



UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

VERITATIS SPLENDOR - FIDES ET RATIO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

TRABAJO DIRIGIDO

=====

**“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE COBRANZAS EN
INDUSTRIAS E-GRAF S.R.L.”**

PRESENTADO POR:

INGRID ROCA COSTAS

LA PAZ – BOLIVIA

2006

=====
N° 0041
=====

INDICE

PARTE INTRODUCTORIA

Introducción _____	I
Antecedentes _____	II
Formulación del problema _____	III
Objetivos _____	IV
Justificación de la Investigación _____	IV
Alcances _____	V
Método de recolección de información _____	VI

PRIMERA PARTE: LA EMPRESA

CAPÍTULO I DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Descripción General de la Empresa _____	1
1.1.1. Misión y Visión _____	1
1.1.2. Aspectos Legales e Impositivos _____	2
1.2. Descripción Social _____	2
1.3. Descripción Económica _____	3

CAPÍTULO II IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1. Antecedentes del Problema – Problemática _____	4
2.2. Beneficios Sociales que Reportaría la Solución del Problema _____	5
2.3. Beneficios a la Actividad Profesional actual _____	5

CAPÍTULO III DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

3.1. Principales Funciones que Desarrolla en la Institución _____	7
3.1.1. Características Esenciales de las Actividades Desarrolladas _____	7
3.1.2. Aportes Importantes que se tendría al Desarrollo de la Institución _____	8
3.1.3. Factores Principales que pueden Influir al logro de Resultados Esperados _____	8
3.2. Presentación de la Estructura Organizativa _____	9

SEGUNDA PARTE: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO IV MARCO TEORICO

4.1. Administración Científica –Empresa _____	10
4.2. Sistema _____	10

4.2.1. Sistemas Administrativos	11
4.2.2. Sistema de Control interno	11
4.3. Técnicas de Organización y Método	12
4.3.1. Manuales de Funciones	12
4.3.2. Manual de Procedimiento	12
4.4. Atención al Cliente	13
4.5. Análisis Foda	14
4.5.1. Fortaleza	14
4.5.2. Debilidades	14
4.5.3. Oportunidades	14
4.5.4. Amenazas	15
4.6. Activos Exigibles	15
4.6.1. Cuentas por Cobrar	16
4.6.2. Créditos o Cuentas por Cobrar Comerciales	17
4.6.3. Cuentas por Cobrar Generales	17
4.7. Gestión de Créditos	18
4.7.1. Gestión de Cuentas a Cobrar	18
4.7.2. Condiciones de venta	21
4.7.2.1. La Decisión de Conceder un crédito	22
4.7.2.2. Cobranzas	23
4.8. Sistemas de Cobranza	25
4.8.1. Calidad de Crédito	25
4.8.2. Riesgo de Crédito	26
4.8.3. Descuentos en Créditos Comerciales	26
4.8.4. Sistemas de Información	27

TERCERA PARTE: MARCO PRÁCTICO

CAPÍTULO V ESTRUCTURA METODOLÓGICA

5.1. Tipo de Estudio	28
5.1.1. Tipo de investigación	28
5.1.2. Cobertura de Estudio	28
5.1.3. Fuentes de Información	29
5.2. Métodos de Estudio	29
5.3. Definición de Variables	29
5.4. Diseño de la Investigación	31
5.5. Método de Recolección de Datos	31

CAPÍTULO VI PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA IRGANIZACIÓN

6.1. Estructura de la Empresa	32
6.1.1. Niveles de Organización	34
6.2 Actividades Administrativas	35
6.2.1. Planificación de la Producción	36

6.2.2. Acuerdos Comerciales	36
6.2.3. Control de Personas	36
6.3. Actividades Contables	37
6.4. Actividades Productivas	38
6.5. Actividades Comerciales	38

CAPÍTULO VII AREA OPERATIVA FINANCIERA

7.1 Resultados Generales	41
7.1.1. Consecuencias desde el Punto de Vista Contable	41
7.1.2. Consecuencia desde el Punto de Vista Administrativo	41
7.1.3. Consecuencias desde el Punto de Vista Financiero	42
7.2. Análisis Foda	49

CUARTA PARTE: LA PROPUESTA

CAPÍTULO VIII DESARROLLO DE LA PROPUESTA

8.1. Objetivos de la Propuesta	52
8.2. Matriz, Problema- Causa-Efecto-Solución	56
8.3. Esquema General de la Propuesta	58
8.4. Cambios en la Estructura	58
8.4.1. Estructura Propuesta	59
8.4.2. Implementación de Personal	60
8.4.3. Manual de Funciones del Personal Propuesto	61
8.4.4. Sistema de Administración de Cobranzas Propuesto	64
8.4.4.1. Objetivos del Sistema	64
8.4.4.2. Manual de Procedimientos	64
8.4.4.3. Formulación de Políticas	74
8.4.4.4. Estrategias de Cobranzas Propuestos	76
8.5. Beneficios de la Propuesta	78
8.6. Conclusiones Finales	78

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INDICE DE CUADROS

5.1. Cuadro: Operacionalización de Variables _____	30
6.1. Cuadro: Inventario actual de la Empresa _____	32
7.1. Cuadro: Balances Consolidados _____	43
7.2. Cuadro: Estados de Resultados _____	44
7.3. Cuadro: Balances Proyectados _____	45
7.4. Cuadro: Estado de Resultados Proyectados _____	46
7.5. Cuadro: Tabla de Razones e Índices Financieros _____	47
8.1. Cuadro: Proyección de Balance General _____	54
8.2. Cuadro: Proyección de Estado de Resultados _____	55
8.3. Cuadro: Proyección de Índices y Ratio Financiero _____	56
8.4. Cuadro: Matriz problema –Causa – Efecto - Solución _____	57
8.5. Cuadro: Características de los Cambios _____	61

ÍNDICE DE FIGURAS

6.1. Figura: Organigrama de la Empresa	33
6.2. Figura: Sub-estructura Administrativa	35
6.3. Figura: Sub-estructura de Producción	38
6.4. Figura: Sub-estructura Comercial	39
8.1. Figura: Esquema General de la Propuesta	58
9.2. Figura: Estructura Propuesta	60

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento a los ejecutivos y funcionarios de Industrias ``E-Graf``, por haber permitido la realización del presente trabajo.

Agradezco a la Universidad ``La Salle``, a mis docentes por las enseñanzas transmitidas durante el periodo de estudio.

Un agradecimiento muy especial, a mi esposo y mis hijos, quienes estuvieron conmigo brindándome su apoyo y la fuerza necesaria para seguir adelante.

PARTE INTRODUCTORIA

INTRODUCCION

En Bolivia existen aproximadamente 13,400 industrias, de las cuales se estima que el 94% son pequeñas (1-10 empleados), las restantes clasifican como medianas (10-100 empleados) y grandes (más de 100 empleados). Según el informe de sistemas Ambientales de Suecia (SES 1993), solamente entre 1,300 y 1,500 empresas tienen más de 5 empleados, por lo que solamente éstas son consideradas como industrias.

La manufactura de papel y cartón es un sector muy reducido en Bolivia, con pocas fábricas pequeñas ubicadas en los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. Todas las industrias de este ramo utilizan papel reciclado, fibras residuales y/o pulpa importada como materia prima. Las industrias afines, de transformación del papel, la industria gráfica y las imprentas, se encuentran concentradas principalmente en la ciudad de La Paz.

Luego de haber enfocado un mercado en el cuál no existe la diferenciación por calidad sino por precio, es que nace la idea de crear una empresa gráfica que ofrezca todos los servicios de imprenta diferenciándose por la calidad creando alianzas estratégicas con las distintas empresas que conforman la cadena de valor a la cual pertenece, dirigida a mejorar la imagen corporativa de las empresas del medio, es así que nace Industrias Gráfica E- Graf, el año 2002, convirtiéndose en proveedor de empresas grandes y medianas, las cuales reconocen la calidad de sus servicios y productos.

Si bien la empresa se encuentra con una estructura administrativa formal, tiene problemas en las cuentas por cobrar, esto da lugar a que las cobranzas de la empresa en muchas ocasiones sufran retrasos, ya que los cobros que se realizan son los que dan liquidez a la empresa, por lo mismo se estudiará en el presente trabajo una

metodología de cobranzas acorde a las necesidades de la empresa; mediante el desarrollo de los siguientes puntos:

- Descripción de la Empresa, señalando tanto su descripción general así como también los aspectos sociales, políticos, culturales.
- Identificación y Descripción del problema, desarrollando tanto los antecedentes así como también los beneficios sociales, para la institución y profesionales, que reportaría la solución del mismo.
- Descripción de la Actividad Empresarial, nombrando las principales funciones que se desarrollan en la empresa, sus características, además de la presentación de la estructura organizativa.
- Se desarrollara el marco teórico, en el cual se mostrará el propósito y objetivo del estudio.
- Aspectos metodológicos, presentando el tipo de estudio, definición de variables, diseño de la investigación.
- Área Operativa y Financiera, con la exposición de referenciales.
- Se planteará la propuesta, con el desarrollo del objetivo, alcance, planteamiento y conclusiones finales.

ANTECEDENTES

Actualmente la empresa Industrias Gráficas E – Graf, se encuentra con serias falencias en el área de cuentas por cobrar, debemos tomar en cuenta que los montos a cobrar son altos y debido a la cultura del mercado se hace dificultosa la implementación de políticas de cobranzas, distintas a las de la competencia, más aún tratándose de clientes grandes, que en algunos casos deben aprobar sus pagos en las centrales las cuales se encuentran en la sede de gobierno o en algún otro departamento.

Si bien la empresa cuenta con un considerable capital operativo, este se ve afectado por los costos fijos cuanto los clientes fallan en los pagos, ya que muchos trabajos quedan pendientes en la compra de materia prima y otros, en este sentido la empresa para cumplir otros trabajos recurre a prestamos de terceros en algunos casos con intereses altos a fin de cumplir una de sus principales políticas que es la entrega puntual del trabajo.

FORMULACION DEL PROBLEMA

Una vez planteados los antecedentes se formula la siguiente interrogante:

¿De qué manera el diseño e implementacion de un adecuado sistema de cobranzas, logrará que una empresa Grafica reduzca sus costos financieros logrando mas liquidez y mejorando los resultados de gestión?

Problemas Específicos

Para la resolución de la siguiente interrogante, se deberán responder previamente las siguientes interrogantes:

- a.- ¿Cuáles son las teorías básicas que respaldan la solución de los problemas que presenta la empresa Industrias E – Graf de la ciudad de Santa Cruz?
- b.- ¿De qué manera se podrá determinar la situación actual de la empresa?
- c.- ¿Cuál es la mejor herramienta administrativa que permita a la empresa mejorar el manejo de cuentas por cobrar tomando en cuenta la cultura empresarial del medio?

- d.- ¿Cuál es la metodología de trabajo más adecuada para elevar la eficiencia en el trabajo de cobranzas que realiza la empresa?.

OBJETIVOS

Objetivo General

Con el presente trabajo se pretende establecer un correcto sistema de cobranzas para la empresa E – Graf de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, a fin incrementar la liquidez de la empresa, haciendo más eficiente la productividad de la misma.

Objetivos Específicos

- a.- Establecer las teóricas básicas para el desarrollo del presente trabajo a fin respaldar una propuesta coherente a las necesidades planteadas.
- b.- Analizar la información proporcionada por la empresa para determinar un diagnóstico de la situación actual de la misma.
- c.- Formular nuevas políticas para el manejo de las cuentas por cobrar, sin dejar de lado la cultura que tiene actualmente el sector respecto al tema.
- d.- Diseñar una metodología de trabajo mediante el planteamientos de procedimientos, para hacer más eficiente el trabajo de cobranzas.

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Las empresas unipersonales se han caracterizado en su mayoría por ser familiares y con amplias falencias administrativas, en el caso de E – graf, que esta dentro de este

círculo ha tratado de mantenerse dentro de un margen de orden y control en el servicio que brinda, sin embargo como en toda empresa tienen algunas debilidades, en este caso la administración de cuentas por cobrar. Con el diseño de este sistemas dirigido a las cobranzas permitirá organizar de la mejor manera la captación de fondos para la obtención de flujos que podrán ser utilizados en forma oportuna para beneficio de la empresa, pudiendo contar con proyecciones a futuro que además de una herramienta de control interno será una base de información actualizada de forma constante y su uso oportuno, ofreciendo además un modelo administrativo aplicable a empresas que brindan servicios similares.

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación se pretende aplicar todos los conocimientos adquiridos al mismo tiempo de servir como una base de especialización en el tema de estudio, del mismo modo se aportará a la empresa con bases de aplicación de soluciones reales a los problemas que atraviesa actualmente a fin de lograr una eficiencia en el desarrollo de sus funciones y cumplimiento de sus objetivos.

ALCANCES

Ámbito Geográfico

El presente trabajo es realizado en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra - Provincia Andrés Bañez.

Ámbito Económico

Es una empresa del sector secundario mediante la industria de imprenta con la prestación de servicios relacionado a la misma. Está ubicada en el sector terciario de la economía.

Ámbito Financiero

La empresa Industrias Gráficas E – Graf ha sido creada con fines de lucro mediante la otorgación de servicios de imprenta; enmarcando su mayor fortaleza en la calidad ofertada. Hoy en día presenta algunos problemas financieros, debido a que tienen cuentas por cobrar en exceso y recurre a financiamientos de terceros a fin de cumplir con otros clientes, incurriendo en altos intereses.

METODO DE RECOLECCION DE INFORMACION

Aplicaciones

Dentro de las aplicaciones a ser desarrolladas se contará con : Entrevistas personales, revisión de documentos y Kardex de clientes, revisión de estados financieros.

Fuentes primarias

Las fuentes que se emplearán como primarias serán, mediante entrevistas con el Gerente de la Empresa, revisión de documentación, realización de encuestas a clientes y análisis de los resultados.

Fuentes secundarias

Se utilizarán como fuentes secundarias métodos tradicionales que nos permitan enriquecer los conocimientos y sentar bases apropiadas para el desarrollo de la investigación como ser: Bibliografías, consultas a expertos en el tema de cuentas por cobrar, publicaciones en Internet.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Con el presente capítulo se pretende describir las características de la empresa a nivel general, especificando sus aspectos sociales, políticos y culturales, de este modo comprender las características de su entorno.

1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

La empresa E-graf corresponde a una organización que brinda servicios de Imprenta, serigrafía y publicidad, opera en Santa Cruz desde el año 2002, la misma es una empresa de Responsabilidad Limitada.

Esta ubicada en la Av. Cañoto y Esquina Colombia como sus oficinas comerciales.

