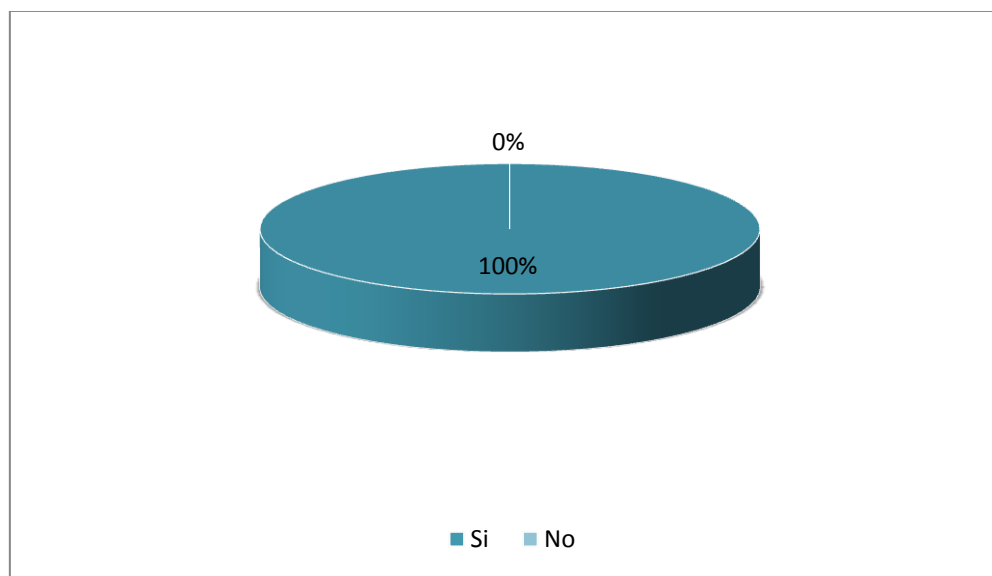
Tabla 1

Pregunta 1 de la entrevista

Ítem	Preguntas	Frecuencia	
		si	no
1	¿En la empresa existen manuales y procedimientos administrativos escrito, por las cuales se rigen las actividades diarias de la organización?	0	12
		0	100%

Gráfico 1

Resultado pregunta 1



Fuente elaboración propia

En el ítem 2, representado por el cuadro 2, Grafico 2, el 92% de los entrevistados respondieron que la empresa posee computadoras que se utilizan para la transcripción de

documentos relacionados con la administración, también posee calculadoras y teléfono solamente, clasificándolos como tecnología media y baja, según los entrevistados.

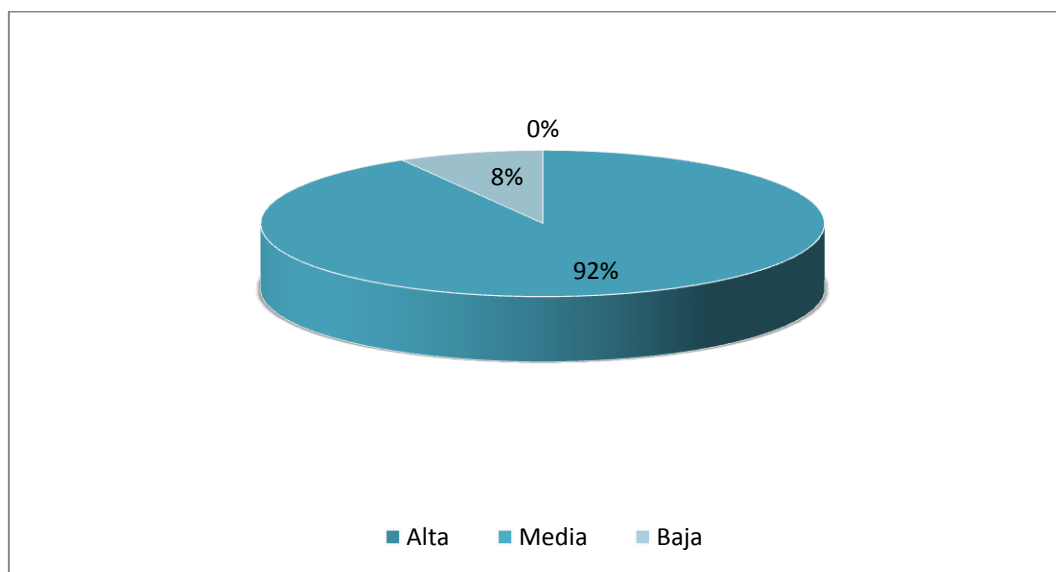
Tabla 2

Pregunta N° 2 de la entrevista

Ítem	Preguntas	Frecuencia			Frecuencia (%)		
		Alta	Media	Baja	Alta (%)	Media (%)	Baja (%)
2	¿Con que tecnología cuenta la empresa y donde la clasificaría?	0	11	1	0	92	8

Gráfico 2

Resultado pregunta 2



Fuente elaboración propia

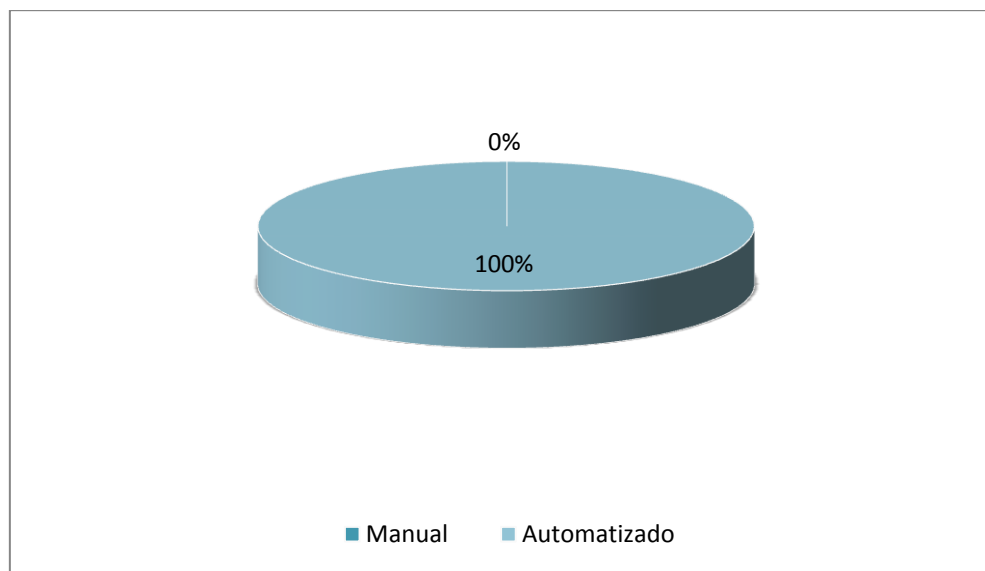
Con respecto al ítem 3 representado por el cuadro 3, Grafico 3, el 100% de los entrevistados respondieron que los inventarios son llevados de forma manual, es decir por conteo físico,

ocasionando retraso en el despacho a los clientes, ya que tienen que verificar si tienen la mercancía en su almacén, para hacer efectivo el pedido.

Tabla 3  
Pregunta N° 3 de la entrevista

Ítem	Preguntas	Frecuencia		Frecuencia	
		Manual	(%)	Automatizado	(%)
3	¿De qué manera son llevados los inventarios?	12	100%	0	0

Gráfico 3  
Resultado pregunta 3



Fuente elaboración propia

En el ítem 4, representado por el Cuadro 4 Grafico 4, el 100% de los entrevistados expresaron que las cuentas por cobrar son llevadas de forma manual, ya que no existe ningún software,

que agilice el proceso, ocasionando retardo para conocer los montos de las deudas de cada cliente.

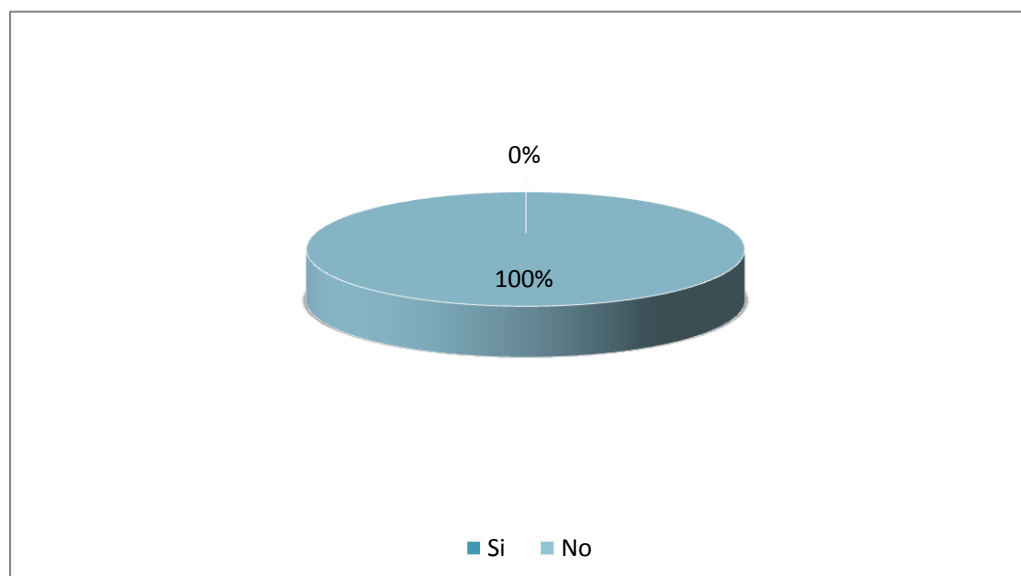
Tabla 4

Pregunta N° 4 de la entrevista

Ítem	Preguntas	Frecuencia		Frecuencia	
		Si	(%)	No	(%)
4	¿La Empresa utiliza algún tipo de software en las unidades?	0	0	12	100