1.1.1. Misión y Visión

La misión de la empresa E-graf. Esta centrada en “Ofrecer a las empresas de Santa Cruz material publicitario y de imprenta de la mejor calidad brindando a la vez un excelente servicio pre y post venta”

La visión de la empresa esta dirigida a “Llegar a cubrir el segmento de empresas grandes a nivel nacional como una de las mejores empresas de imprenta y publicidad”

1.1.2. Aspectos Legales e Impositivos

La empresa se encuentra inscrita legalmente en todas las instituciones estatales correspondientes, como podemos mencionar:

- Servicio de Impuestos Nacionales;
- Fundempresa;
- Ministerio de Trabajo;
- Cámara de Industria y Comercio;
- Administración de Fondos de Pensiones;
- Caja Nacional de Salud.

En lo referente al aspecto impositivo se encuentra clasificada dentro del Régimen General, y sujeta a los siguientes impuestos:

- IVA
- RC-IVA
- IT
- IUE

1.2. DESCRIPCIÓN SOCIAL

La empresa Industrias E-graf, es una industria de Responsabilidad limitada, que bajo su constitución tiene las facultades de:

- ☐ Realizar Trabajos de Diseño grafico como asesoría publicitaria.
- ☐ Fabricar y comercializar material de papelería para oficinas y empresas.
- ☐ Asesorar a empresas en cuanto a Publicidad y Marketing,
- ☐ Realizar cualquier actividad de diseño y elaboración de material publicitario.

Bajo estos puntos expuestos en la constitución se puede verificar que la empresa se encuentra inmersa en los tres sectores, en los que clasifica el servicio de Impuestos Nacionales que son: Industrial, Comercial y de servicios, ya que fabrica productos, los comercializa y brinda el servicio de uso y aplicación de sus productos, cabe resaltar que estas etapas pueden ser ofertadas de forma conjunta o singular, según las exigencias del cliente.

1.3. DESCRIPCIÓN ECONÓMICA

La empresa contó inicialmente con un capital de \$us. 20000, distribuidos en la siguiente estructura:

SOCIO A	\$us. 15.000.00.-
SOCIO B	\$us. <u>5.000.00.-</u>
TOTAL	\$us. 20.000.00.-

La empresa desde su inicio cuenta con un representante legal, quien tiene potestad de realizar nuevas alianzas con empresas e inversiones para la mejora de la empresa, este poder tiene aún una vigencia de 7 años antes de su renovación.

CAPÍTULO II

IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el presente capítulo se pretende identificar y describir el problema actual de la empresa E-graf en la ciudad de Santa Cruz, desarrollando tanto los antecedentes de los mismos, a tiempo de presentar las posibles soluciones a los problemas planteados.

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA - PROBLEMÁTICA

La empresa Industrias Gráficas E-graf, brinda a las empresas del medio, los servicios de imprenta, serigrafía y publicidad además de un servicio pre y post venta adecuado a las necesidades del mercado.

Los servicios que brinda son tanto al crédito como al contado, cuenta con una amplia cartera de clientes entre empresas grandes y pequeñas, quienes hasta el momento han presentado una gran conformidad tanto con los productos como con la atención al cliente pre y post venta.

La actividad de la empresa no está centrada en la producción de manera directa, es decir que, si bien participa del proceso de producción no realiza los procesos sino los terceriza y su seguimiento es de estricto control, seleccionando del mismo modo la calidad de los proveedores tanto de materiales como de servicios

Actualmente se encuentra con serias falencias en lo que a cuentas por cobrar se refiere, debe tomarse en cuenta que los montos a cobrar son altos y debido a la

cultura del mercado se hace dificultosa la implementación de políticas de cobranza distintas a las de la competencia, más aún tratándose de clientes grandes, que en algunos casos deben aprobar sus pagos en las centrales que se encuentran en la sede de gobierno o algún otro departamento.

Si bien la empresa cuenta con un considerable capital operativo, este se ve afectado por los costos fijos, cuando los clientes incumplen con los pagos a realizar, ya que en muchos casos, quedan trabajos pendientes, por falta de materia prima y otros, en este sentido la empresa para cumplir con los mismos, recurre a prestamos de terceros y en algunos casos con intereses altos, a fin de cumplir una de sus principales políticas que es la entrega puntual del trabajo.

2.2. BENEFICIOS SOCIALES QUE REPORTARÍA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

- Una mayor rotación de las cuentas por cobrar que permitirán hacer mayores inversiones y por ende hacer más rentable la empresa;
- Contar con una organización estructurada de administración de cuentas por cobrar, de tal modo que este sirva como una herramienta de información constante para la unidad correspondiente y las demás unidades;
- Fidelizar a los clientes por el mejoramiento del servicio post venta;
- Contar con personal establecido para realizar la actividad de cobranza y que se responsabilice de los resultados de los cobros a realizar.

2.3. BENEFICIOS A LA ACTIVIDAD PROFESIONAL ACTUAL

Con el desarrollo del presente trabajo, el investigador, podrá poner en práctica los conocimientos adquiridos hasta el momento, en tal sentido no sólo realizará una práctica, sino que será de aporte para la empresa en el desarrollo correcto de sus

actividades a fin de buscar para la misma eficiencia, eficacia y efectividad en el cobro de su cartera.

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

En el presente capítulo se presenta la descripción de las Actividades que el investigador ha desarrollado en la empresa E-graf, nombrando las principales funciones que se desarrollan en la empresa y sus características.

3.1. PRINCIPALES FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN EN LA INSTITUCIÓN

Las funciones realizadas en la empresa fueron:

- Revisar y coordinar todos los registros de clientes;
- Revisar y compaginar los datos de cobranzas;
- Realizar una base de datos de clientes;
- Elaborar los files de clientes de la empresa;
- Realizar una actualización de saldos de cobranzas;
- Revisar los saldos de los clientes con los registrados en las cuentas de la empresa;
- Cotejar las cuentas de los clientes e informar a los mismos respecto de sus cuentas;
- Realizar el servicio de atención al cliente post – venta.

3.1.1. Características Esenciales de las actividades desarrolladas

La característica principal del trabajo desarrollado con la empresa, fue que en todo momento se trabajó con los clientes y la información manejada estuvo relacionada

con el tema de investigación, lo que facilitó la detección de falencias y por ende las posibles soluciones en los procesos.

3.1.2. Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la institución

Con el trabajo desarrollado en la empresa, se logra organizar de manera parcial las cuentas por cobrar, sin embargo con la implementación total de la propuesta, en el mediano plazo, se logrará establecer metas para una mayor eficiencia en la rotación de cuentas por cobrar, puesto que se tendría personal capacitado y dedicado a esta tarea.

3.1.3. Factores principales que pueden influir al logro de los resultados esperados

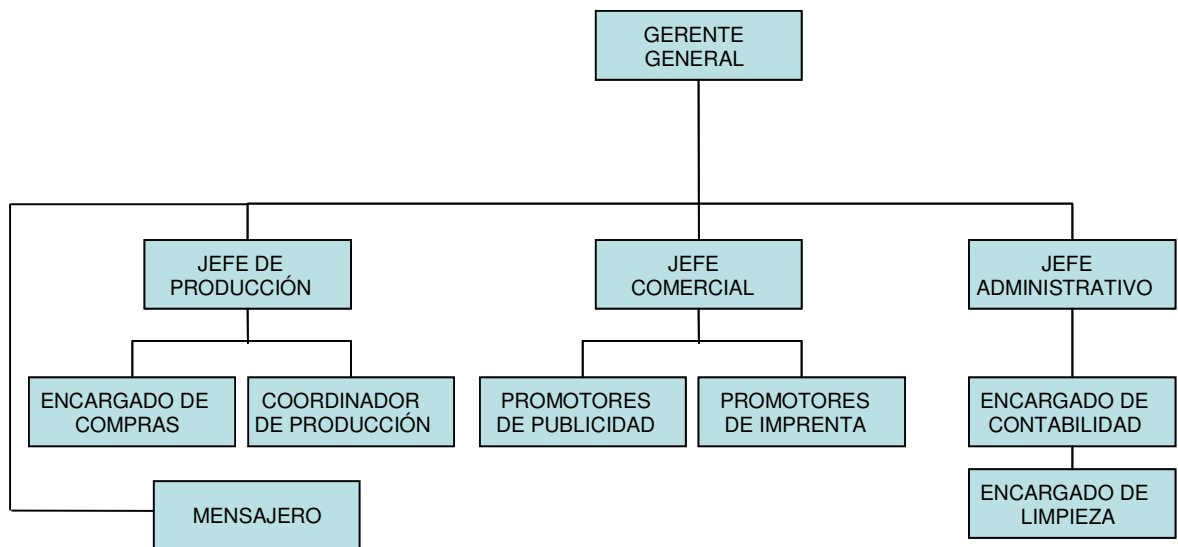
Los factores claves para el correcto desarrollo de la propuesta son:

- Predisposición y aceptación del cambio del Gerente General;
- Predisposición del personal a realizar nuevos procesos;
- Capacidad de integrar nuevo personal a la empresa y formalizar los procesos.

3.2. PRESENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Actualmente la empresa, presenta el siguiente organigrama:

FIGURA 3.1.
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Datos proporcionados por la empresa

CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo desarrolla el marco teórico, que respalda tanto el análisis como la propuesta del presente trabajo.

4.1. ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA – EMPRESA

La administración es: “el proceso de planeación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”².

Se entiende por empresa, al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas³.

4.2. SISTEMA

“El concepto de sistema en general está sustentado sobre el hecho de que ningún sistema puede existir aislado completamente y siempre tendrá factores externos que lo rodean y pueden afectarlo, por lo tanto podemos referir a Muir citado en Puleo

² STONER, JAMES; FREEMAN, EDWAR. Administración, México, Ediciones Prentice Hall S.A., 1996, Pág. 7.

³ FUNES O., Juan, “El ABC de la Contabilidad”, 2001, Cbba, Bolivia Ed. Juventud, Pag. 2

(1985) que dijo: "Cuando tratamos de tomar algo, siempre lo encontramos unido a algo más en el Universo"⁴.

Del mismo modo, el sistema se define como el conjunto de componentes o elementos que forman un todo estructurado interdependiente, que interactúan, están en permanente proceso de transformación y tienen por objeto el logro de algún fin.

4.2.1. Sistemas Administrativos

“Es un grupo formal de personas sistemáticamente organizadas, que se caracteriza por una distribución de variables y constantes, las mismas deben interrelacionarse para conseguir con su desenvolvimiento un objetivo común”⁵.

4.2.2. Sistemas de Control Interno

Dentro de toda organización es necesario el control de cada uno de los procesos que permitan acceder a información constante y actualizada, del mismo modo permitirá corregir errores tanto operativos como administrativos en el proceso productivo de toda empresa, sea industrial, comercial o de servicios, por ello se dice que:

“El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios, normas contables, fiscales y tributarias”⁶.

⁴ INCÓN Juana (1998). "Mecanismo para la Integración del Sistema Universitario Nacional". Universidad Simón Rodríguez. San Fernando de Apure. Venezuela

⁵ Parada Walter "Organización y Métodos", Material de Estudio U.A.G.R.M., Pág. 52

⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>, 18:30, 13-04-05

4.3. TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

Para el desarrollo de cualquier sistema de administración como es el caso del presente trabajo se requiere de la aplicación de manuales administrativos que sirvan como herramientas de control interno y generen la información adecuada a los departamentos que correspondan y a la organización en sí.

4.3.1. Manuales de Funciones

“Es un documento de instrucción e información, donde se exponen en detalle la estructura de la empresa, líneas de autoridad y responsabilidad, señala los puestos, y la relación que existe entre ellos, describe los diferentes puestos que se muestran en el organigrama de la entidad”⁷.

En su confección se debe tener cuidado de que no exista duplicidad de funciones, lo que ocasionaría conflicto de partes. En la delimitación de responsabilidad y mando, se debe mencionar los objetivos de acuerdo a la división del trabajo, bajo el principio de que a mayor responsabilidad; mayor mando, de lo contrario será difícil alcanzar los objetivos fijados.

4.3.2. Manual de Procedimientos

“Es un manual que presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es un procedimiento por escrito”⁸.

⁷ Parada Walter “Organización y Métodos”, Material de Estudio U.A.G.R.M., Pág. 82

⁸ Parada Walter “Organización y Métodos”, Material de Estudio U.A.G.R.M., Pág... 90

El mismo cumple los siguientes objetivos:

- a) Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- b) Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- c) Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- d) Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- e) Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- f) Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.
- g) Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

4.4. ATENCIÓN AL CLIENTE

En un entorno competitivo se hace necesaria la evaluación del servicio que acompaña al bien que se oferta al mercado, desde ya hace algunos años el producto aumentado a mas de promociones y descuentos ha creado una necesidad de atención al cliente antes y después de la venta, exigida por los demandantes y elevada por la alta competencia en todos los sectores que componen el mercado.

“Un servicio posee un valor a los ojos del que lo ofrece como a los del consumidor, su cliente. Este valor sólo se hace efectivo bajo dos condiciones: por una parte las facilidades en material y personal pertenecientes a la empresa de servicio que están disponibles, por otra el cliente siente la necesidad y, acudiendo a la empresa de servicio, la satisface”⁹.

4.5. ANÁLISIS FODA

El análisis de las fortalezas y debilidades se centra en factores internos, que dan a la organización ciertas ventajas en la satisfacción de las necesidades de su mercado u objetivo.

4.5.1. Fortalezas

Son las competitivas o capacidades distintivas que dan a la empresa una ventaja en sus mercados objetivos.

4.5.2. Debilidades

Son todas aquellas desventajas que una empresa podría enfrentar en el desarrollo o la implementación de una estrategia de comercialización.

4.5.3. Oportunidades

Condiciones favorables en el entorno, producir recompensas para la empresa, si se actúa con base en ellas de manera apropiada.

⁹ EIGLIER Pierre, LANGEARD Eric, “Servucción, El Marketing de Servicios”, Edit. Mc Graw Hill, España, Pág. 3

4.5.4. Amenazas

Condiciones o barreras que puedan impedir que la empresa logre sus objetivos. Las oportunidades y amenazas son externas a la empresa, estas representan aspectos que deben ser considerados por todas las organizaciones.

4.6. ACTIVOS EXIGIBLES

“Un activo es un recurso bajo el control de la empresa, que proviene de hechos pasados y del cual se espera que genere beneficios económicos futuros para la empresa”¹⁰.

“Por definición, son considerados activos corrientes el efectivo y todas aquellas otras cuentas que se espera se conviertan, a su vez, en efectivo o que se hayan de consumir durante el ciclo normal de operaciones. Es importante recalcar dos puntos incluidos en la definición anterior.

 En primer lugar, al incluir los activos que se hayan de "consumir" se estará dando cabida a que, de una vez por todas, se incorporen como activo corriente los gastos pagados por anticipado, tales como intereses, seguros y mantenimiento de equipos, entre otros; así mismo, podría incluirse algunos conceptos de cargos diferidos como útiles y papelería, lo que implicaría "refundir" nuevamente los cargos diferidos con los gastos pagados por anticipado, que son conceptos sustancialmente distintos y cuya diferencia cobra especial importancia en el momento de dar aplicación al sistema integral de ajustes por inflación.

¹⁰ FUNES O., Juan, “El ABC de la Contabilidad”, 2001, Cbba, Bolivia Ed. Juventud, Pag. 90

📖 En segundo lugar, al hablar de "ciclo de operaciones", que es el tiempo promedio de retorno del efectivo invertido en inventarios, después de su venta como producto terminado, su transformación en una cuenta por cobrar y posterior recaudo, no necesariamente deberá extenderse por períodos de un año o menos. Habrá sectores y empresas en las cuales el ciclo de operación puede ser mayor a un año, y no por ello algunos de sus activos, como por ejemplo inventarios, habrán de ser excluidos del activo corriente. Esto quiere decir que si el ciclo normal de operaciones es mayor de un año, se considerará la duración del ciclo como base para la clasificación como activo corriente o no corriente”.¹¹

En este sentido los activos exigibles comprenden valores que se convertirán en dinero en breve plazo y créditos que no producen directamente rendimientos, sino que entraron al negocio o se establecieron en virtud de las transacciones mercantiles. Estos son: documentos por cobrar, cuentas por cobrar, clientes, cuentas personales, clientes por ventas en abonos a corto plazo, remesas en camino, intereses devengados no cobrados, exhibiciones decretadas, acciones, bonos, etc.¹².

4.6.1. Cuentas por Cobrar

“Es una cuenta personal colectiva del Activo o Derechos, que registra en el debe las cantidades del cargo de los deudores de una empresa ya sean por ventas a crédito y/o servicios prestados y otras cuentas a cobrar que no son por venta de mercaderías, por tanto, pueden estar representados por”.¹³

- Cuentas a cobrar comerciales o clientes
- Cuentas por cobra no comerciales

¹¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/51/acticorriente.htm>

¹² Glosario de Economía Mexicano <http://www.glosarium.com/term/92,12,xhtml>

¹³ FUNES O., Juan, “Contabilidad Intermedia” 2001, Cbba, Bolivia Ed. Juventud, Pag. 106

“Las ventas a crédito crean una obligación por parte del deudor a favor de la empresa. Esta obligación puede estar respaldada por una simple factura, lo que origina una cuenta por cobrar, o por documentos de carácter negociable como letras por pagar y pagarés”¹⁴.

4.6.2. Créditos o Cuentas por Cobrar Comerciales

Es una cuenta del activo corriente (circulante) del grupo créditos o exigibles, que registra en el lado del los débitos los derechos del comerciante, por la venta de mercaderías o por servicios vendidos a crédito, en el curso normal de operaciones son garantías documentadas como ser: Pagaré o letra de cambio, sino solamente con compromiso verbal de pago, asimismo, se debita por mantenimiento de valor o en dólares y en el lado de los créditos los importes cobrados o pagados en forma parcial o total por el cliente, por notas de créditos, ya sea por descuentos por pronto pago y bonificaciones concedidas. El saldo de ésta cuenta debe tener la probabilidad de convertirse en efectivo durante el ciclo contable de operaciones y representa los importes a cobrar a clientes a una determinada fecha¹⁵.

4.6.3. Cuentas por Cobrar Generales

El conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible - documentado o no -(Créditos), en un activo líquido (Disponibilidades). Comienza con la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún título representativo de dinero -cheque u orden de pago.

¹⁴ SINISTERRA V. Gonzalo y Otros, “Contabilidad Sistema de información para las organizaciones”, Ed. Mc Graw Hill, Tercera Edición, Pag. 161

¹⁵ FUNES O., Juan, “Contabilidad Intermedia” 2001, Cbba, Bolivia Ed. Juventud, Pag. 106

También se interpreta como Cobranza a la documentación de un crédito que ya existe. Se trata de un crédito en cuenta corriente que es cancelado por el deudor mediante un pagaré. Si bien aquí el cobro no es definitivo, pues se sigue teniendo un crédito y aún no se ha percibido el dinero, las características de la gestión emprendida son de similar importancia a las que se requieren para lograr el cobro en dinero¹⁶.

4.7. GESTIÓN DE CRÉDITOS

El crédito se define como la entrega de bienes o productos, dinero o servicios, a cambio de una promesa, en una fecha futura mutuamente acordada. La gestión de créditos determina el grado de probabilidad de que se reciba el pago tal y como se prometió, y se encarga de tomar las medidas oportunas para efectuar el cobro si el pago no se efectúa en el momento acordado.

4.7.1. Gestión de Cuentas a Cobrar

“Cuando se prorroga el crédito a una cuenta, o cuando se acepta una letra a cobrar y permanece pendiente hasta que se perciba el pago, se crea una cuenta a cobrar. La función de gestión de créditos tiene por objetivos gestionar una importante partida del activo”.

Objetivos. Los objetivos de la gestión de créditos deberían estar en armonía con los del conjunto de la organización. Deberían incluir la protección de la inversión en una cuenta a cobrar:

1. evitando que se produzca una pérdida por deuda incobrable.
2. mediante la aceleración de flujo de caja por medio de unos esfuerzos, de cobro inteligente.

¹⁶ <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyFAkpulwHVmDte.php>

3. el incremento de las ventas rentables por medio de una prórroga inteligente de créditos.

Registros. El registro de los vencimientos de las cuentas a cobrar permite seguir con atención los importes adeudados por los clientes individuales (el total de todos ellos) hasta el mes que empezó la facturación. A intervalos, se calcula el total vencido de la cuenta de cada cliente. Esta clasificación por vencimientos permite conocer la cantidad total adeudada, desglosada según:

1. cantidad pendiente de pago.
2. cantidades cuyo vencimiento tuvo lugar hace 30, 60 y 90 días.

Mediante el cálculo del total de las cantidades vencidas de todos los clientes, es posible determinar una clasificación por vencimientos de las cuentas a cobrar, según una zona comercial, una división o el conjunto de la empresa.

Mediciones. La situación de cuentas a cobrar se mide aplicando un porcentaje a cada una de las categorías de vencimientos.

Las cuentas a cobrar también pueden medirse comparandolas con las ventas. Este metodo calcula el número medio de días de ventas a crédito que representan las cuentas a cobrar. El resultado es el periodo de cobro y/o días de venta pendientes, que se calculan mediante las siguientes fórmulas:

$$\text{Números de días de ventas pendientes} = \frac{\text{Cuentas a cobrar}}{\text{Número medio de días de ventas a crédito}}$$

$$\text{Número medio de días de ventas a crédito} = \frac{\text{Ventas a crédito durante el período}}{\text{Número de días del período}}$$

Las variables que influyen en las cobranzas son:

1. la credibilidad de la lista de posibles ventas.
2. las condiciones de venta y el descuento por pronto pago.
3. el seguimiento de cobros.

Hablando en términos generales, el número de días de ventas pendientes no debería de ser superior a uno y un tercio del número de días estipulado en las condiciones de ventas.

Cuando una empresa vende mercancías o presta servicios puede recibir su pago al contado o esperar durante un tiempo para recibirlo, es decir, otorgar créditos a los clientes. Otorgar crédito es invertir en un cliente; es una inversión relacionada con la venta de un producto o la presentación de un servicio. Este capítulo analiza la decisión de la empresa en otorgar créditos”¹⁷.

Cuando se otorgan créditos se generan cuentas por cobrar, que incluyen el crédito que se otorga a otras empresas, conocido como crédito comercial y el crédito que se otorga al consumidor. Aproximadamente una sexta parte de todos los activos de las empresas industriales consisten en cuentas por cobrar.

A continuación presentamos los componentes de la política de crédito¹⁸:

¹⁷ Dumrauf Guillermo, “Guía de Finanzas”, Ed. Grupo Guía, Pág.. 83Pág. 869

¹⁸ Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, Designación de Créditos, Pág.. 13

1. **Término de Venta.** Una empresa debe decidir ciertas condiciones al vender sus mercancías o servicios a crédito. Por ejemplo, los términos de la venta pueden especificar el periodo del crédito, el descuento por pronto pago y el tipo de instrumento de crédito.
2. **Análisis del Crédito.** Cuando una empresa otorga crédito trata de distinguir entre los clientes que pagaran y aquellos que no lo harán. Las empresas utilizan numerosos instrumentos y procedimientos para determinar la probabilidad de que aquellos clientes paguen.
3. **Periodo de Cobro.** Las empresas que otorgan créditos deben establecer una política para el cobro de efectivo, cuando sea pertinente.

La secuencia típica de los sucesos cuando una empresa otorga créditos es:

- (1) se efectúa la venta a crédito,
- (2) el cliente envía el cheque a la empresa,
- (3) la empresa deposita el cheque, y
- (4) el importe del cheque se acredita a la cuenta de la empresa.

4.7.2 Condiciones de Venta

Las empresas en un desarrollo que ha permitido una madurez en el manejo de obligaciones y derechos, crean en el medio comercial condiciones que le permiten imponer políticas casi uniformes respecto a las condiciones de compra, las mismas que por la competencia van creando nuevas facilidades para los demandantes de bienes y servicios.

“En la mayoría de los negocios, las condiciones de venta a crédito estipulan el pago dentro de los 30, 60 y 90 días plazo. Antes de otorgar créditos los negocios

investigan la reputación de crédito de cada cliente potencial, pero independientemente de lo cuidadoso que sea un negocio en la extensión de créditos, siempre existe la susceptibilidad de cuentas de dudosa cobrabilidad.”¹⁹

4.7.2.1. La decisión de conceder un crédito

La gestión de créditos requiere la toma de una decisión:

1. la aprobación del crédito en condiciones ordinarias.
2. el rechazo del crédito, junto con el pago en efectivo exigido.
3. una actuación intermedia.

La decisión se toma según la evaluación de las *tres claves del crédito*: carácter, capacidad y capital²⁰.

📖 El *carácter*, la más importantes de las tres, es la costumbre por parte del deudor de atenerse a los compromisos, aun cuando la situación se ponga difícil.

📖 La *capacidad*, es la habilidad para actuar con éxito, cumpliendo las obligaciones.

📖 El *capital* corresponde a la financiación de que dispone el deudor.

Límites de crédito. Tomar una decisión cuando se han recibido repetidas demandas de crédito, requiere el establecimiento de una línea de créditos, o límite del mismo por adelantado. Caso contrario, debe aprobarse o rechazarse cada pedido individual

¹⁹ FUNES O., Juan, “Contabilidad Intermedia” 2001, Cbba, Bolivia Ed. Juventud, Pag. 113

²⁰ Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, Designación de Créditos, Pág.. 49

cuando se efectúe. Una vez establecido el límite del crédito, se tramitan automáticamente para que los pedidos impagados no alcancen dicho límite.

Información de crédito. Las decisiones de créditos deben basarse en una evaluación objetiva de los hechos. Por lo tanto, el director de créditos debe conocer y examinar las fuentes claves de información:

1. Las fuentes internas, en el caso de un cliente ya existente, son las primeras a las que podemos recurrir. ¿Cuál ha sido su volumen de ventas?; ¿han sido estas rentables?; ¿se ha efectuado el pago en el plazo establecido?
2. Si el cliente es nuevo la investigación del departamento de créditos irá dirigida hacia fuentes externas. Puede exigirse a los proveedores que faciliten información sobre su historial de pagos. El banco del cliente (con autorización de éste), puede facilitar información general sobre la solidez de su relación.

4.7.2.2. Cobranzas

“Es necesario realizar un cierto esfuerzo para lograr el cobro de una cuenta que permanezca impaga, con posterioridad a la fecha de vencimiento de la misma. La persona que debe entrar en contacto con el cliente, dependerá de la política de la organización. Tal vez sea deseable que el contacto se establezca entre los agentes de ventas y compras de las respectivas empresas, aunque quizás resulte más eficaz que el departamento de gestión de créditos efectúe el seguimiento, conjuntamente con el departamento de cuentas a pagar del cliente.

El cobro por teléfono suele ser eficaz. El cobrador debería estar bien preparado por adelantado en el enfoque debería ser bien diplomático. El objetivo es alcanzar un acuerdo sobre la fecha de pago. Si el pago no se recibe cuando se ha prometido, debe efectuarse un seguimiento inmediato.

El cobro por carta debe incluir una secuencia de seguimiento. Las cartas tipo formulario pueden resultar eficaces; son fundamentales cuando las cantidades en cuestión son pequeñas, como en el caso de las cuentas adeudadas por minoristas. En cualquier caso, la cartera debería especificar la cantidad debida, la fecha de vencimiento y exigir su pago.

Existen agencias de cobros que presentan su asistencia a tal efecto. Las cuotas exigidas por estas agencias se determinan mediante una escala progresiva, y depende de si se logra el cobro o no”²¹.

Pueden hacerse arreglos extrajudiciales en el caso de que un deudor esté en una situación temporal de suspensión de pagos. Puede aceptarse una letra al propio cargo, a plazos, para darle un respiro al deudor o también pueden exigirse una cantidad extra en cada nuevo pedido, en concepto de la cuenta pendiente.

Cuado una cuenta es incorporable debe cancelarse, incluyéndola en la partida de cuentas incorporables. Esto puede hacerse mediante un cargo directo a los beneficios de las operaciones o mediante un cargo a una reserva para deudas incorporables previamente establecida.

“El circuito comercial se inicia con el pedido del cliente y finaliza cuando éste abona la factura.

Si bien las condiciones de venta se tornan más fáciles para los demandantes, el crecimiento de los créditos ha logrado un crecimiento en la cartera de las empresas, generando así la necesidad de realizar cobranzas a los mismos, en el intento de que este circuito comercial sea cerrado.

²¹ Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, Designación de Créditos, Pág.. 55

“En el transcurso de este sistema se pasa por muchas alternativas pero una venta está finalizada recién, cuando el cliente paga la factura, es decir, cuando se recupera el patrimonio entregado”²².

4.8. SISTEMA DE COBRANZAS

Dada la creciente cartera de cobranzas y la variabilidad de los mismos, se hace necesaria la creación de sistemas de cobranzas que permitan el registro ordenado de la información que los créditos refieren.