Gráfico 4

Resultado pregunta 4



Fuente elaboración propia

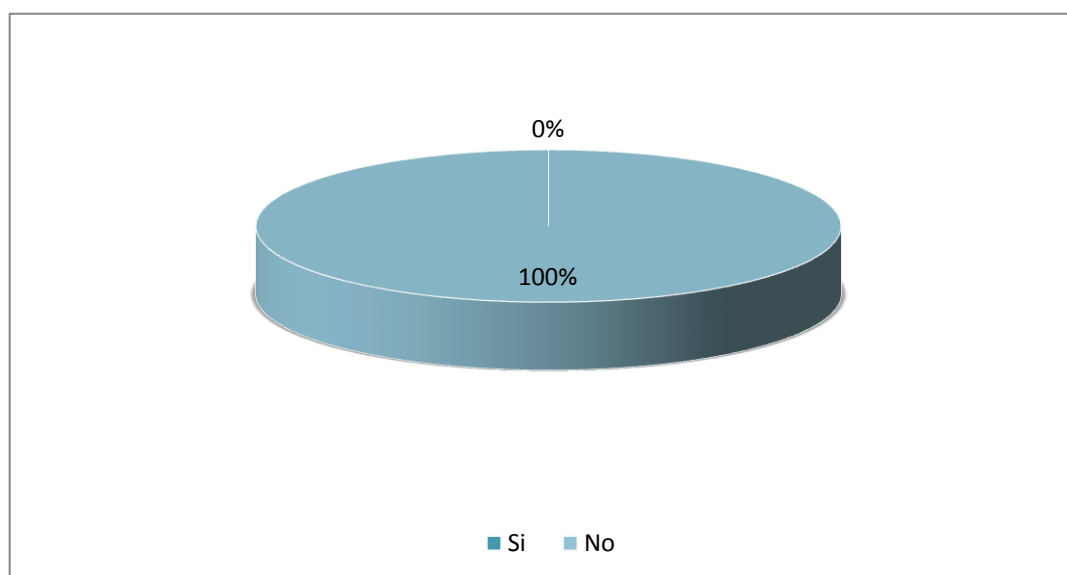
En el ítem 5 , representado por el Cuadro 4, Grafico 5,el 100% de los entrevistados respondieron que la Empresa Comercial Acre Corp. le otorga crédito a los clientes dependiendo el tiempo que este tenga realizándole pedidos, tomando en cuenta si este realiza

sus pagos oportunamente, sin realizar ningún análisis financiero, es decir no hay pasos preestablecido.

Tabla 5  
Pregunta N° 5 de la entrevista

Item	Preguntas	Frecuencia		Frecuencia	
		SI	(%)	NO	(%)
5	¿Existen pasos a seguir para que la empresa otorgue crédito a los clientes?	0	0	12	100

Gráfico 5  
Resultado pregunta 5



Fuente elaboración propia

El ítem 6, representado por el Cuadro 6, Grafico 6, el 100 % de los entrevistados manifestaron que no existen políticas que orienten a la selección y la aprobación de los créditos, ya que esta no realiza análisis previo y exhaustivo, en cuanto a la selección financiero de los clientes, por ende tampoco se efectúa una clasificación de los mismo.

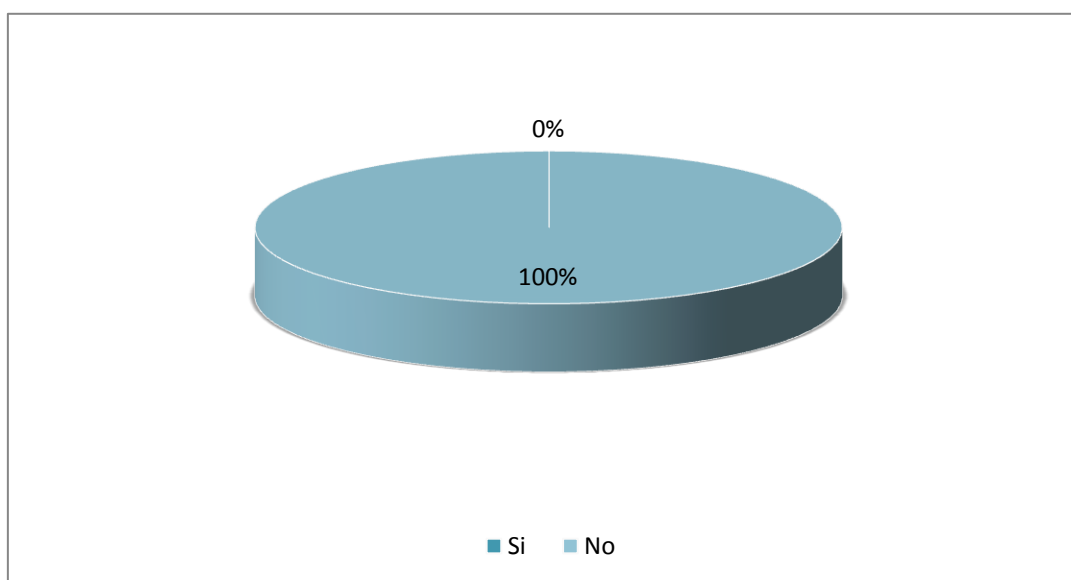
Tabla 6

Pregunta 6 de la entrevista

Ítem	Preguntas	Frecuencia		Frecuencia	
		Si	(%)	No	(%)
6	¿Existe una clasificación de los clientes de acuerdo al crédito otorgado por la empresa?	0	0	12	100

Gráfico 6

Resultado pregunta 6



Fuente elaboración propia

En los ítem 7 y 8, representado por el Cuadro 7 Grafico 7, el 69% de los entrevistados indicaron que los lapsos de tiempo que se le otorgan a los clientes es 8,15 y 30 días y el 31% más de 30 días, que estos lapsos muchas veces depende del monto de la deuda o por las relaciones interpersonales del cliente con la Gerencia de la empresa.

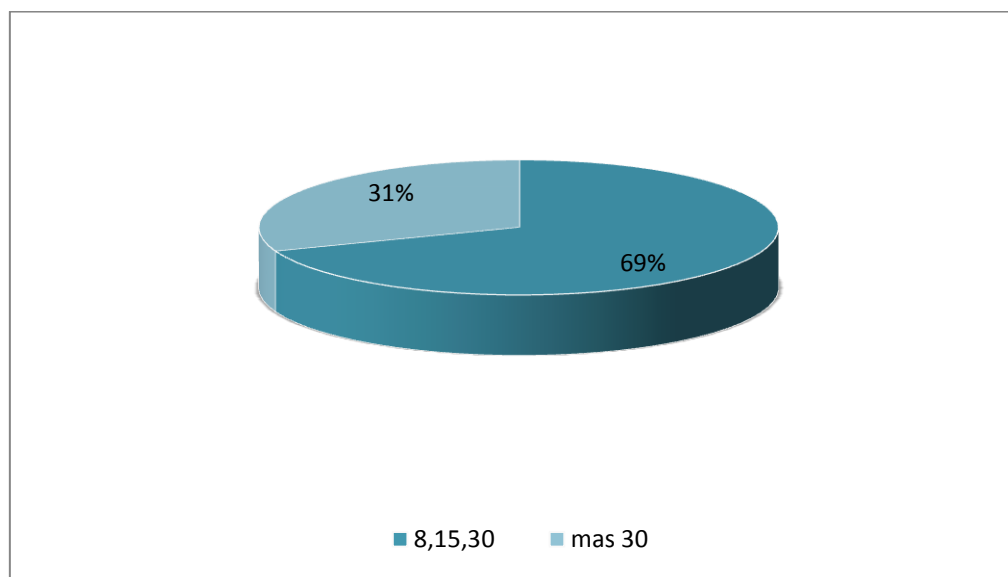
Tabla 7

Pregunta N° 7 de la entrevista

Ítem	Preguntas	Frecuencia		Frecuencia	
		8,15,30	(%)	30 y Mas	(%)
7,8	¿Cuáles son los lapsos de tiempo para que los clientes cancelen las deudas contraída con la empresa?	12	100%	0	0

Gráfico 7

Resultado pregunta 7



Fuente elaboración propia

En el ítem 9, el 100% de los entrevistados revelaron que no existen procedimientos preestablecidos para realizar las cobranzas, si no que la empresa muchas veces espera que los clientes le cancelen, tomando en cuenta que estos lo hacen varios días después de la fecha de vencimiento, causándole a la empresa problemas de liquidez.