“Se debe armar “papeles de trabajo” que contengan la información que luego debe compararse y controlarse con la auditoria de Tesorería. Por lo tanto, se deben controlar las “Planillas de Cobranza”, y los Recibos que éstas detallan y los valores que expresan éstos”²³.

4.8.1. Calidad del Crédito

“La morosidad es uno de los principales riesgos que históricamente ha amenazado la actividad bancaria. El estrechamiento del margen financiero y la pérdida de rentabilidad que ha venido sufriendo el sector en los últimos años, hace que el tema haya adquirido todavía mayor relevancia”²⁴.

Dicho esto, no significa que la empresa pueda asumir riesgos, que es una de sus funciones, sino que es una de sus funciones al dar crédito, por tanto debe prever y ajustar sus actividades para el cumplimiento de sus cobranzas, en tal sentido, un descuido, podría generar en la empresa una serie de insolvencias.

²² RUSENAS, Ruben O., “Auditoria Interna y Operativa”, Ed. La ley, Argentina 2001 Pag. 421

²³ RUSENAS, Ruben O., “Auditoria Interna y Operativa”, Ed. La ley, Argentina 2001 Pag. 434

²⁴ GONZALES Antina S., LOPEZ, Joaquin; “Gestión Bancaria”; 2º Edic. Edit. Mc Graw Hill; Madrid 2001; Pág.. 195

4.8.2. Riesgo de Crédito

“Desde un punto de vista general, se puede definir el riesgo de crédito como la posibilidad de sufrir pérdidas si los clientes y contrapartidas, con las que la entidad tienen contratadas operaciones, incumplen los compromisos contractuales que han adquirido, por falta de solvencia”²⁵.

“Las organizaciones por tanto, deben gestionar y controlar el riesgo crediticio que asumen de una forma agregada, teniendo en cuenta tanto las posiciones de empresa comercial como las de tesorería. Igualmente, los límites de riesgo de crédito por contrapartidas deberán ser asignados para todo tipo de operaciones y el consumo de los mismos deberá ser controlado también de forma agregada”²⁶.

4.8.3. Descuentos en créditos comerciales

“El descuento es un procedimiento utilizado por las empresas para movilizar, los créditos que posee sobre sus clientes y que están representados por letras de cambio u otros documentos comerciales. Generalmente esta forma de financiación se establece mediante un contrato entre la empresa y el comprador, en el cual se fija un límite hasta el cual la empresa mantiene el compromiso de descontar efectos, si bien reserva el derecho a rechazar aquellos que no cumplen determinados requisitos o a suspender el descuento de forma cautelar o definitiva”²⁷.

²⁵ BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO; “Gestión de Riesgo Financiero”; Grupo Santander; 1999, Pág. 99

²⁶ BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO; “Gestión de Riesgo Financiero”; Grupo Santander; 1999, Pág. 99

²⁷ GONZALES Antina S., LOPEZ, Joaquin; “Gestión Bancaria”; 2º Edic. Edit. Mc Graw Hill; Madrid 2001; Pág.. 103

4.8.4. Sistemas de Información

“Un principio que debe regir todo el proceso de información es que deben existir unos procesos perfectamente definidos para la elaboración de los informes, en los que se especificará explícitamente la periodicidad con que se deben generar, quiénes son los responsables de su generación, a quién van dirigidos, qué información deben contener, etc. Con esto se trata de evitar la implantación de un proceso de información basado exclusivamente en informes “de paso”, que fomentaría la confusión dentro y fuera de la entidad”²⁸.

Por lo expuesto se deduce que la gestión de cuentas por cobrar, para su eficiencia, requiere de un sistema de información que aporte al control de actividades en base a registros cronológicos, adecuados en función de la actividad y condiciones de crédito de la empresa.

²⁸ GONZALES Antina S., LOPEZ, Joaquin; “Gestión Bancaria”; 2º Edic. Edit. Mc Graw Hill; Madrid 2001; Pág.. 163

CAPÍTULO V

ESTRUCTURA METODOLÓGICA

A continuación se presentan los aspectos metodológicos, describiendo el tipo de estudio, definición de variables y diseño de la investigación.

“El marco metodológico consiste en un resumen claro y conciso de cada una de las etapas de la investigación”²⁴.

5.1. TIPO DE ESTUDIO

5.1.1. Tipo de Investigación

El tipo de estudio aplicado, es *descriptivo*, ya que se describen las características de la empresa y las falencias que presenta en el área de estudio, que darán lugar a una propuesta que permitan superar las dificultades encontradas.

5.1.2. Cobertura de Estudio

El estudio abarca el área administrativa – contable de la empresa, ya que se tocan los procesos actuales de cobranzas y las falencias que presentan en la misma área, proponiendo las posibles soluciones.

²⁴ AVILA Acosta, “Introducción a la metodología de la investigación”, Ed. Libiris S.R.L., Lima – Perú, 1997, Pag.60

5.1.3. Fuentes de Información

- **Fuentes Primarias:** Las fuentes de primera mano están conformadas por las entrevistas realizadas al gerente, la revisión de los documentos históricos y registros de clientes.
- **Fuentes Secundarias:** Las fuentes secundarias están conformadas por las bibliografías de apoyo, Internet y consultas a expertos en el tema de estudio.

5.2. METODO DE ESTUDIO

El método de estudio aplicado es descriptivo-transaccional, ya que por la dificultad en el sistema de cobranzas de la empresa se puede determinar además las falencias que provoca en el servicio y dificultades financieras a las que conlleva una mala rotación de cuentas por cobrar.

5.3. DEFINICIÓN DE VARIABLES

$$F_y = (x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$$

Y = Eficiencia en el sistema de cobranza.

X1 = Las mejoras administrativas en el proceso de cobranza.

X2 = La definición de políticas de crédito y cobranza adecuada.

X3 = El registro del manejo de cartera en los formularios adecuados.

X4 = La aplicación de estrategias de cobranza en tiempos menores.

CUADRO 5.1.
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	SUB-VARIABLES	FUENTE DE INFORMACIÓN	PREGUNTA	POSIBLE RESPUESTA
Las mejoras administrativas en el proceso de cobranzas	Proceso de designación de créditos	Gerente de la empresa	¿Cuáles son los procesos, tiempos y requisitos, que se siguen para la designación de créditos a los clientes?	Abierta
	Proceso de Cobranzas actual		¿Cuál el proceso de cobraza dentro de la empresa y quienes participan en él?	Abierta
La definición de políticas de crédito y cobranza adecuadas.	Políticas de Créditos actuales	Gerente de la empresa	¿La empresa cuenta con políticas de crédito?	☐ Si ¿Cuáles? _____ ☐ No ¿Por qué? _____
El registro del manejo de cartera en los formularios adecuados.	Gestión de cobranzas	Gerente de la empresa	¿Cuenta la empresa con registros respecto al seguimiento de las cuentas por cobrar?	☐ Si ¿Cuáles? _____ ☐ No ¿Por qué? _____
	Herramientas administrativas		¿Cuenta la empresa con formularios y procedimientos para el manejo de cuentas por cobrar?	☐ Si ¿Cuáles? _____ ☐ No ¿Por qué? _____
La aplicación de estrategias de cobranza en tiempos menores.	Tiempos de retraso de los clientes	Gerente de la empresa	¿A cuanto tiempo son los créditos que da la empresa?	Abierta
	Descuentos sobre pagos inmediatos o pre fecha de pago		¿Cuánto es el retraso promedio de los clientes?	Abierta
			¿Existen políticas de descuento sobre pronto pago para incentivar el pago de los clientes?	☐ Si ¿Cuáles? _____ ☐ No ¿Por qué? _____

Fuente: Elaboración Propia

5.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El proceso de la investigación sigue el siguiente proceso

- **Diagnóstico:** Comprendido por los primeros tres capítulos que muestran las características de la empresa, la organización y la problemática que presenta actualmente.
- **Respaldo Teórico:** Presenta la bibliografía que apoya a la investigación y muestra las necesidades de la propuesta desde el punto de vista teórico, este se encuentra en el capítulo IV.
- **Análisis Metodológico:** Presenta las características metodológicas de la investigación aplicadas en el presente trabajo.
- **Análisis Operativo:** El análisis operativo presenta el informe de los procedimientos actuales y el análisis de los mismos, para detectar las falencias de manera clara y objetiva.
- **Propuesta:** En la propuesta se desglosa todas las posibles soluciones presentadas en la problemática del capítulo II, además de las conclusiones y recomendaciones que apoyen a la aplicación de la misma

5.5. METODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El método en que se obtienen la información esta basado en los siguientes puntos:

- ☐ Entrevistas con el Gerente de la empresa, mediante la aplicación del cuestionario prediseñado en base a la operacionalización de variables presentada en el cuadro anterior.
- ☐ Fichas bibliográficas, diseñadas en función al uso de conceptos sobre el tema en estudio.
- ☐ Revisión de documentos; entre los cuales se encuentran los estados financieros de la empresa E – graf.

CAPÍTULO VI

PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

El presente capítulo especifica el área Operativa, con la exposición de datos referenciales, que permitan analizar los procedimientos actuales.

6.1. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Actualmente la empresa cuenta con el siguiente inventario del personal:

Cuadro 6.1.

Inventario del Personal Actual de la Empresa

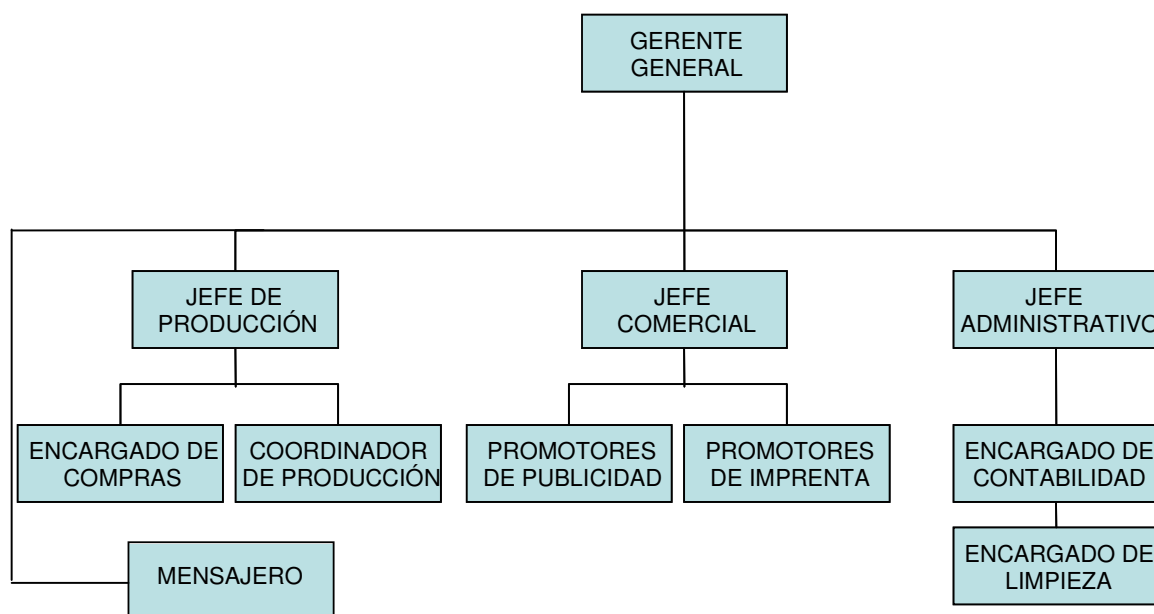
CARGO	No DE PERSONAS
Gerencia General	1
Jefe de Producción	1
Coordinador	1
Encargado de Compras	2
Jefe de Ventas	1
Promotores de Publicidad	2
Promotores de Imprenta	2
Jefe Administrativo	1
Encargado de Contabilidad	1
Mensajero	1
Encargado de Limpieza	1
TOTAL EMPLEADOS	14

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

La relación en el nivel administrativo es lineal, ya que se siguen las líneas de autoridad de manera directa al jefe o encargado de cada sector o departamento. Dentro de esta estructura organizacional se pueden distinguir tipos de autoridad y principios que actualmente se ponen en práctica aunque con muchas deficiencias.

Con esta descripción se presenta a continuación la estructura formal que presenta la empresa E-graf:

Figura 6.1.
Organigrama de la Empresa



Fuente: Datos proporcionados por la empresa

6.1.1. Niveles de Organización

La estructura organizativa de esta empresa está formada por cuatro niveles organizacionales que son los siguientes:

a) Nivel Estratégico

El mismo está representado por la Gerente General, que es el funcionario del nivel superior, responsable de hacer cumplir las actividades planificadas y los objetivos trazados.

b) Nivel Administrativo

En este nivel se encuentran los jefes de las diferentes áreas o departamentos. Tienen como principal objetivo delinear los planes específicos de cada área, con el fin de cumplir los objetivos, políticas y programas generales de la empresa. El personal que se encuentra en este nivel es el siguiente:

- Jefe de Producción;
- Jefe Comercial;
- Jefe Administrativo.

c) Nivel Operativo

Este nivel es responsable por la realización y ejecución de los planes establecidos por el nivel administrativo, en él se encuentran los siguientes cargos:

- Encargado de Compras;
- Coordinador de Producción;
- Promotores de Publicidad;

- Promotores de Imprenta;
- Encargado de Contabilidad

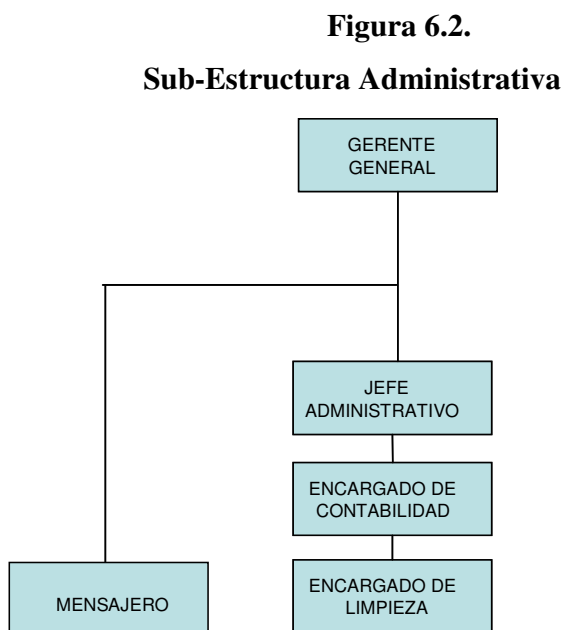
d) Nivel de Apoyo

Este nivel es responsable de realizar actividades de apoyo a la realización de las actividades de la empresa aunque no de manera directa o fundamental. Se encuentran en este nivel los siguientes cargos:

- Mensajero;
- Encargado de Limpieza

6.2. ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Actualmente el área administrativa cuenta con un sub-organigrama presentado a continuación:



Fuente: Elaboración Propia

Operativamente, la administración se encarga de la planificación de la producción, según el requerimiento presentado por el área comercial, los acuerdos comerciales como empresa, la contabilización de las operaciones comerciales y control de personal de la siguiente manera:

6.2.1. Planificación de la Producción

La planificación de la producción consiste actualmente en la recepción de los pedidos, por el jefe administrativo, quien realiza la cotización de la materia prima, de manera exacta y luego pasa una autorización al contador para su desembolso en cheque a nombre del encargado de compra y la copia del pedido al jefe de producción, para su inicio en el proceso de producción.

Este proceso actualmente no cuenta con un adecuado manejo de procesos, ya que no se verifica si existen otros trabajos urgentes y la empresa se compromete a tiempo la entrega, en algunos casos muy limitados, por lo que se considera que el proceso debería contar con una evaluación previa del jefe de producción para ver si cuentan con la capacidad de entrega real.

6.2.2. Acuerdos Comerciales

El jefe Administrativo se encarga de realizar acuerdos comerciales con proveedores de insumos y servicios y contratos con los mismos.

6.2.3. Control de Personal

Para el control de personal la empresa cuenta con herramientas como:

- ☐ Libro de asistencia.

- ☐ Formularios de control de horas extras, retrasos, vacaciones y permisos¹
- ☐ Contratos de trabajo
- ☐ Reglamento Interno

Si bien las herramientas con las que cuenta la empresa, son de gran utilidad, no cuenta con formularios de comisiones, en el cual se registren las comisiones por producción y ventas de productos, por lo tanto esta se presenta como una gran necesidad dentro de la misma.

6.3. ACTIVIDADES CONTABLES

La empresa cuenta con un contador, quien registra las operaciones que se le pasan según facturas, recibos e informes de producción y administración para obtener los resultados mes a mes y pasarlos en primera instancia al jefe administrativo y este al Gerente General para su análisis y evaluación.

Al mismo tiempo el contador se encarga de enviar al mensajero a cambiar cheques, pagar impuestos, pagar aportes tanto a la Caja Nacional como a las AFP's, y al ministerio de trabajo de manera trimestral.

Las actividades contables que se realizan en la empresa están definidas, sin embargo el tema de cobranzas por ser tan inestable en algunos casos se toma como responsabilidad del contador, en otras de los vendedores y hasta del gerente si se trata de un cliente personal, haciendo de esta actividad un desorden dentro de la empresa, esto también puede deberse a que la empresa no cuenta con los manuales de funciones ni de procedimientos, ya que las mismas son designadas de manera verbal, por lo que la dualidad de funciones se presenta más en el área administrativa.

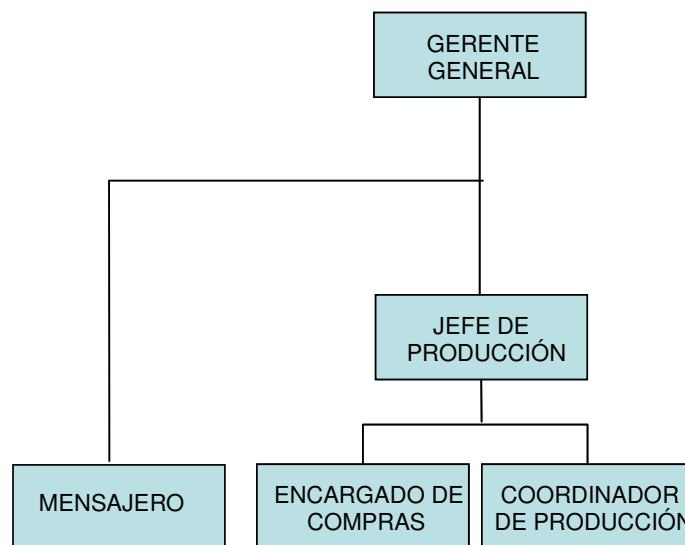
¹ Ver Anexo (Formularios Actuales)

6.4. ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

En lo que se refiere a la producción esta a cargo del Jefe de producción, quien se encarga de realizar el seguimiento a la producción que es tercerizada, sin embargo requiere que el personal de la empresa realice un control de calidad constante.

Al estar en el área de producción esta es también encargada de la compra de insumos, ya que las especificaciones del producto están a cargo de esta área, presentada en la siguiente sub-estructura

Figura 6.3.
Sub – Estructura de Producción

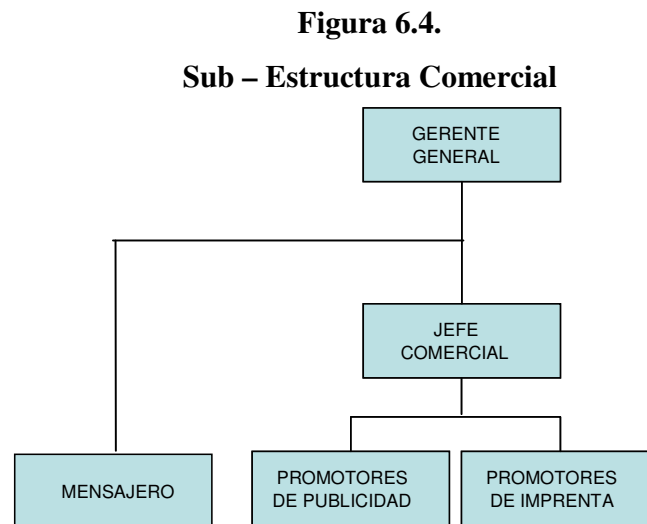


Fuente: Elaboración Propia

6.5. ACTIVIDADES COMERCIALES

En lo que se refiere al sistema de comercialización la empresa cuenta con un esquema ya formulado y se puede definir a esta área como una de las más

organizadas ya que cuenta con personal capacitado y con políticas claras de ventas. Actualmente el área presenta la siguiente estructura:



Fuente: Elaboración Propia

Cabe resaltar que esta área es la más fuerte porque la gerencia se centra más en ella que en la producción misma, por la tercerización de los servicios, manteniendo políticas de venta como:

- ☐ Los pagos pueden realizarse con cheque o mediante transferencia bancaria, la cual quedara confirmada al siguiente día hábil.
- ☐ Nuestra empresa tiene capacidad instalada para surtir cualquier volumen, así como las medidas especiales que su empresa necesite.
- ☐ Cualquier otro particular, será tratado con el ejecutivo de ventas.
- ☐ La entrega de pedidos son a domicilio, de la empresa o cliente.
- ☐ Los pagos pueden ser en efectivo o cheque.
- ☐ Los créditos no requieren papeleos solo la firma de un contrato.

Sin embargo las políticas están orientadas netamente al cierre del negocio y no así al seguimiento, tomando en cuenta que no es la única vez que el cliente requerirá de

los servicios de la empresa, una de estas fallas de seguimiento está en que las condiciones de pago no son bien establecidas y no cuentan con políticas para ello, el personal encargado de la comercialización esta enfocado a “vender”, dejando de lado el seguimiento, que no solo tiene que ver con el producto sino con la atención al cliente.

CAPÍTULO VII

ÁREA OPERATIVA FINANCIERA

7.1. RESULTADOS GENERALES

En cuanto a las investigaciones realizadas, como se dijo en anteriores capítulos, la empresa cuenta con falencias en el área de cobranzas, ya que según el mismo Gerente, no se cuenta con el personal adecuado para tal función, del mismo modo no se cuentan con las herramientas administrativas que les permitan incrementar en este momento personal que apoye a esta área, en este sentido se consideran consecuentes, que trae a la empresa el manejo actual de las cuentas por cobrar de E – graf.

7.1.1. Consecuencias desde el punto de vista contable

Desde el punto de vista de la contabilidad, se hace dificultoso el realizar los pagos de manera puntual a los proveedores y realizar las compras necesarias para la producción, del mismo modo no se cumple con los presupuestos que se presentan al inicio de la gestión provocando serias dificultades al encargado de contabilidad y a la estructura misma, ya que en algunos casos debe incumplir fechas de pago.

7.1.2. Consecuencias desde el punto de vista Administrativo

En el ámbito administrativo existen falencias a la hora de cobrar ya que en algunos casos realizan los cobros los mismos promotores, se presenta como una falencia administrativa la falta de conocimiento de algunas cuentas por cobrar y las fechas de cobro ya que no se cuentan con los formularios y procedimientos adecuados para realizar cobranzas, más aún tratándose de empresas medianas, grandes y públicas.

7.1.3. Consecuencias desde el punto de vista Financiero

Considerando, que la rotación de cuentas por cobrar dentro de una empresa, tiene influencia en su rentabilidad, se presentan los Estados Financieros de los Años 2003 – 2004, con las incidencias del problema respectivamente:

Cuadro 7.1.
Balances Consolidados
Empresa E – Graf.

ACTIVOS	2002	2003
DISPONIBLE		
CAJA Y BANCOS	38428	48977
	38428	48977
EXIGIBLE		
CUENTAS POR COBRAR	192061	229366
	192061	229366
REALIZABLE		
EXISTENCIAS	83973	149453
OTROS ACTIVOS	1603	10157
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	316064	437953
ACTIVO FIJO		
INMOVILIZADO BRUTO	99145	101192
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	10562	13721
ACTIVO FIJO NETO	88583	87471
<u>TOTAL ACTIVOS</u>	404647	525424
PASIVOS		
PROVEEDORES	72190	100521
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	34240	72967
IMPUESTOS Y OTROS POR PAGAR	55637	16467
TOTAL PASIVO CORRIENTE	162067	189955
PASIVO NO CORRIENTE	208010	210130
<u>TOTAL PASIVOS</u>	370077	400085
PATRIMONIO		
CAPITAL	130938	155938
AJUSTE AL PATRIMONIO	7362	7362
UTILIDADES DE GESTION	-103730	-37961
<u>TOTAL PATRIMONIO</u>	34570	125339
<u>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</u>	404647	525424

Fuente: Datos Proporcionados por la Empresa

Cuadro 7.2.
Estados de Resultados
Empresa E – Graf.

	2003	2004
INGRESOS		
VENTAS	525999	500010
COSTO DE VENTAS	319434	260681
MARGEN BRUTO	206565	239329
GASTOS DE ADMINISTRACION	81670	53026
GASTOS DE COMERCIALIZACION	33768	40575
GASTOS FINANCIEROS	30043	32031
OTROS GASTOS	18777	26005
TOTAL GASTOS	164257	151637
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	42307	87692
IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES	10577	21923
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	31730	65769

Fuente: Datos Proporcionados por la Empresa

Actualmente la empresa no realiza ningún tipo de análisis financiero, en este sentido se realizan los principales índices y ratios financieros, además de proyectar los estados financieros, según el comportamiento de los dos anteriores años, es decir 2003 y 2004, según el método de promedio ponderado.

Cuadro 7.3.
Balances Proyectados

ACTIVOS	2003	2004	2005	2006
DISPONIBLE				
CAJA Y BANCOS	38428	48977	62422	79557
	38428	48977	62422	79557
EXIGIBLE				
CUENTAS POR COBRAR	192061	229366	273917	327121
	192061	229366	273917	327121
REALIZABLE				
EXISTENCIAS	83973	149453	265993	473407
OTROS ACTIVOS	1603	10157	64357	407783
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	316065	437953	666689	1287869
ACTIVO FIJO				
INMOVILIZADO BRUTO	99145	101192	103281	105414
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	10562	13721	17825	23156
ACTIVO FIJO NETO	88583	87471	85456	82258
<u>TOTAL ACTIVOS</u>	404648	525424	752145	1370126
PASIVOS				
PROVEEDORES	72190	100521	139971	194902
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	34240	72967	155496	331369
IMPUESTOS Y OTROS POR PAGAR	55637	16467	16467	16467
TOTAL PASIVO CORRIENTE	162067	189955	311934	542738
PASIVO NO CORRIENTE	288011	210130	153309	111853
<u>TOTAL PASIVOS</u>	450078	400085	465242	654591
PATRIMONIO				
CAPITAL	130938	155938	185711	221169
AJUSTE AL PATRIMONIO	7362	7362	7362	7362
UTILIDADES DE GESTION	-103730	-37961	-13892	-5084
<u>TOTAL PATRIMONIO</u>	34570	125339	179181	223447
<u>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</u>	484648	525424	644423	878038

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 7.4.
Estados de Resultados Proyectados

	2003	2004	2005	2006
INGRESOS				
VENTAS	525999	500010	475305	451821
COSTO DE VENTAS	319434	260681	212734	173606
MARGEN BRUTO	206565	239329	262571	278214
GASTOS DE ADMINISTRACION	81670	53026	34428	22353
GASTOS DE COMERCIALIZACION	33768	40575	48754	58582
GASTOS FINANCIEROS	30043	32031	34151	36410
OTROS GASTOS	18777	26005	36015	49879
TOTAL GASTOS	164258	151637	153348	167225
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	42307	87692	109222	110990
IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES	10576,75	21923	27306	27747
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	31730,25	65769	81917	83242

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 7.5.
Tabla de Razones e Índices Financieros

TABLE DE RAZONES E INDICES FINANCIEROS	2003	2004		2005	2006
PRUEBA ÁCIDA					
PA = Caja y Bancos + Cuentas x Cobrar/ Pasivo Circulante	1,42	1,47		1,08	0,75
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO					
ECP = Pasivo a Corto Plazo/Activo Corriente	0,51	0,43		0,47	0,42
ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO					
ELP = Pasivo largo plazo/Activo empresa	0,71	0,40		0,20	0,08
APALANCAMIENTO FINANCIERO					
Apalancamiento = Pasivo Total / Patrimonio	13,02	3,19		2,60	2,93
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO					
RP = Utilidad Neta/Patrimonio	0,92	0,52		0,46	0,37
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA					
MUB= Utilidad Bruta/Ventas	0,39	0,48		0,55	0,62
MARGEN DE GANANCIA DE LA EMPRESA					
MUN= Ganancia Neta /Ventas	0,15	0,27		0,31	0,30
ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR					
N° de días CXC = (Cuentas X Cobrar/Ventas)*360/12	10,95	13,76		17,29	21,72
ROTACIÓN DE INVENTARIO					
Rot Inv.= (Inventario Total / Costo Ventas)*360/12	7,89	17,20		37,51	81,81
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS					
RAM = Utilidad Operativa / Total Activos de la empresa	0,13	0,20		0,16	0,09
INDICE DE LIQUIDEZ					
IL= Activo Circulante / Pasivo Circulante	0,53	0,49		0,45	0,41

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro presentado, se realiza el siguiente análisis:

📖 **Prueba ácida:** Este indicador demuestra la forma en que el efectivo cubre las obligaciones de corto plazo, es ideal que sea mayor a 1. Señala la cantidad de bolivianos que la Institución dispone en efectivo para cubrir cada 1 boliviano de deuda; es decir su nivel de solvencia. Sin embargo se puede observar que a medida que pase el tiempo la empresa irá disminuyendo disponibilidad de efectivo, ya que para el 2006, es ya menor a 1.