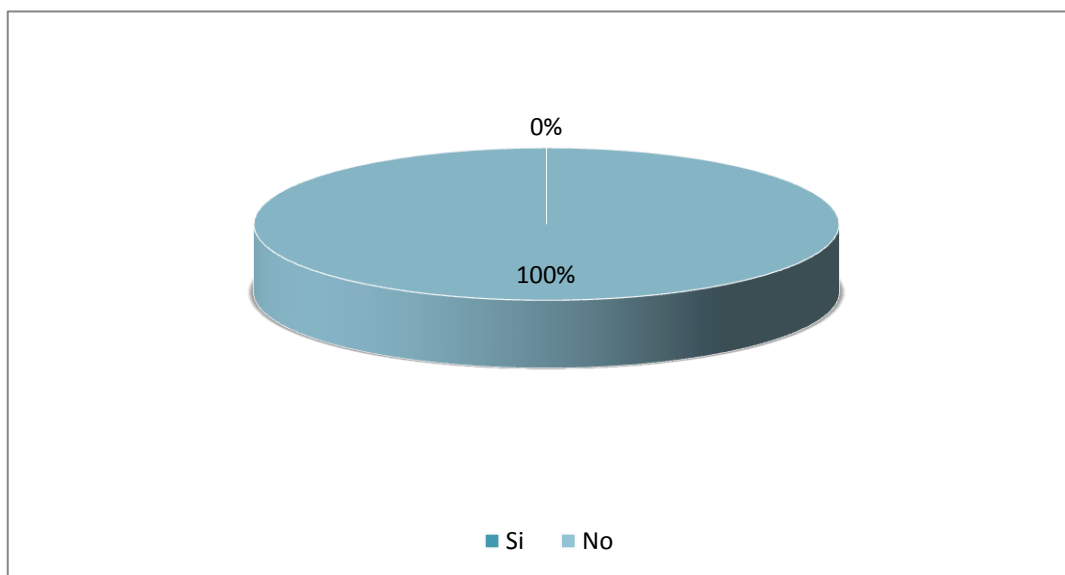
Tabla 8

Pregunta N° 8 de la entrevista

Ítem	Preguntas	Frecuencia		Frecuencia	
		Si	(%)	No	(%)
9	¿Existen procedimientos para la recuperación de las cuentas por cobrar?	0	0	12	100

Gráfico 8

Resultado pregunta 8



Fuente elaboracion propia

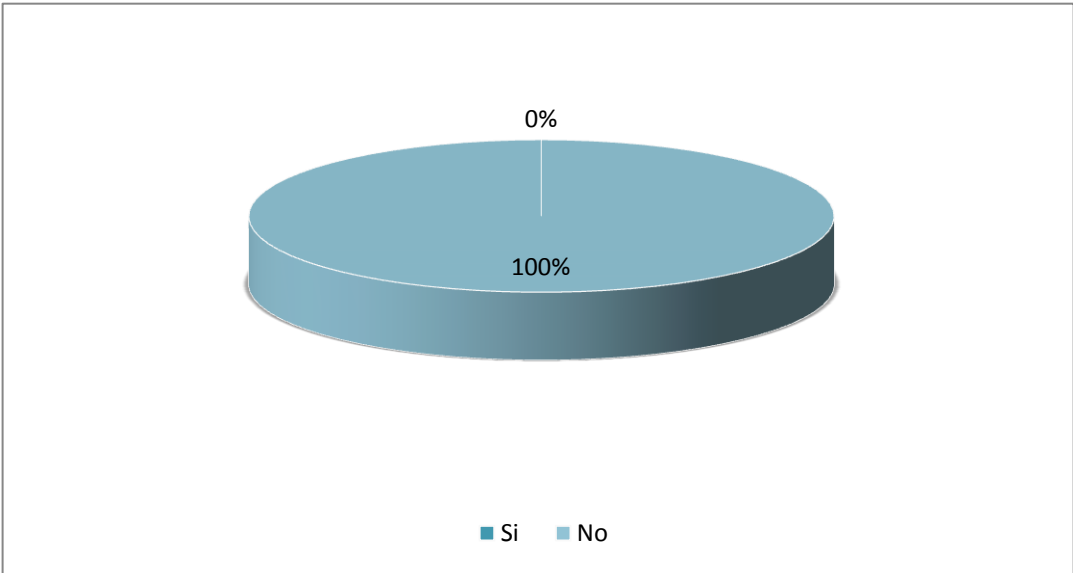
En el ítem 10, el 100% de los entrevistados expusieron que la empresa no se aplican controles estrictos para conocer con antelación el monto de las cuentas por cobrar antes de su vencimiento.

Tabla 9

Pregunta 9 de la entrevista

Ítem	Preguntas	Frecuencia		Frecuencia
		Si	No	
			(%)	(%)
10	¿Existen controles para conocer el vencimiento promedio de las cuentas por cobrar?	0	0	100

Gráfico 9  
Resultado pregunta 9



Fuente elaboración propia

En el ítem 11, representado por el cuadro 10, grafico10, el 95% de los entrevistados expresaron que la empresa no emplea ningún tipo de indicadores financiero, para el manejo del sistema de crédito y cobranza, de tal forma que se pueda determinar de manera inmediata si la empresa tiene un adecuado nivel de liquidez, ya que no emplea análisis para el

otorgamiento de los créditos y tampoco conoce con antelación cual es la capacidad de pago de los clientes.

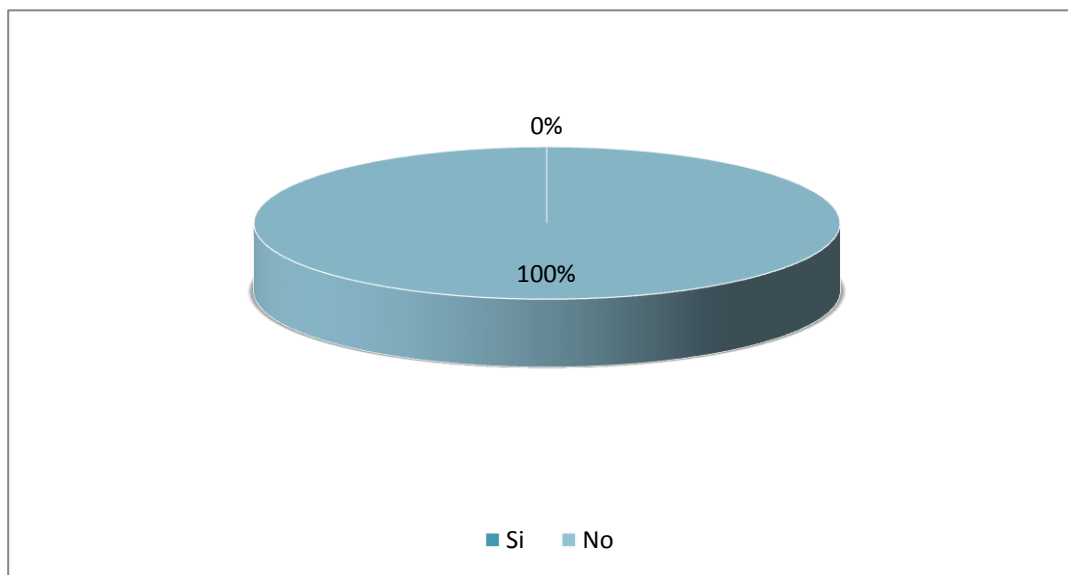
Tabla 10

Pregunta N° 10 de la entrevista

Ítem	Preguntas	Frecuencia		Frecuencia	
		Si	(%)	No	(%)
11	¿La empresa utiliza Indicadores Financiero?	2	5	10	95

Gráfico 10

Resultado pregunta 10



Fuente elaboración propia

En el ítem 12, representado por el cuadro 11 grafico 11 el 100% de los entrevistados manifestaron conocer el indicador de liquidez ya que por medio del se pueda determinar de

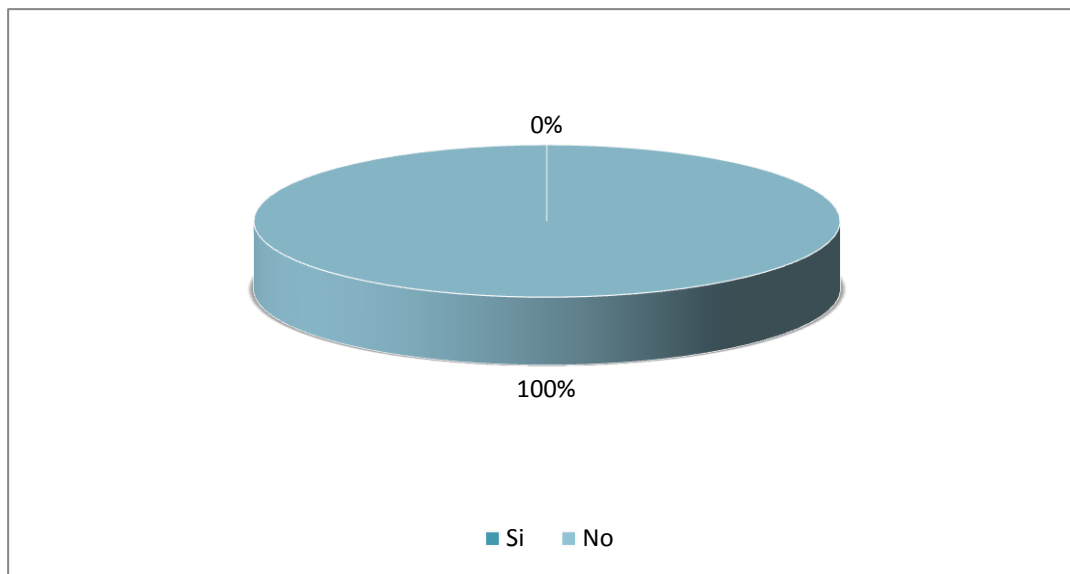
manera inmediata si la empresa tiene un adecuado nivel de liquidez, pero la empresa no los utiliza, debido a que no emplean análisis de crédito para evaluar la capacidad de pago de los clientes.