📖 **Endeudamiento de Corto Plazo:** Este índice establece que el porcentaje de los activos corrientes están financiados por deuda a corto plazo, es decir el

porcentaje del activo corriente, está financiado por terceras personas; demostrando así el nivel de endeudamiento a corto plazo. Considerando que la empresa no tiene inversiones grandes, los porcentajes son elevados, ya que en algunos casos se llega hasta el 50%, lo que significa que las cuentas por cobrar están financiadas por las cuentas por pagar, es decir la producción esta financiada por deuda.

 **Endeudamiento de Largo Plazo:** Demuestra en que porcentaje los activos de la empresa están financiados por deudas a largo plazo. El porcentaje de los Activos Totales de la Institución que están financiados por deudas a largo plazo. Al no tener financiados los activos, las deudas de largo plazo son aceptables.

 **Apalancamiento Financiero:** Señala cuanto del porcentaje del patrimonio de la empresa está financiado por los acreedores. Este indicador demuestra también el nivel de solvencia y la capacidad crediticia de la Institución. Se puede notar que, prácticamente la empresa esta financiada por deudas, es decir que en su momento 2003, estuvo financiada solo por deudas, pero se puede notar una buena recuperación en los siguientes años.

 **Margen de Utilidad Bruta:** Se puede observar, que a medida que pasa el tiempo, con el actual manejo, los costos se elevan y por falta de capital operativo, se disminuyen las ventas, de este modo el margen de utilidad es cada vez menor.

 **Margen de Ganancia de la empresa:** Se puede observar que los márgenes de ganancia son aceptables, lo que apoya el resultado del mejoramiento en el apalancamiento financiero, sin embargo estos también disminuyen.

📖 **Rotación de cuentas por cobrar:** Se puede observar que la rotación se incrementa al doble en el 2006, es decir que a medida que pase el tiempo se hará más difícil la tarea de cobranza.

📖 **Rotación de Inventario:** De manera preocupante se puede observar que la rotación de inventarios se multiplica, dada la actividad esto es preocupante, ya que significa que la producción estará en función de las cuentas por cobrar, al igual que las entregas de trabajo, que desde ya generan mal estar con los clientes.

📖 **Rentabilidad Sobre Activos:** Como se puede observar la rentabilidad disminuye cada vez más, es decir que los activos serán utilizados cada vez con menor provecho para la empresa, tal es el caso de las cuentas por cobrar que es uno de los activos de mayor importancia.

📖 **Índice de Liquidez:** Se puede observar que la liquidez de la empresa, además de ser mala actualmente se proyecta mucho peor, es decir que puede convertirse en la mayor debilidad para la empresa.

7.2. ANÁLISIS FODA

Según los resultados de la investigación realizada, y siguiendo con los aportes del personal de la empresa y el Gerente, se plantea un análisis FODA, para la empresa que permita conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

• FORTALEZAS

- Debido a la tercerización que realiza con la producción cuenta con una capacidad suficientemente alta.
- Cuenta con personal comercial capacitado para realizar ventas altas y llegar a empresas grandes.
- Cuenta con capacidad alta de crédito para nuevas inversiones.

- Cuenta con gran experiencia y conoce el mercado en el que se desenvuelve.

- **OPORTUNIDADES**

- Las empresas a nivel nacional requieren de innovar papelería e imprenta constantemente.
- El segmento de empresas grandes a las que se dirige la empresa requieren de constantes cambios en los que a publicidad se refiere.
- Las empresas del mercado meta, requieren además de buenos productos una excelente atención al pre y post venta.
- La empresa cuenta con empresas grandes, mismas que sirven de carta de presentación ante otras.

- **DEBILIDADES**

- No cuenta con un sistema de administración de cartera que le permita controlar sus cobros.
- No cuenta con el personal adecuado de cobranza, dando en algunos casos mala imagen cuando los promotores realizan los mismos.
- Al no tener un promedio alto de días de cobro el capital de trabajo baja su eficiencia.
- Tiene fallas en algunos pagos por no contar con el efectivo suficiente teniendo que recurrir a créditos que generan gastos financieros.

- **AMENAZAS**

- Existen una guerra de precios en el mercado.
- Barreras de ingreso bajas para empresas que quieran aplicar la misma estrategia.
- La falta de pago de los clientes puede declinar el funcionamiento de la empresa.

En función a lo expuesto en anteriores capítulos, se tienen los siguientes resultados:

- ☐ Administrativamente la empresa cuenta con falencias en la designación de tareas que se relacionan con el seguimiento de las cuentas por cobrar.
- ☐ Contablemente, no existen registros adecuados y constantemente actualizados respecto a los clientes que tienen cuentas con la empresa.
- ☐ La empresa no cuenta con manuales ni herramientas administrativas que le faciliten el trabajo de cobranza interna ni externa.
- ☐ No se cuentan con políticas de cobranza ni con estrategias que incentiven el pronto pago del cliente.

CAPÍTULO VIII

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En el presente capítulo, se plantea la propuesta, con el desarrollo del objetivo, alcance, planteamiento y conclusiones finales, desarrolladas en función de un modelo de mejoramiento a los resultados presentados con la investigación.

8.1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Básicamente el objetivo es Garantizar la administración eficiente de la cartera en la empresa, bajo el control de: facturación, estados de cuenta, cobranza y aplicación de pagos, liquidación, guarda y administración de expedientes de crédito. En este sentido se plantea la siguiente propuesta con la que se pretende llegar a incrementar la rentabilidad mediante algunas variables financieras que inciden en la rentabilidad de la empresa, en este caso considerando el escenario donde los objetivos específicos son:

- ☐ Reducir las cuentas por cobrar en un 30%, que permitirán tener efectivo para cubrir a proveedores y liberar a la empresa de intereses.
- ☐ Reducir las cuentas por pagar en un 50%, con el efectivo que genera el incremento en ventas y el efectivo de cuentas por cobrar.
- ☐ Reducir el inventario de existencias en un 30%, con el incremento en ventas.
- ☐ Incremento en las Ventas de un 20%, con la entrega de productos solicitados, ya que cada producto en stock, es de algún cliente que ya ha determinado la compra y por tanto el pago.

- Disminución de gastos financieros en un 30%, por el pronto pago de las cuentas a proveedores.

En función al movimiento de cuentas se tiene la siguiente proyección:

Cuadro 8.1.
Proyección de Balance General

CUENTAS	2003	2004		2005	2006
ACTIVOS					
DISPONIBLE					
CAJA Y BANCOS	38428	48977		79557	79557
	38428	48977		79557	79557
EXIGIBLE					
CUENTAS POR COBRAR	192061	229366		191742	228985
	192061	229366		191742	228985
REALIZABLE					
EXISTENCIAS	83973	149453		186195	331385
OTROS ACTIVOS	1603	10157		407783	407783
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	316065	437953		865277	1047710
ACTIVO FIJO					
INMOVILIZADO BRUTO	99145	101192		105414	105414
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	10562	13721		23156	23156
ACTIVO FIJO NETO	88583	87471		82258	82258
TOTAL ACTIVOS	404648	525424		947535	1129968
PASIVOS					
PROVEEDORES	72190	100521		194902	194902
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	34240	72967		331369	331369
IMPUESTOS Y OTROS POR PAGAR	55637	16467		16467	16467
TOTAL PASIVO CORRIENTE	162067	189955		155967	271369
PASIVO NO CORRIENTE	288011	210130		111853	111853
TOTAL PASIVOS	450078	400085		267819	383222
PATRIMONIO					
CAPITAL	130938	155938		221169	221169
AJUSTE AL PATRIMONIO	7362	7362		7362	7362
UTILIDADES DE GESTION	-103730	-37961		-5084	-5084
TOTAL PATRIMONIO	34570	125339		223447	223447
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	484648	525424		491266	606669

Fuente: Elaboración Propia, con proyección de promedio ponderado de las gestiones 2003 y 2004, con movimiento de variables.

Cuadro 8.2.
Proyección de Estados de Resultados

CUENTAS	2003	2004	2005	2006
INGRESOS				
VENTAS	525999	500010	617897	587367
COSTO DE VENTAS	319434	260681	173606	173606
MARGEN BRUTO	206565	239329	444290	413761
GASTOS DE ADMINISTRACION	81670	53026	22353	22353
GASTOS DE COMERCIALIZACION	33768	40575	58582	58582
GASTOS FINANCIEROS	30043	32031	23905	25487
OTROS GASTOS	18777	26005	49879	49879
TOTAL GASTOS	164258	151637	154720	156302
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	42307	87692	289570	257459
IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES	10576,75	21923	72393	64365
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	31730,25	65769	217178	193094

Fuente: Elaboración Propia, con proyección de promedio ponderado de las gestiones 2003 y 2004, con movimiento de variables.

Cuadro 8.3.
Proyección de Índices y Ratios Financieros

TABLA DE RAZONES E INDICES FINANCIEROS	SIN MODELO		CON MODELO	
	2005	2006	2005	2006
PRUEBA ÁCIDA				
PA = Caja y Bancos + Cuentas x Cobrar/ Pasivo Circulante	1,08	0,75	1,74	1,14
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO				
ECP = Pasivo a Corto Plazo/Activo Corriente	0,47	0,42	0,18	0,26
ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO				
ELP = Pasivo largo plazo/Activo empresa	0,20	0,08	0,12	0,10
APALANCAMIENTO FINANCIERO				
Apalancamiento = Pasivo Total / Patrimonio	2,60	2,93	1,20	1,72
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO				
RP = Utilidad Neta/Patrimonio	0,46	0,37	0,97	0,86
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA				
MUB= Utilidad Bruta/Ventas	0,55	0,62	0,72	0,70
MARGEN DE GANANCIA DE LA EMPRESA				
MUN= Ganancia Neta /Ventas	0,31	0,30	0,49	0,47
ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR				
N° de días CXC = (Cuentas X Cobrar/Ventas)*360/12	17,29	21,72	9,31	11,70
ROTACIÓN DE INVENTARIO				
Rot Inv.= (Inventario Total / Costo Ventas)*360/12	37,51	81,81	32,18	57,26
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS				
RAM = Utilidad Operativa / Total Activos de la empresa	0,16	0,09	0,33	0,25
INDICE DE LIQUIDEZ				
IL= Activo Circulante / Pasivo Circulante	0,45	0,41	0,41	0,41

Como se puede observar, en todos los casos con excepción de la liquidez, la empresa mejora notablemente, sin embargo se debe notar que la liquidez, se mantiene baja porque se pretenden cubrir la mayor cantidad de deudas, en función de las cobranzas, evitando costos financieros.

Sin embargo este escenario debe estar acompañado de las operaciones que debe realizar empresa para lograr estos objetivos

8.2. MATRIZ , PROBLEMA – CAUSA – EFECTO – SOLUCIÓN

Con la siguiente matriz se pretende mostrar un resumen de los problemas que presenta la empresa, las causas de los mismos, el efecto que han tenido hasta el momento y la

posible solución a estos problemas, los mismos que serán desarrollados en los puntos posteriores a la misma.

Cuadro 8.4

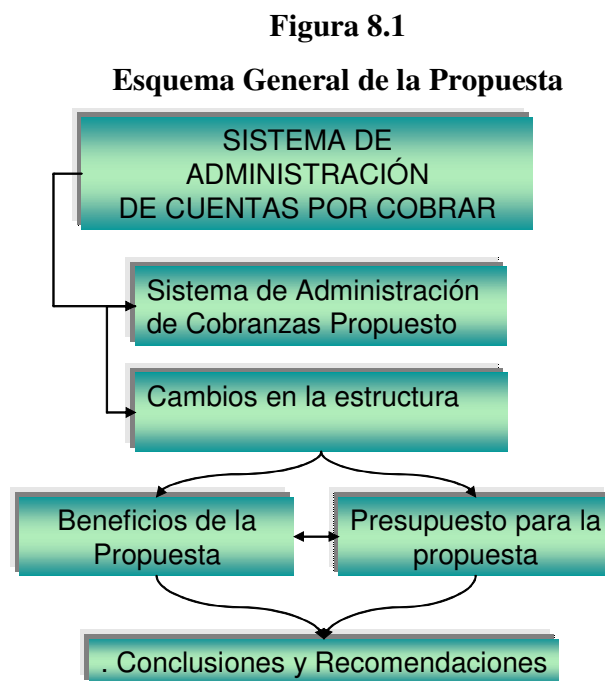
Matriz Problema – Causa – Efecto – Solución

PROBLEMA	CAUSA	EFFECTO	SOLUCIÓN
Cuenta con falencias en lo que a cobros se refiere	No cuentan con personal que se encargue de esas funciones y en ocasiones las realizan varias personas.	Este desorden provoca un cruce de información inadecuado alargando más aún los cobros.	Ampliar la estructura en el área administrativa, en contabilidad, de este modo ampliar la capacidad del personal para cobranza.
El nivel de cuentas por cobra es alto.	Los días a los que se dejan los créditos son demasiados ya que no se cuentan con políticas de cobranza.	La rotación de inversión de capital de trabajo es baja haciendo menos eficiente el trabajo a nivel general de la empresa.	Definir políticas de cobranza, que incluya descuentos bonificaciones y otros a favor del cliente.
Se realiza un mal registro de las cuentas por cobrar	No cuenta con un las herramientas necesarias para realizar un trabajo se seguimiento de cartera.	Existen errores en la emisión de cheques que en algunos casos deben ser devueltos al cliente.	Contar con formularios y procedimientos adecuados de registro y cobranza de cartera.
Tiene altos gastos financieros.	El bajo nivel de efectivo provoca se acudan a prestamos.	Los gastos en los que se incurre son altos ya que en algunos casos se llega hasta el 5% mensual.	Aplicar estrategias de cobro rápido que permita cubrir las falencias de efectivo o mover las fechas de pago, del mismo modo establecer políticas de pago.