Tabla 11

Pregunta N° 11 de la entrevista

ÍTEM	PREGUNTAS	Frecuencia		Frecuencia	
		SI	(%)	NO	(%)
12	¿Conoces el uso de los indicadores de liquidez?	12	100	0	0

Gráfico 11  
Resultado pregunta 11



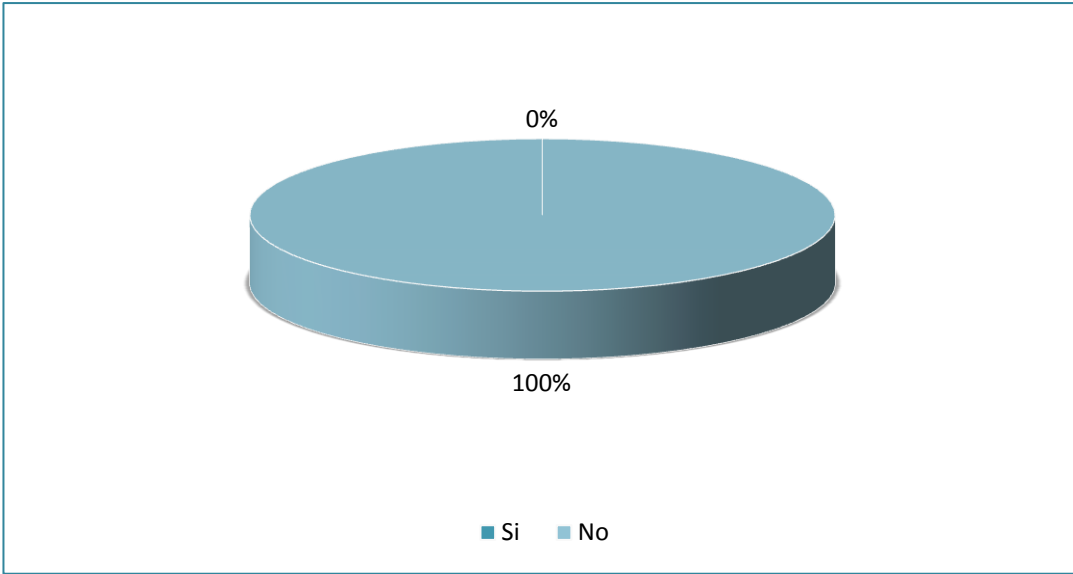
Fuente elaboración propia

En el ítem 13, representado por el cuadro 12, grafico 12, el 100% de los entrevistados respondieron que si conocen el uso de los indicadores periodo promedio de cobro, que a través de ellos se realiza el análisis de la recuperación de las cuentas pendientes de pago por los clientes y también se puede conocer el vencimiento promedio de las cuentas por cobrar, pero afirmaron que la empresa no los utiliza.

Tabla 12  
Pregunta N° 12 de la entrevista

Ítem	Preguntas	Frecuencia		Frecuencia	
		Si	(%)	No	(%)
13	¿Conoces el uso de los indicadores del periodo promedio de cobro?	12	100	0	0

Grafico 12  
Resultado pregunta 12



Fuente elaboración propia

En el ítem 14, representado por el cuadro 13, grafico 1, el 100% de los entrevistados respondieron que las cobranzas no son lo suficientemente satisfactorias ya que mucho de los cliente pagan a destiempo, la cual no cumple con los lapso previsto en el crédito, ocasionándole problemas de liquidez a la Empresa Comercial Acre Corp., ya que no puede cumplir con las diferentes deudas contraída con los proveedores y terceros.

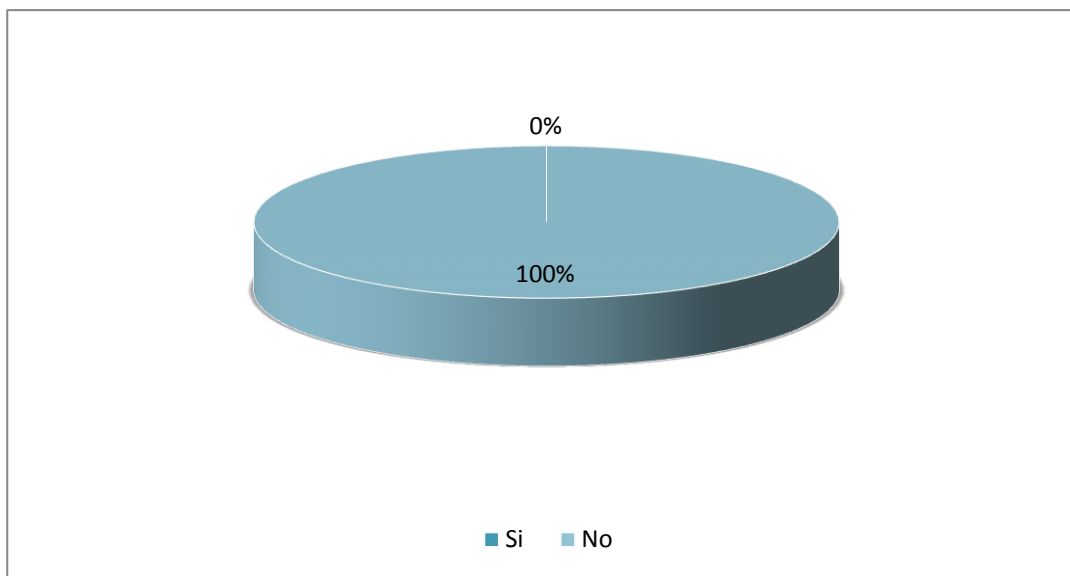
Tabla 13

Pregunta N° 13 de la entrevista

Ítem	Preguntas	Frecuencia		Frecuencia	
		Si	(%)	No	(%)
14	¿Las cobranzas realizadas por la empresa muestran los resultados esperados?	0	0	12	100

Gráfico 13

Resultado pregunta 13



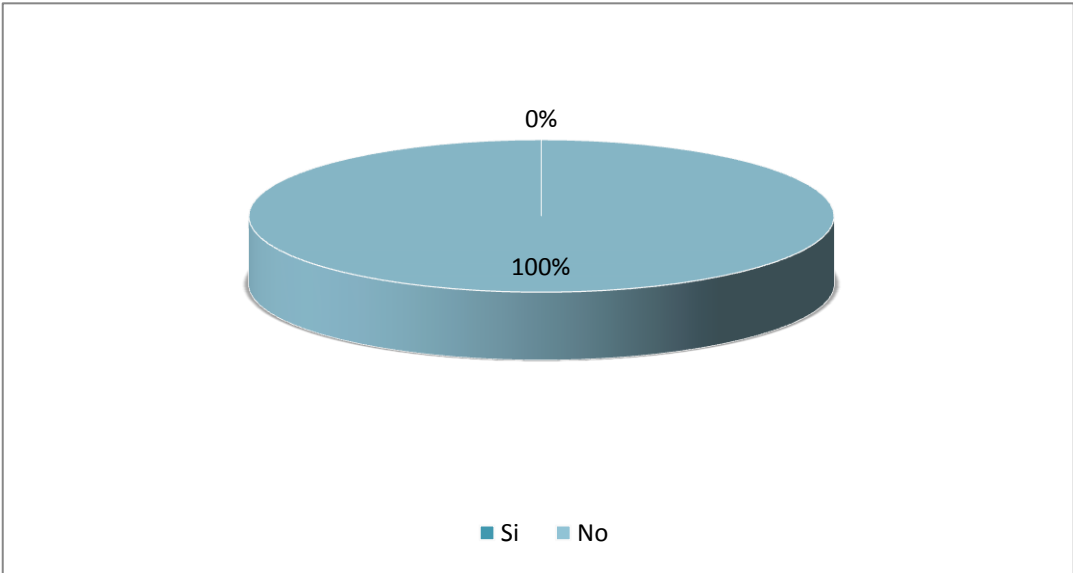
Fuente elaboración propia

En el ítem 15, representado por el cuadro 14, grafico 14, el 100% de los entrevistados expusieron que la empresa no aplica ningún tipo de recargo para penalizar a los clientes que cancelen días después de la fecha de vencimiento del crédito otorgado.

Tabla 14  
Pregunta N° 14 de la entrevista

Ítem	Preguntas	Frecuencia		Frecuencia	
		Si	(%)	No	(%)
15	¿La empresa utiliza algún tipo de recarga para aquellos clientes morosos o que cancelen a destiempo?	0	0	12	100

Gráfico 15  
Resultado pregunta 14



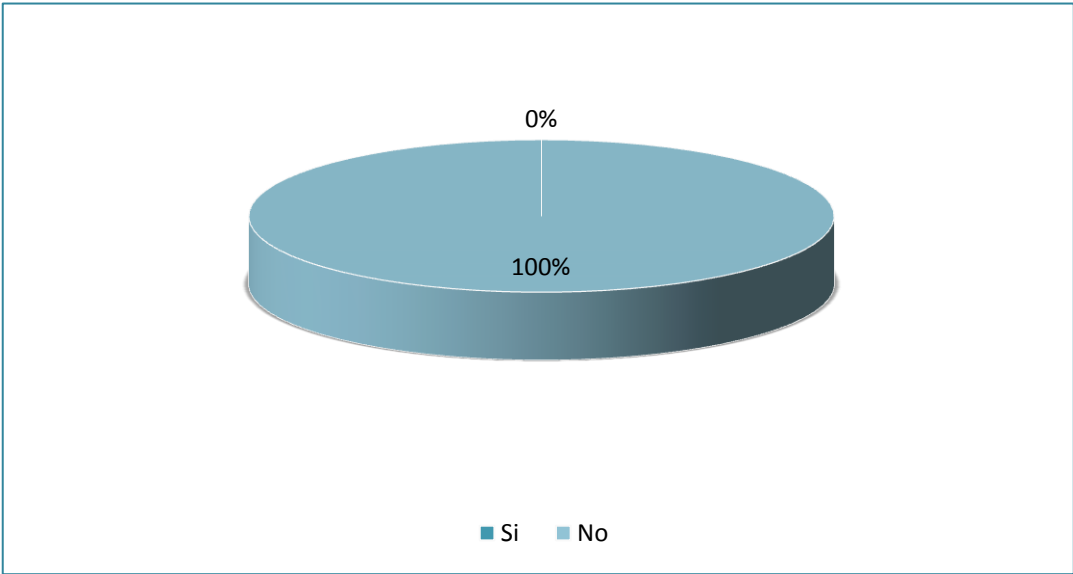
Fuente elaboración propia

En el ítem 16, representado por el cuadro 15, grafico 15, el 100% de los entrevistados respondieron, que si están de acuerdo que la empresa utilice normas y procedimientos en las actividades de la empresa, ya que en ellos se establecerían políticas, para el otorgamiento de créditos, el manejo de las cobranzas y así mejoraría la situación actual que presenta.

Tabla 15  
Pregunta N° 15 de la entrevista

Ítem	Preguntas	Frecuencia		Frecuencia
		Si	(%)	
16	¿Está usted de acuerdo que si la empresa utiliza normas y procedimientos, esta mejoraría su situación actual?	12	100	0

Gráfico 15  
Resultado pregunta 15



Fuente elaboración propia

Para finalizar el ítem 17, representado por cuadro16, grafico 16, el 83% de los entrevistados expresaron que con el uso de los indicadores financieros, la empresa podía remediar el problema que presenta la organización en cuanto a liquidez, ya que los empleados tienen conocimiento en el uso de los mismos y cuáles serían sus beneficios.

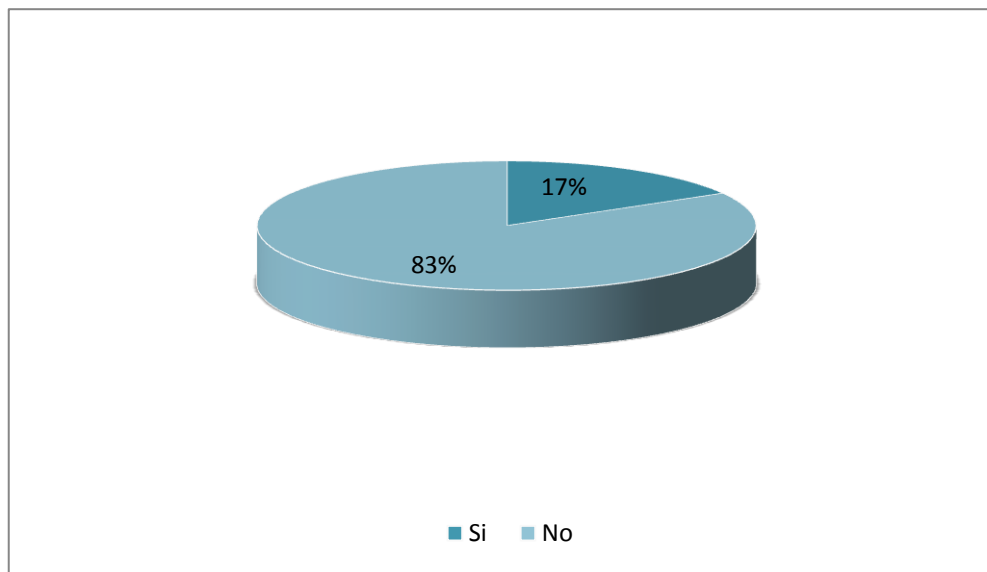
Tabla 16

Pregunta N° 16 de la entrevista

Ítem	Preguntas	Frecuencia		Frecuencia	
		SI	(%)	NO	(%)
17	¿Cree usted que el uso de los indicadores financiero en el análisis de los créditos a los clientes, en la recuperación de las cuentas por cobrar y la capacidad de pago a los clientes, lograrían que la Empresa Comercial Acre Corp. mantuviera un nivel adecuado de liquidez?	10	83	2	17

Gráfico 16

Resultado pregunta 16



Fuente elaboración propia

En cuanto a la información obtenida por la observación, se pudo conocer que en la empresa no existe manuales que sirvan de guía a los empleados para la realización de las actividades de compra- venta, al mismo tiempo que no se realiza análisis para el otorgamiento de los créditos a los cliente, ocasionando una serie de dificultades que entorpece el buen desenvolvimiento de las actividades que hay se desarrollan.

Asimismo no hay una comunicación efectiva entre los departamentos de contabilidad, crédito y cobranza, lo que obstaculiza dicho proceso ya que la información que se genera no se divulga entre ellos, tomando en cuenta que debe funcionar como todo organizado.

## **8. DESARROLLO DEL CUERPO DEL PROYECTO DE GRADO**

### **8.1. Presentación de la Propuesta**

A través de esta investigación, se produce una propuesta producto del análisis de los resultados obtenidos, mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, que se basa en un sistema que estará orientado hacia la optimización del procedimiento interno de las cuentas por cobrar de la empresa comercial Acre Corp. Ubicada en la ciudad de Cobija.

Con esta propuesta se pretende mejorar el funcionamiento del encargado de Crédito y Cobranzas, para de esta forma poder minimizar el margen de riesgo y lograr las metas establecidas por la organización, mediante la aplicación de las normas de control interno adecuadas a cada unidad que esté involucrado en el proceso de las cuentas por cobrar.

### **8.2. Justificación de la Propuesta**

De acuerdo a los resultados que arrojó la aplicación de los instrumento de recolección de datos, se puede vislumbrar la ubicación de las fallas y debilidades en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa, específicamente en el área de cuentas por cobrar y por consiguiente en el área de crédito y cobranzas, por lo tanto se pueden hacer algunas observaciones que contribuyen con la optimización del proceso. Esta situación amerita la

elaboración de un sistema que permita controlar los procesos y lograr los objetivos propuestos, tales como mejorar el flujo de efectivo, la comunicación, la toma de decisiones, la relación con los clientes y aumentar el capital de trabajo, entre otros.

Por otro lado, esta propuesta ofrecerá a la empresa una serie de alternativas de control interno y permitirá mejorar el proceso utilizado para las cuentas por cobrar, con el fin de que las mismas alcancen las metas u objetivos preestablecidos.

### **8.3. Fundamentación de la Propuesta**

La propuesta presentada, se fundamenta sobre la bases teóricas actuales recopiladas luego de realizar una acertada revisión bibliografía y documental, orientada hacia el mejoramiento de los procesos administrativo utilizados en la empresa. Por otra parte, el enfoque del control interno proporciona un basamento conceptual sobre el cual se puede estructurar un sistema administrativo completo tomando en consideración todas las entradas y salidas y el flujo de información para hacer que este coopere en la toma de decisiones y brinde los estados financieros bajo principios contables generalmente aceptados en la actividad comercial.

En tal sentido, la mayor relevancia se establece en relación con el control de las actividades que generan el capital de trabajo, necesario para que la empresa se mantenga en marcha ininterrumpidamente y lograr de esta forma cumplir con las metas establecidas por ella. Tal como mantenerse activa y competitiva dentro del mercado en el cual se desenvuelve, cumpliendo con sus expectativas en cuanto al precio de sus productos.

### **8.4. Objetivo General de la Propuesta**

Diseñar un Sistema Administrativo que permita controlar los procesos desarrollados en los Departamentos de Ventas, Contabilidad, Crédito y Cobranzas dentro de la empresa comercial Acre Corp. Ubicada en la ciudad de Cobija.

## **8.5. Objetivo Específicos de la Propuesta**

- Controlar el Flujo de Efectivo, mediante la utilización de formularios específicos para cada actividad.
- Mejorar la relación con los clientes, mediante una atención esmerada y satisfactoria.
- Optimizar la toma de decisiones, basándose en el análisis previo de cada solicitud.
- Incrementar el capital de trabajo, mediante la pronta recuperación de las cuentas por cobrar, evitando la inyección de nuevo capital y el aumento del nivel de endeudamiento.
- Implementar un sistema administrativo basado en el control interno de todas las actividades referidas al proceso de ventas a créditos.

## **8.6. Estructura de la Propuesta**

La propuesta administrativa para la optimización del sistema de crédito y cobranzas es realizada sobre las premisas fundamentales del control; adaptada a las necesidades específicas de la empresa comercial Acre Corp. Ubicada en la ciudad de Cobija. De esta manera la propuesta consiste en una serie de estrategias administrativas, para el nivel gerencial de la empresa, complementada con algunas sugerencias para los puntos críticos detectado mediante el análisis de los resultados, correspondiente a las distintas áreas que intervienen en la gestión de crédito y cobranzas de la empresa específicamente en el área de ventas, contabilidad, crédito y cobranzas.