Fuente: Elaboración Propia

8.3. ESQUEMA GENERAL DE LA PROPUESTA

En función al objetivo planteado se presenta el siguiente esquema:



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico se puede observar que el sistema de administración propuesto, estará basado en los cambios estructurales en la empresa, mismos que generaran los beneficios a la empresa y estos requerirán de la inversión de un presupuesto para las mejorar a realizar, teniendo como resultado final las conclusiones del trabajo realizado y las recomendaciones finales para la implementación de la propuesta.

8.4. CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA

Para realizar cambios en la propuesta se toma como base la presentación del capítulo anterior, en el que se puede observar que el personal de la empresa tiene ya actividades definidas que les exigen el 100% de su tiempo dentro de la empresa, esta es la razón

por la que no se puede cargar al personal con mayores responsabilidades ya que descuidarían las que ya tienen a su cargo que son bastante eficientes.

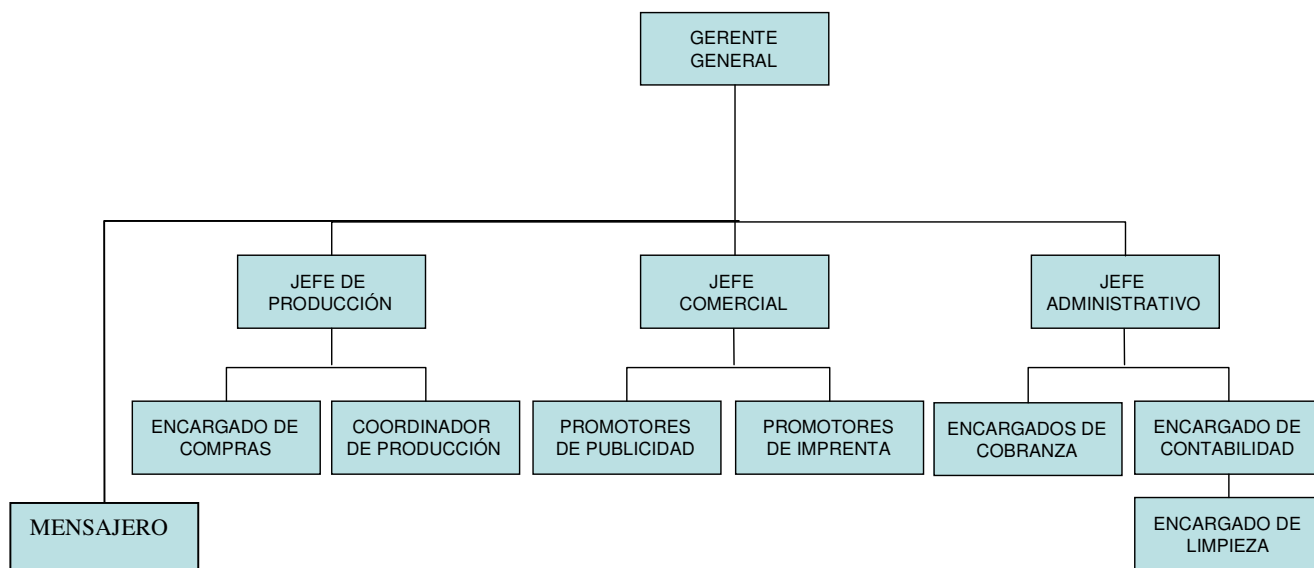
8.4.1. Estructura Propuesta

Para la determinación de la estructura propuesta se tomaron las siguientes consideraciones:

- ☐ El ingreso de personal nuevo, no puede depender del Contador porque es en esta dependencia donde nació la falla de las cobranzas, por lo tanto solo incrementaríamos las responsabilidades y trabajo.
- ☐ Del mismo modo no puede depender del área comercial, porque esta, está direccionada a las ventas y podrían cruzar información equivocada o direccional el sistema de administración de cuentas por cobrar de una manera equivocada.
- ☐ Es necesario que la nueva dependencia salga directamente del jefe administrativo, ya que este actuará de manera imparcial en la exigencia de resultados al nuevo personal.

Por lo antes mencionado se presenta la siguiente estructura propuesta:

Figura 8.2.
Estructura Propuesta



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que los cambios se presentan solo en el área administrativa, a fin de no interferir en el trabajo de las demás áreas, en este sentido, se plantea una estructura lineal, manteniendo los niveles de la actual estructura.

8.4.2. Implementación de personal

Los cambios correspondientes a la estructura se presentan en la integración de dos puestos de trabajo, bajo los cargos de encargados de cobranza, con las siguientes características:

Cuadro 8.5.
Características de los cambios

Unidad Funcional	Especificación	Sueldos	Comisiones
Encargado de Cobranza	Cobranza interna	Bs. 700.-	3%
Encargado de Cobranza	Cobranza Externa	Bs. 500.-	3%

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar son dos personas las que se integrarán al equipo de trabajo y a ambas se les dará las funciones de Cobranza Interna y Externa, el trabajo será en equipo, ya para que la exigencia sea mutua y también el control, ya que si no se realizan las cobranzas solo tendrán el sueldo y no así las comisiones sobre cobranzas.

8.4.3. Manual de funciones del personal propuesto

Una vez determinados los cargos a implementar se presenta el manual de funciones de cada uno para mejor entendimiento.

Empresa Industrias E – Graf	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO	PÁGINA N°
		0000	1
UNIDAD FUNCIONAL: ENCARGADO DE COBRANZAS			
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Encargado de Cobranza Externa			
DEPENDENCIA LINEAL: Jefe Administrativo			
AUTORIDAD: Ninguna			
FUNCION GENERAL: Encargarse de Realizar seguimiento a todos los contratos que realiza la empresa al crédito.			
FUNCIONES ESPECIFICAS:			
☐ Mantener al día los kardex de clientes con deudas a la empresa.			
☐ Realizar un seguimiento vía teléfono y Registrarlo en el sistema de la empresa para sus informes semanales.			
☐ Planificar las visitas de cobranza con el cobrador externo para que este se apersona al domicilio real o fiscal del cliente.			
☐ Realizar un informe diario de las actividades de cobranza en su dependencia y la de su colega.			
☐ Realizar un seguimiento a las ventas para verificar que no se tengan nuevos clientes.			
RESPONSABILIDAD			
Realizar las cobranzas de manera eficiente y efectiva, manteniendo y mejorando la relación comercial con los clientes.			
REQUISITOS PROFESIONALES			
☐ Haber cursado el tercer año de derecho			
☐ Tener experiencia en atención al cliente y cobranza			
☐ Tener conocimientos en el desarrollo de documentos y contratos de crédito			
REQUISITOS PERSONALES			
☐ Iniciativa y Creatividad.			
☐ Responsabilidad y Honestidad.			
☐ Puntualidad.			
☐ Actitud Mental Positiva Permanente.			

Empresa Industrias E – Graf	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO	PÁGINA N°
		0000	1
UNIDAD FUNCIONAL: ENCARGADO DE COBRANZAS			
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Encargado de Cobranza Externa			
DEPENDENCIA LINEAL: Jefe Administrativo			
DEPENDENCIA FUNCIONAL: Encargado de Cobranza Interna			
AUTORIDAD: Ninguna			
FUNCION GENERAL: Encargarse de Realizar las visitas personales a los clientes para cobranza y notificación de deuda.			
FUNCIONES ESPECIFICAS:			
☐ Registrar diariamente las visitas realizadas y el ruteo seguido.			
☐ Registrar la respuesta del cliente en su Kardex luego de cada visita			
☐ Realizar un informe diario junto con el encargado de cobranza interna			
☐ Realizar diariamente con el encargado de cobranza interna el listado para el día de las visitas y el ruteo.			
RESPONSABILIDAD			
Realizar las cobranzas de manera eficiente y efectiva, manteniendo y mejorando la relación comercial con los clientes.			
REQUISITOS PROFESIONALES			
☐ Haber cursado el tercer año de derecho			
☐ Tener experiencia en atención al cliente y cobranza			
☐ Licencia para manejar motocicleta, y conocimiento de la ciudad.			
REQUISITOS PERSONALES			
☐ Iniciativa y Creatividad.			
☐ Responsabilidad y Honestidad.			
☐ Puntualidad.			
☐ Actitud Mental Positiva Permanente.			

8.4.4. Sistema de Administración de Cobranzas Propuesto

El sistema de Administración propuesto, la operación básica de cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible - documentado o no - en un activo líquido este sistema se inicia con la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún cheque u orden de pago.

8.4.4.1. Objetivos del Sistema

Específicamente tiene la labor de realizar las cobranzas a la documentación de un crédito ya existente, y convertirla en efectivo para la empresa con el menor tiempo de retraso posible, para que la programación de la reinversión sea cumplida a cabalidad.

8.4.4.2. Manual de Procedimientos

La metodología a ser utilizada para la elaboración de este manual de procedimientos es el siguiente:

- ☐ Elaboración de los flujogramas correspondientes para el proceso que se esta analizando.
- ☐ Descripción del procedimiento, las normas de procedimiento y cargos que participan en el desarrollo de la tarea.
- ☐ Elaboración de los formularios.

Procedimiento: Proceso de Ventas

Objetivos

Establecer la rutina de operaciones que es necesario para realizar la comercialización de los productos que ofrece la empresa.

Alcance

El proceso abarca, desde que el Vendedor realiza el levantamiento de información para llegar al cliente hasta que realiza la venta o cierre de contrato.

Descripción del circuito

Sectores que intervienen:

- ☐ Jefe Comercial
- ☐ Promotores
- ☐ Cliente
- ☐ Encargado de Contabilidad

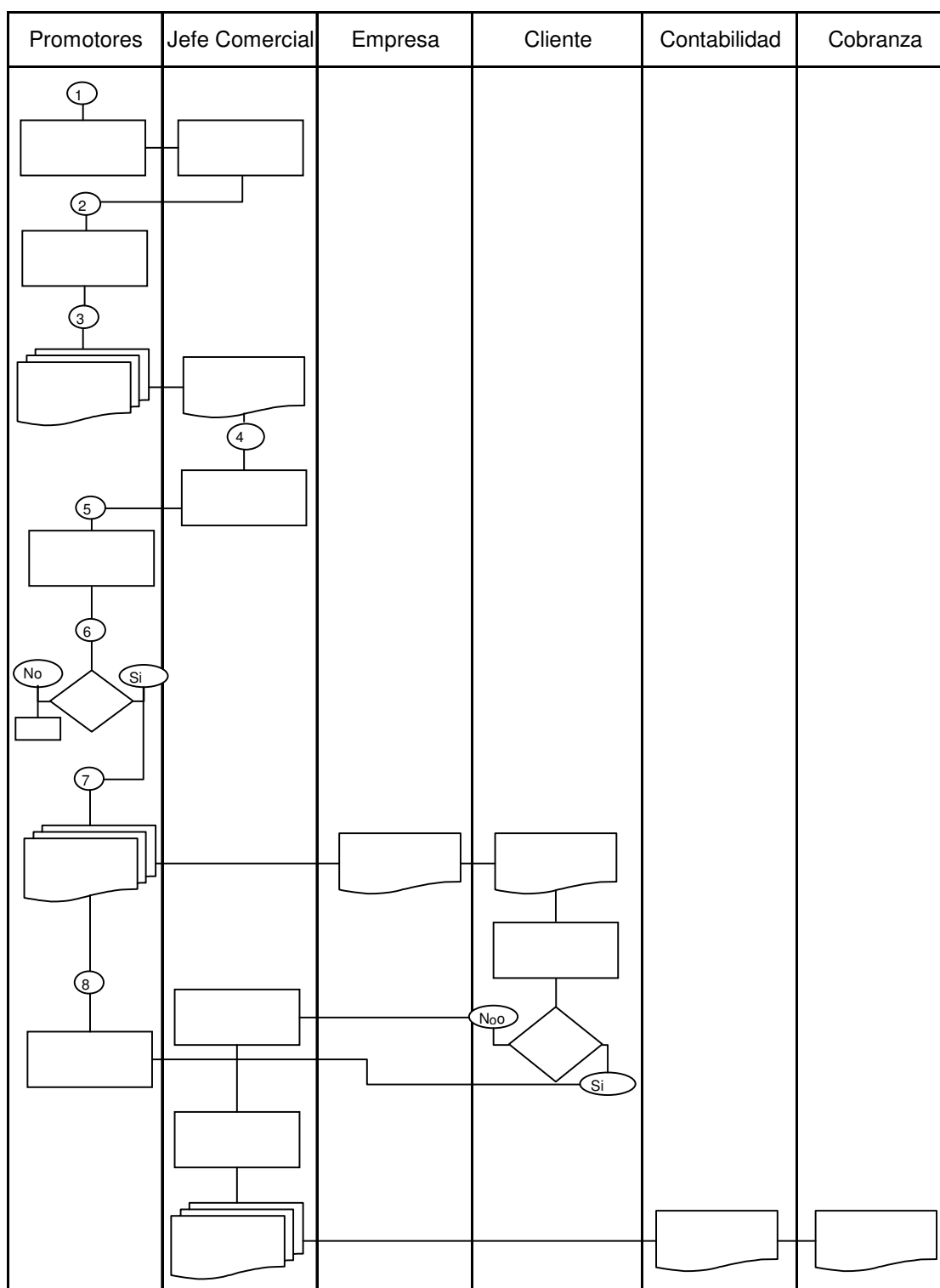
Formularios a ser utilizados²⁵

- ☐ Registro de llamadas
- ☐ Reporte diario
- ☐ Agenda de Visitas
- ☐ Material Publicitario
- ☐ Cotización
- ☐ Nota de Pedido
- ☐ Contrato
- ☐ Files del Cliente

²⁵ Ver Anexo 3 (Formularios)

Operatoria

N°	Operación	Descripción
1	Solicitud de Compra	Los promotores forman sus bases de datos de clientes potenciales a quienes visitan y solicitan autorización del Jefe Comercial para realizar las llamadas.
2	Registro de llamadas	Una vez aprobada la base de datos, los promotores inician el sondeo de llamadas.
3	Reporte diario	Al finalizar el día, los promotores, presentan un reporte diario al jefe comercial, respecto a la planificación del siguiente día para las visitas.
4	Visitas	Una vez aprobadas las visitas, los promotores siguen una ruta, a las empresas para ofertar los servicios y entregar la documentación publicitaria.
5	Cotización	Si sale un posible pedido, el promotor regresa a la empresa para realizar la cotización, solo o con el jefe comercial.
6	Nota de Pedido	Si la cotización es negada o queda en espera, se deja al cliente y se sigue visitando a otros, si fuera positivo, si el cliente firma la cotización, como una primera autorización.
7	Contrato	Inmediatamente se realiza el contrato con las formas de pago y de acuerdo a la cantidad, si es menor a Bs. 500.- puede ser aprobada por el promotor, en una cantidad mayor, debe apersonarse a la empresa con la solicitud de verificación, para que el jefe comercial haga las verificaciones y el cobro de cuota inicial que corresponde.
8	File del cliente	Una vez aprobado el pedido, al contado o crédito, al fin del día se realiza el file del cliente, para contabilidad (Original) y para cobranzas, dejando una copia en el área.