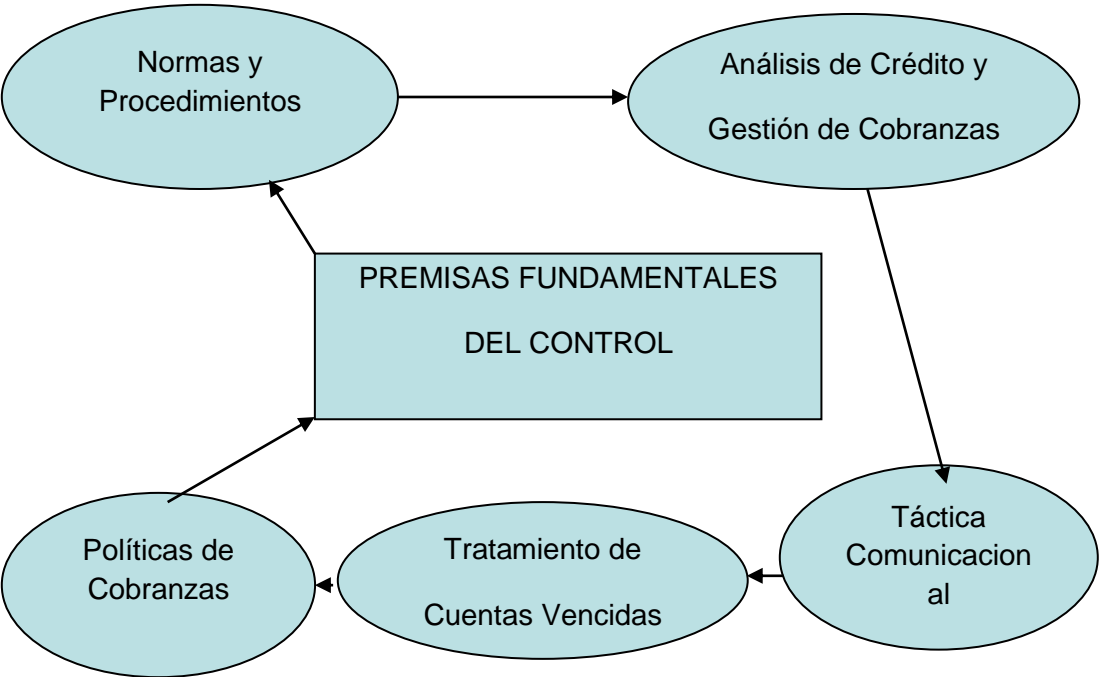
La estructura de la propuesta se representa bajo un sistema administrativo, enlazando cada una de las partes estratégicas que busca cubrir las acciones que se plantean para la optimización del área de crédito y cobranza de la empresa en estudio; las partes del sistema se refleja considerando aspectos fundamentales en el mejoramiento financiero de la organización.

En efecto la estructura conforma una especie de sistema que interrelaciona todas las partes, haciéndola dependientes una de otra, de forma tal que, al iniciar correctamente las actividades, todas las demás consecuentes resultaran eficientemente, es por ello que se toma como base la

premisa del Control a fin de evitar cometer errores irreversibles que repercutan de manera negativa, al logro de los resultados económicos y financieros de la empresa. De tal forma, que las premisas que conforman la estructura de la propuesta, se pueden visualizar de una mejor manera, en el siguiente esquema:

Grafico 1

Estructura de la Propuesta



Fuente Elaboración Propia

La propuesta tiene como intención aportar soluciones a los problemas detectados en los procesos de recuperación de cuentas por cobrar, asimismo sirve como herramienta de trabajo para facilitar las tareas habituales, simplificando el trabajo y permitiendo controles administrativos internos.

La descripción de la propuesta, se efectuó considerando los aspectos operacionales que desde las perspectivas administrativas y gerenciales deben realizarse para lograr la efectividad en la

recuperación de las cuentas. En tal sentido, el desarrollo de su estructura; se fundamenta del siguiente modo:

### **8.7. Normas y Procedimientos**

Deben desarrollarse normas de control interno y procedimientos escritos, que especifiquen los pasos exactos a seguir en el otorgamiento, manejo y cobro de los créditos. Posteriormente deben ser distribuidos entre todo el personal que labora en la empresa. Cabe destacar que el personal indicado para llevar a cabo la aplicación de las normas propuestas debe ser un especialista en el área o carrera a fin, entre los que se encuentran Licenciados en Administración, Relaciones Industriales, Contaduría, entre otros. Considerando como Normas primordiales para los procedimientos en el área de ventas las siguientes:

- La hoja de itinerario del cliente debe estar con firma autorizada para el despacho antes de ser efectuado.
- Toda venta debe ir avalada por una orden de compra correspondiente al cliente, donde señale el vencimiento del crédito.
- Elaborar una orden de entrega de mercancía, la cual debe ir firmada por el cliente para luego proceder a la elaboración de la factura a crédito.

En lo que respecta al área de crédito y cobranza, deben considerarse las siguientes normas:

- Comprobar la veracidad de los documentos entregados como recaudos para la solicitud del crédito.
- Elaborar formularios que permitan llevar control sobre las ventas realizadas, a fin de evaluar la trayectoria del cliente.
- Implementar el uso de indicadores a los estados financieros de las empresas a fin de evaluar la eficacia de la gestión de cobranza.

Asimismo se deben considerar normas para regular las actividades en el encargado de Contabilidad entre los cuales cabe destacar:

- Mantener la información actualizada, para obtener datos confiables de los estados de cada cliente.
- Realizar un reporte mensual a fin de evitar acumular provisiones para cuentas incobrables.
- Considerar una partida para descuentos por cancelación de facturas antes de la fecha de vencimiento es decir por pronto pago.

## **8.8. Análisis del Crédito y Gestión de Cobranza**

Para mejorar la cartera de cuentas por cobrar, es necesario que el analista de crédito de la unidad realice estudios exhaustivos, tanto del crédito, como de su límite a cada cliente, considerando para ello el estudio de los estados financieros y la veracidad de sus soportes antes de ser aprobados. Del mismo modo debe chequear las solicitudes u órdenes de compra para clasificar los límites de crédito de acuerdo a los productos, es decir considerar al mismo tiempo la rotación de inventario que tiene cada producto antes de establecer el lapso de crédito prudencial y acorde con las posibilidades de reposición, en tal sentido, debe implantarse políticas de cobranzas que garanticen la pronta y segura recuperación de las cuentas por cobrar y que conlleven a la optimización de la gestión de cobranzas, permitiendo mejorar los resultados y alcanzar así el flujo de efectivo requerido por la empresa.

## **8.9. Táctica Comunicacional**

Una organización puede constar de gerencia, empleados, edificios, equipos, materiales, etc., pero no próspera a menos que las comunicaciones ligen de manera efectiva todas las partes y coordinen sus actividades. Las decisiones de la gerencia deben darse a conocer a los empleados, y debe establecerse también un sistema de control para asegurarse que estas decisiones se cumplan éstas en sí mismas, deben estar basadas en un flujo de información que alcance a la gerencia y que prevengan de todas las partes involucradas en el proceso del tratamiento de las cuentas por cobrar que han sido aprobadas en tales reuniones y evitar de esta manera que los entes que componen la organización trabajen de forma aislada e inadecuada, convirtiéndola así en un ente inoperante.

Para ello se sugiere la implantación de métodos formales en la comunicación que contribuyan con su aplicación efectiva en el área en cuestión, entre estas se tienen:

- Instrucciones escritas y anuncios mediante notas fijadas en tableros, memorando interno, avisos, cartas, entre otros que permitan la divulgación en la organización.
- Reuniones de empleados dirigidas mediante un gerente principal para confirmar la información posteriormente por escrito, para hacer extensiva tales acciones.
- Formar comité entre los departamentos involucrados en el proceso y efectuar resúmenes escritos de las deliberaciones y las decisiones alcanzadas.

### **8.10. Tratamiento de Cuentas Vencidas**

Con respecto al procedimiento para cuentas vencidas se hace necesario la elaboración de formularios destinados para el control en el tratamiento y control de la misma, entre ellos pueden señalarse:

**Hoja de Itinerario:** Formulario para llevar el control de la trayectoria de cada cliente a fin de evaluar su conducta en créditos anteriores, en la puntualidad de los pagos, en el tipo de producto y la cantidad comprada, con la intención se efectuar la clasificación de clientes para el otorgamiento de créditos a corto o mediano plazo.

**Tarjetas de Seguimiento:** Empleado para informar a los clientes morosos del estado de cuentas vencido en su saldo con la empresa, anexado a la misma la relación detallada de las facturas o cuentas por pagar.

**Carta de Notificación:** Se emplea en última instancia, (Cuando las cuentas se vuelven irrecuperables) para dar aviso al cliente que su cuenta se entregará al departamento de accesoria legal de la empresa a fin de que se encargue de efectuar la cobranza y recuperar las cuentas por cobrar.

### **8.11. Políticas de Cobranza**

Para la elaboración de políticas de cobranzas deben considerarse factores determinantes, tales como: las condiciones de ventas a créditos, la gestión de cobranza, los plazos de cobro y las condiciones de pago. Además de seguir una serie de pasos que hay que observar en detalle para asegurar la efectividad del control interno de las cuentas por cobrar, tales como:

### **8.12. Clasificar periódicamente las cuentas, de acuerdo a su antigüedad.**

Verificar con frecuencia los saldos de los libros auxiliares, con la cuenta de control de los mismos en el libro Mayor General, Investigar ampliamente las cuentas declaradas incobrables y considerar la posibilidad de su cobro en el futuro, que sólo personas suficientemente autorizadas puedan dar por incobrable las cuentas, o emitir notas de créditos, debidamente numeradas, preparar estados de cuentas mensuales de los clientes y solicitar de ellos su conformidad. Estos estados deben ser elaborados por una persona que no tenga acceso al control de los ingresos, ni a los créditos, todo despacho debe estar emparado por una factura y contabilizarse de inmediato, para realizar su efectivo y posterior cobro.

### **8.13. Administración**

La implementación de esta propuesta dependerá básicamente de la relevancia que el otorguen los directivos de las empresas, así como también su aceptación como alternativa viable para solucionar la problemática actual que afrontan la empresa comercial Acre Corp. Igualmente la implantación eficiente del sistema va a depender de la actitud receptiva que adopte todo el personal de la empresa en estudio ante la propuesta, de manera que los resultados que arrojen sean los deseados. Es necesario que todas las personas involucradas en el proceso de cuentas por cobrar se familiaricen, conozcan y se compenetren con el sistema de manera que puedan llevarlo a cabo de una manera eficiente y de esta forma logra los objetivos trazados en cada departamento, lo que genera el logro de las metas propuestas por cada una de las empresas.

#### **8.14. Factibilidad Organizacional, Técnica y Operativa**

Una propuesta se considera factible, cuando existen condiciones que permitan la realización de las actividades y estrategias en un momento o periodo determinado. En tal sentido la posibilidad de la aplicación de cambios administrativos para la optimización del sistema de crédito y cobranza propuesto, en la población estudiada es altamente aceptable debido a la gran necesidad en que se encuentran. Además reúnen los recursos humanos, materiales y físicos necesarios para la ejecución de dicha propuesta, en búsqueda de la pronta recuperación de las cuentas por cobrar existente dentro de la organización, las cuales estarán representadas por el margen de ganancia que van a obtener ya sea a corto, mediano o largo plazo.

## **9. METODOLOGÍA**

### **9.1. Métodos**

#### **Analítico – Sintético**

Se utilizará este método para dividir, estudiar y analizar las partes que intervienen de forma directa o indirecta en el sistema de crédito y cobranza, para luego determinar las fallas y sintetizarlo.

#### **Inductivo – Deductivo**

A través de este método, se observará los fenómenos particulares como ser: sistema de crédito y cobranza con el propósito de llegar a conclusiones generales, relacionándolo con todas las partes que forman parte de los procedimientos actuales y luego llegar a una conclusión particular.

### **9.2. Técnicas**

#### **Observación Directa**

Con esta técnica, se logrará observar e identificar algunas de las falencias que se presentan en las cobranzas, en cuanto a la venta de los productos al crédito.

#### **Análisis Documental**

Este instrumento se utilizará para obtener la veracidad de la información, con diferentes personas de la empresa, así mismo se verificará los documentos pasados como presentes, así también verificar los archivos de control y manejo del sistema de cobranzas.

#### **Cuestionario**

Se elaborara un cuestionario para entregarlo a los sujetos investigados, se recopilaron los datos, se ordenaron y clasificaron de acuerdo a los resultados que éstos arrojaron, acto seguido se elaboraron los cuadros y gráficos correspondientes para la presentación, comprensión, análisis e interpretación de los resultados.

## 10. PRESUPUESTO

Tabla 1

Presupuesto del proyecto de grado

No	D E T A L L E	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1	Planificación de la investigación	Global	1	500	500
2	Preparación y organización de trabajo	Global	1	1.000	1.000
3	Trabajo de Campo	Global	1	800	800
4	Procesamiento de la información	Global	1	300	300
6	Elaboración de La propuesta.	Global	1	500	500
8	Elaboración del Informe Final	Global	1	2.000	2.000
9	Defensa ante el Tribunal	Global	1	500	500
10	Imprevistos 10 %	Global	1	500	500
	<b>T O T A L</b>				<b>6.500.--</b>

Fuente elaboración propia

## 11. CRONOGRAMA

Tabla 2

Cronograma de actividades

N o	ACTIVIDADES	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEM BRE				OCTUB RE				NOVIEM BRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<b>SEMANAS</b> →																								
1	Planificación del proceso de investigación.	■	■	■	■	■																			
2	Elaboración del Perfil del Proyecto de Grado					■	■	■	■	■	■	■	■												
3	Defensa de Perfil											■	■												
4	Desarrollo de la Investigación.													■	■	■	■	■	■	■	■				
5	Elaboración del Informe Final.													■	■	■	■	■	■	■	■				
6	Presentación del trabajo final para revisión																					■	■		
7	Revisión y Ajustes del Documento Final.																							■	
8	Presentación de Trabajo final corregido, para aprobación.																							■	
10	Defensa de Trabajo Final																								■

Fuente elaboración propia

## CONCLUSIONES

Como podemos darnos cuenta la problemática que existe en el área de crédito y cobranza es por falta de una adecuada delimitación de jerarquización con el área de ventas, es decir, no están definidos los límites y responsabilidades que tiene cada área en la toma de decisiones relacionadas con las ventas y créditos; por lo tanto las políticas y procedimientos que nos indiquen como se van a llevar a cabo las cosas son inexistentes.

Otra situación a considerar es en el proceso de investigación y análisis de crédito, si bien es cierto que no debe ser conservador tampoco debe ser tan flexible, pues así no es posible darnos cuenta de la capacidad financiera del “nuevo cliente” lo cual genera un riesgo el otorgarle un crédito.

Es cierto que los agentes de ventas nos pueden ayudar con referencias acerca del cliente, o la buena relación – amistad que exista entre ellos que generen un cierto nivel de empatía, lo incorrecto es que sean ellos quienes determinen que cliente es o no candidato para un crédito u otorguen prórrogas para pago, ya que esto se vuelve una situación muy permisible ante el cliente, pues al querer incrementar el volumen de ventas y no perder al cliente al “irse con la competencia” no consideran el comportamiento real de pagos del cliente en cuestión.

De alguna manera esto ha generado en cierto modo que el cliente manifieste un tipo de “abuso” al no realizar los pagos de su adeudo, pues con dar una fecha compromiso, que tal vez no sea cumplida, se le sigue otorgando lo que pide.

Estas situaciones no pueden ser permitidas, ya que al ser un cliente moroso el que está pidiendo que se le surta más material, deberíamos pedirle como requisito, pague el adeudo vencido para poder surtir su necesidad y no conformarnos con una simple promesa de palabra.

Otro punto que debe dejarse de lado, son las “amistades existentes” con los clientes, pues esto nunca va generar una relación comercial sana ya que va a ser motivo de que sean permisibles

muchas situaciones que tengan que ver con los plazos de pago y surtido de material. En un negocio las amistades, no deben ser mezcladas con la relación comercial.

En la Cartera de clientes, para que la empresa tenga una buena liquidez, sus cuentas por cobrar no deben ser “viejas”, a más de 90 días, es decir se deben cobrar dentro del plazo de crédito establecido o en un periodo considerable, de lo contrario es muy probable que nuestras ventas realmente ya no nos generen una utilidad y nuestro flujo de efectivo sea muy bajo para poder solventar las obligaciones contraídas.

Considerando lo anterior, podemos ver que solo hay una persona para el desempeño de las funciones de administración, facturación, cuentas por pagar y cuentas por cobrar, del cual debería ser una unidad de crédito y cobranza para la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

De acuerdo a la evaluación y diagnóstico que se le realizó al sistema de crédito y cobranza de la empresa comercial Acre Corp. ubicada en la ciudad de Cobija, se recomienda:

Aplicar normas y procedimientos propuestos, con la finalidad de asegurar el buen funcionamiento del sistema de crédito y cobranza, además de mantener informado a todo el personal de las actividades desarrolladas en su puesto de trabajo, así como también brindarle facilidades para realizar cursos de capacitación, para asimilar dichos cambios

Incorporar a la empresa, una unidad de asesoría legal, con el propósito de implementar la tramitación de los cobros a clientes morosos.

Adquirir software, para automatizar el sistema de inventarios, además conectar en red los departamentos, de contabilidad, administración, crédito y cobranza para el control de dichas operaciones.

Promover el uso apropiado de los diferentes indicadores financieros para asegurar una adecuada liquidez y una gestión eficiente de las transacciones realizadas por la empresa.

## BIBLIOGRAFÍAS

- Bertalanfi, L. (1976) *Teoría general de los Sistemas*. España. Fondo de Cultura Económica, S.A.
- Chiavenato, I: (1998) *Administración de Sistemas*. Mc-Graw Hills. España.
- Fernández y Otros. (1994) *Metodología de la investigación*. Primera edición, Editorial Mc- Graw Hills.
- Fraiz, M. (1988). *Administración de Sistemas*. Mc- Graw Hills . España
- Gómez, H. (1998) *Sistema y procedimientos Contables*. 2da. Edición Móvil- Libros Venezuela.
- Gómez, R. (1995) *Sistema y Procedimiento Administrativo*. Ediciones Frigor, Nueva Edición, Caracas.
- Henríquez, F. (1998). *Diseño del funcionamiento operativo de los sistemas de caja, bancos, y créditos y cobranza de la empresa Inversiones Rocías*, CA Maracay, UBA.
- Hernández, R. (1991). *Metodología de la Investigación*. Editorial MC- Graw Hills, Colombia
- Hurtado, I. Y Toro, (1999). *Paradigma y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. II Edición Episteme Consultores Asociados C:A Valencia.
- Colegio de Auditores o contadores Públicos.(1996) *Boletín Semestral*
- Koontz y otros. (1998) *Elemento de la Administración*. V Edición. Mc- Graw Hill, México
- Koontz y otros. (1998). *Manual de Mercadotecnia*. Tomo I, Prentice Halls Hispanoamericana, S.A, México
- Martínez, P. (1990). *Administración Financiera de la PYME*. I Edición. Editorial Panapo, C.A, Caracas
- Ramírez, F. *Manual el Investigador*. Edición La Paz. México.
- Redondo, A. *Contabilidad general*. 12 Edición. Centro Contable venezolano Caracas.
- Rojas y otros (1999). *Sistema Administrativo para la maximización de la productividad del área de crédito y cobranza*. en San Fernando Estado Apure. U.B.A.
- Samulson y otros. (1996). *Economía*. Duodécima Edición. Mc- Graw Hill. México.

- Tamayo M. (1994) *Proceso de Investigación*. S7d e. caracas.

### **Otras fuentes de Información**

- [http://www.tandil.mun.gba.gov.ar/proyecto\\_m3m/08\\_capacitacion\\_inter\\_1.htm](http://www.tandil.mun.gba.gov.ar/proyecto_m3m/08_capacitacion_inter_1.htm)
- <http://www.ghostscript.com/pipermail/bug-gs/2015-Marzo/000771.html>
- [http://biblioteca.utp.edu.co/adquisiciones\\_2015.mht](http://biblioteca.utp.edu.co/adquisiciones_2015.mht)
- <http://www.endeavor.com.uy/Varios/NL2-2005.htm>
- Beaufond, R. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>

# ANEXOS

**ANEXO A**  
**GUIA DE ENTREVISTA**

1.- ¿En la empresa existen manuales y procedimientos administrativos escrito, por las cuales se rigen las actividades diarias de la organización?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

2.-¿ Con que tecnología cuenta la empresa?.

Alta tecnología:\_\_\_\_\_ Media tecnología:\_\_\_\_\_

Baja Tecnología:\_\_\_\_\_

3.- ¿De que manera son llevados los inventarios?

Manual:\_\_\_\_\_ Automatizado:\_\_\_\_\_

4.- ¿La Empresa utiliza algún tipo de software en las unidades?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ Cuales\_\_\_\_\_

5.-¿ Existen pasos a seguir para que la empresa otorgue crédito a los clientes?

Si: \_\_\_\_\_

No: \_\_\_\_\_

6.-¿Existe una clasificación de los clientes de acuerdo al crédito otorgado por la empresa?.

Si: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

7.- ¿Cuáles son los lapsos de tiempo para que los clientes cancelen las deudas contraída con la empresa?

8días, 15 días, 30días:\_\_\_\_\_

30días 0 mas:\_\_\_\_\_

8.-¿De que depende que a los clientes se le otorguen menor o mayor lapso de tiempo para la cancelación de las deudas?.

9.-¿Existen procedimientos para la recuperación de las cuentas por cobrar?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Cuales\_\_\_\_\_

10.-¿Existen controles para conocer el vencimiento promedio de las cuentas por cobrar?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Cuales\_\_\_\_\_

11.-¿La empresa utiliza Indicadores Financiero?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Cuales:\_\_\_\_\_

12. ¿ Conoces el uso de los indicadores de liquidez?

SI\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

13.- ¿ Conoces el uso de los indicadores del periodo promedio de cobro?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

14.- ¿ Las cobranzas realizadas por la empresa muestra los resultados esperado?

SI\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Porque\_\_\_\_\_

15.- ¿La empresa utiliza algún tipo de recarga para aquellos clientes morosos?.

SI:\_\_\_\_\_

No:\_\_\_\_\_

16- ¿Está usted de acuerdo que si la empresa utiliza normas y procedimientos, esta mejoraría su situación actual?

SI:\_\_\_\_\_

NO:\_\_\_\_\_

17-¿ Cree usted que el uso de los indicadores financiero en el análisis de los créditos a los clientes, en la recuperación de las cuentas por cobrar y la capacidad de pago a los clientes, lograrían que la empresa comercial Acre Corp. mantuviera un nivel adecuado de liquidez?

SI:\_\_\_\_\_

No:\_\_\_\_\_

## ANEXO B

### GLOSARIO DE TERMINOS

**Administración:** “Gestión, organización y control de una sociedad que realiza los órganos directivos de la misma. Vocablo que se utiliza para referirse a las personas que determinan los objetivos y las políticas de una organización”.

**Análisis:** “Método por el cual se llega al conocimiento de un todo a través de la separación del mismo en partes para su examen por memorizado, facilitando así, el estudio de sus componentes y las interacciones entre ellos, lo cual nos conducirá a una mejor comprensión del conjunto. Es el método de estudio habitual en economía”.

**Análisis Administrativo:** “Investigación sistemática de las causas y posibles soluciones de los problemas administrativos y gerenciales, dentro del marco del método científico, investigación y pensamiento creativo”.

**Análisis Contable:** “Proceso de explicación y determinación de las pérdidas y beneficios a partir de la revisión de una contabilidad, mediante el uso de fórmulas sistemática”.

**Cientes Morosos:** “Expresión que se utiliza para referirse a los clientes que no realizan los pagos al vencimiento de sus deudas, aunque por sus características es posible que paguen en un momento determinado. Si definitivamente no pagan se les incluirán en las cuentas de clientes fallidos o insolvente”.

**Crédito:** “Derecho de disponer de un dinero ajeno o de retrasar el pago de cantidades debidas, por un cierto plazo de tiempo a cambio de un interés. Operación por la que se proporciona fondos al cliente. Venta o compras acompañadas de una promesa de pago posterior a la fecha en que se realizan”.

**Crédito a Plazo:** “Tipo de crédito que se concede al comprador de una mercancía a plazos. El vendedor recupera la posesión de la misma en caso de que el comprador deje de pagar algunos de los plazos en su debido tiempo”.

**Cobro:** “Entrada de dinero. Cantidad de dinero que se percibe de otro como pago bienes o servicios prestados”.

**Empresa:** “Cualquier iniciativa comercial que implique riesgo. Es el sujeto o ente que promueve y dirige la actividad económica mediante la coordinación de factores productivos”.

**Estrategia:** “Coordinación de las diferentes partes integrantes de una empresa encaminada a la consecución de los resultados o metas propuestas. Planteamiento de las diferentes metas u objetivos a cumplir, así como los planes y políticas que se van a seguir para lograrlos”.

**Factibilidad:** “La factibilidad se da cuando se tiene la disposición todos los elementos técnicos que permiten la ejecución de un proyecto”.

**Factura:** “Documento preparado por un vendedor de bienes o servicios entregados al comprador. El documento contiene un alista de todos los productos adquiridos, así como su precio y demás datos personales”.

**Flujo de Caja:** “Renta neta de una organización más amortizaciones, mermas, provisiones y dotaciones para reservas, que constituyen deducciones contables no pagadas de hecho por caja. El conocimiento de estos factores permite hacerse una idea bastante buena de la capacidad de una sociedad para pagar dividendos”.

**Indicadores:** “Valores que pueden adoptar las diferentes variables económicas y que se pueden tomar como punto de referencia para la comparación de los distintos datos de una economía o como signo externo que ayuden a explicar determinados fenómenos con contenido económico”.

**Obligación:** “Responsabilidad legal del deudor (el obligado) de pagar una deuda a su vencimiento y derecho del acreedor (el obligante) de ejecutar él en caso de incumplimiento”.

**Óptimo:** “Situación idónea en la que reencuentra algo o alguien para poder conseguir sus objetivos”.

**Orden de Compra:** “La forma comercial utilizada para solicitar la compra de artículos o servicios a un proveedor”.

**Pequeña y Mediana Empresa:** “Denominación genérica dada a las empresas de dimensiones reducidas.

**Políticas:** “Conjunto de actividades que realiza una persona, empresa o Estado encaminada a la consecución de un determinado fin. Se denomina política económica al conjunto de medidas encaminadas a la modificación de un proceso económico y, a su vez, a la disciplina que estudia el conjunto de medidas que adoptan los Estados con el fin de modificar la producción.

**Propuesta:** “Oferta oral o escrita”.

**PYMEs:** “Siglas utilizadas para referirse de forma general a las pequeñas y medianas empresas”.

## ANEXO C

**Cobija, de 2016**

Señor(es):

Presente.

### Carta de Cobranza

Sirva la presente, para enviar un cordial saludo y a la vez emitir la relación de las facturas vencidas del mes de \_\_\_\_\_ del año en curso, las cuales se encuentran detalladas a continuación:

Fecha	N° de Factura	Descripción	Interés de Mora	Monto

Atentamente

Nombre y sello de la empresa

Firma del Responsable

## **ANEXO D**

**Cobija,        /        / 2016**

**Ciudadano:**

**Presente.**

### **NOTIFICACIÓN**

Mediante la presente le estamos comunicando que a partir de esta fecha la deuda contraída con nosotros pasa al departamento legal que maneja el listado de clientes insolventes, se agradece dirigirse a la mayor brevedad a mencionado departamento.

Atentamente

Nombre y Sello de la Empresa

Firma del Encargado