Procedimiento: Verificaciones

Objetivos

Establecer la rutina de operaciones que es necesario para realizar las verificaciones del cliente cuando la información llega al área de cobranzas.

Alcance

El proceso abarca desde que el cliente de la Empresa aprueba el crédito hasta la visita del cobrador externo para la firma de recepción del producto.

Descripción del circuito

Sectores que intervienen:

- ☐ Cliente
- ☐ Mensajero
- ☐ Jefe Comercial
- ☐ Encargado de Contabilidad

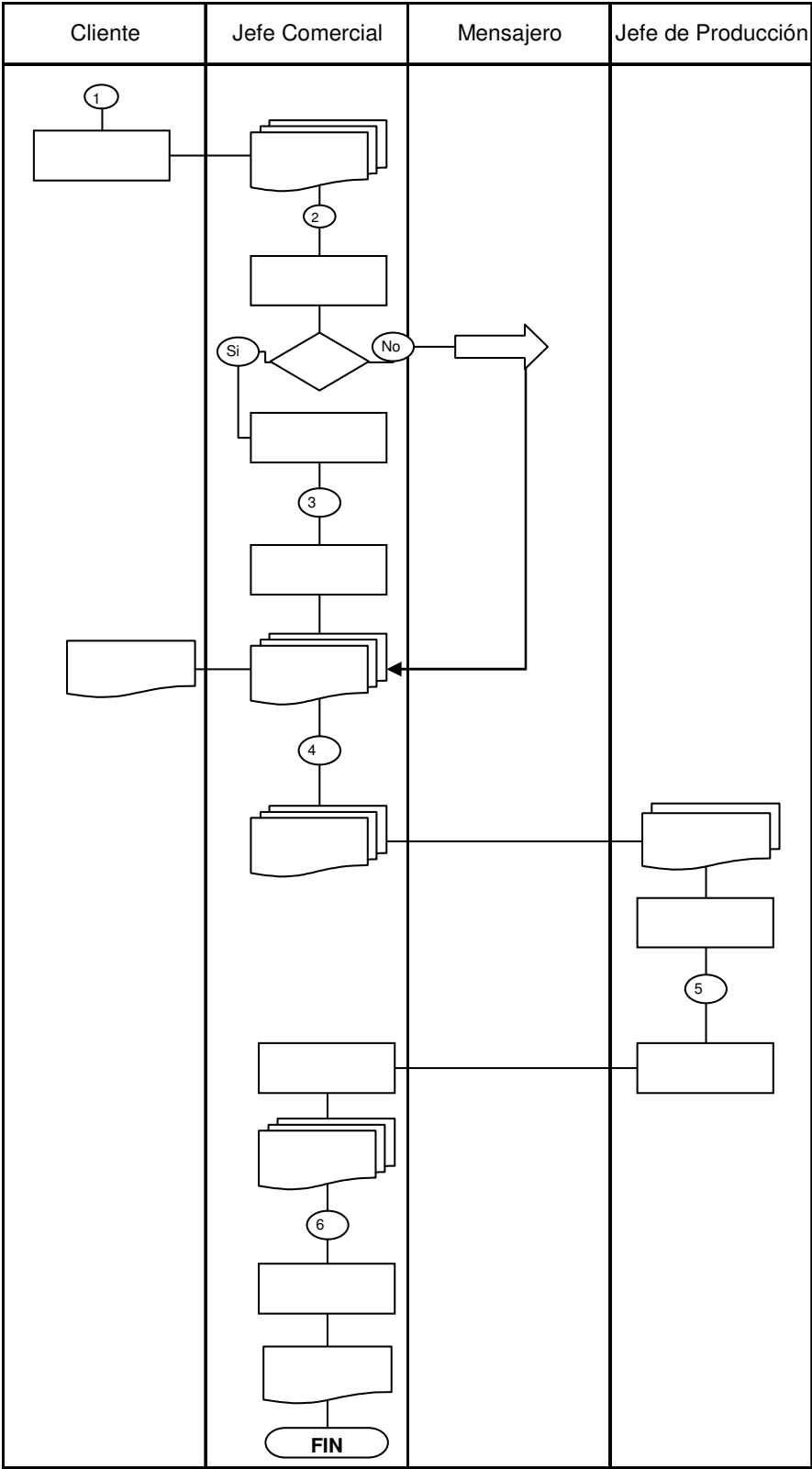
Formularios a ser utilizados²⁶

- ☐ Reporte diario
- ☐ Agenda de Entrega
- ☐ Nota de Entrega
- ☐ Contrato
- ☐ Factura

²⁶ Ver Anexo 3 (Formularios)

Operatoria

N°	Operación	Descripción
1	Reporte diario	El cliente, solicita los pedidos a crédito y el jefe comercial ingresa el pedido a la empresa con la entrega de los formularios de cotización firmada al Jefe Comercial.
2	Planificación	El jefe comercial de acuerdo a la necesidad y horario del cliente realiza las visitas de verificación, si lo pedidos son mayores a Bs. 5000.-, caso contrario solo manda al mensajero para solicitar cierta información de respaldo al contrato, para adjuntarla a su file.
3	Emisión de contrato	El jefe comercial una vez verificado los datos necesarios y recepcionada la documentación correspondiente, firma con el cliente el contrato, con las especificaciones del caso.
4	Producción	El Jefe comercial aprueba el crédito o pedido y emite una copia de la cotización con las especificaciones del producto al jefe de producción para que esta área entregue el producto 24 horas antes de la fecha prevista con el cliente.
5	Entrega del producto	Una vez recepcionado el producto, el Jefe Comercial verifica nuevamente el pedido y lo envía al cliente, más la nota de entrega y la factura, con el mensajero.
6	Entrega de Informes de Verificación	Una vez terminado el proceso, de entrega, con toda la documentación, el jefe comercial actualiza el file del cliente con contabilidad, y guarda una copia para sí.



Procedimiento: Gestión de Cobranzas

Objetivos

Establecer la rutina de operaciones que es necesario para realizar las cobranzas internas y externas.

Alcance

El proceso abarca desde que el Encargado de Cobranzas Internas obtiene la información de clientes en etapa de retraso del file, hasta que el encargado de cobranzas externa elabora su informe diario.

Descripción del circuito

Sectores que intervienen:

- ☐ Jefe Comercial
- ☐ Jefe Administrativo
- ☐ Encargado de Contabilidad
- ☐ Encargado de Cobranza Interna
- ☐ Encargado de Cobranza Externa

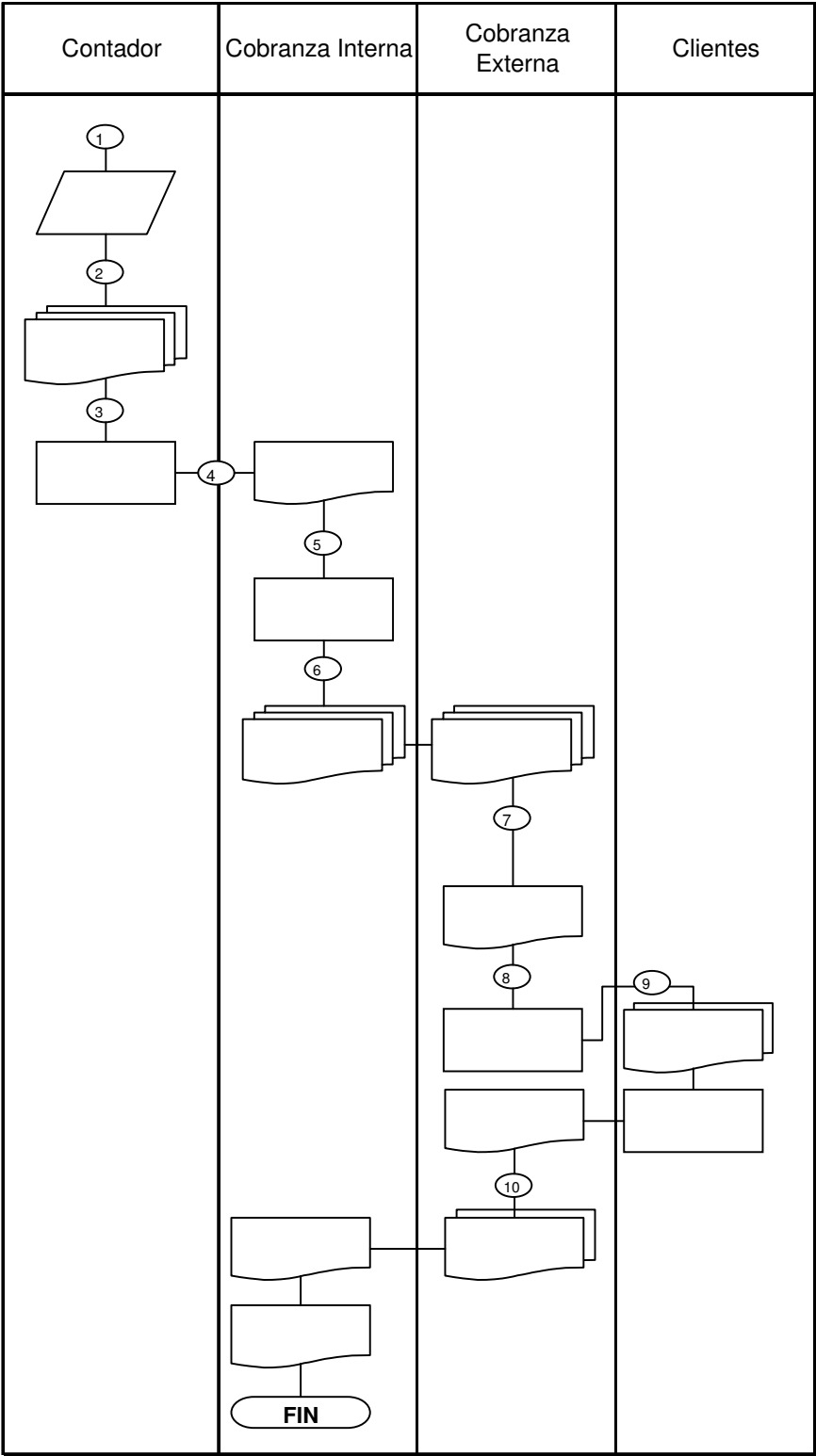
Formularios a ser utilizados²⁷

- ☐ Reporte de Ventas
- ☐ Reporte de Cartera
- ☐ Contratos
- ☐ Cartas de Cobranzas
- ☐ Informe Diario
- ☐ Cartilla de Cobranzas

²⁷ Ver Anexo 3 (Formularios)

Operatoria

Nº	Operación	Descripción
1	Actualización de datos	El Contador, actualiza los datos de cobranza en el Sistema.
2	Extracción del reporte diario de cartera	Después de actualizar los datos, el encargado de contabilidad extrae un backup del reporte diario de los créditos, del sistema a una hoja de Excel, para una mejor manipulación de los datos.
3	Verificación	Verifica en el file del cliente, las fechas de vencimiento de los créditos vigentes, vencidos y en ejecución y la pasa a cobranzas.
4	Clasificación de la cartera	El encargado de cobranza externa, realiza una clasificación de los clientes en mora de acuerdo al tiempo de retraso y se realiza adicionalmente un seguimiento vía teléfono, para verificar los datos que muestra el file del cliente.
6	Impresión de Cartas	Luego el encargado de cobranza interna, imprime las cartas de prevención, de vencimiento y en ejecución a los clientes y los entrega al encargado de cobranza externa.
7	Zonificación de la Cartera	El encargado de cobranza externa, una vez recibidas las cartas realiza una hoja de ruta para cada día.
8	Entrega de cartas	Al entregar la carga al Encargado de cobranza externa, pide al cliente firme la copia de la carta recibida, además de una fecha de pago.
10	Preparación de informe diario	Una vez termina el día, el encargado de cobranza externa emite un informe de los clientes visitados.
11	Recepción de informes y Cartillas de cobranzas	El encargado de cobranza interna realiza el informe de todos los clientes y cada fin de mes emite un informe mensual para contabilidad.



8.4.4.3. Formulación de Políticas

La Empresa Industrias E – graf., tiene la necesidad de una modalidad sistematizada en la distribución, asignación de tareas y técnicas a ser utilizadas para una ejecución eficiente en las cobranzas, con la fijación de metas para la consolidación del objetivo propuesto ante la administración, que a su vez tiene la meta de cumplir los presupuestos. Por ello se deberá realizar una prevención poniendo mayor énfasis en que el cliente no se malacostumbre con los pagos retrasados, esta labor, lleva a que el encargado de cobranza interna deba recordar con un tiempo de 48 horas antes, de la fecha del cumplimiento, el pago pendiente.

Si bien esta primera etapa mencionada permitirá reducir el nivel de morosidad, es necesario contar con las siguientes políticas:

❑ Designación (Aprobación) de Créditos

- Servir de apoyo a las empresas del medio en el desarrollo de sus actividades de comunicación interna y externa, con la provisión de material publicitario y de imprenta.
- Proporcionar al cliente los créditos en los rangos de tiempos y montos ya definidos (Ver Anexo: Tabla de Créditos).

❑ Documentos Intervinientes

- El documento principal para la aprobación de crédito a los clientes es el Contrato con todas las especificaciones (Ver Anexo: Modelo de Contrato) en todos los casos.
- La presentación de otros documentos están en función del monto y tiempo del crédito (Ver Anexo: Requisitos para Crédito).

❑ Clasificación de Morosidades

- Dentro de las políticas es necesario realizar una clasificación de morosidad de los clientes, de este modo los procesos dependerán en gran manera del tiempo de retraso del cliente.

- 1° CLIENTE CON ATRASO OCASIONAL (De 1 a 30 días): Cliente con atraso ocasional o accidental del cumplimiento real. Es en esta etapa la que se realiza con mayor frecuencia la cobranza tanto interna como externa a objeto de evitar el avance de la mora.
- 2° CLIENTES CON PROBLEMAS.- (De 31 a 60 días) Cliente con problemas de cumplimiento probable. La ejecución del crédito será reforzada con la participación del Personal encargado, presentando avisos emitidos por el departamento de cobranzas (Mora), con visitas, a fin de persuadir a los mismos hasta que se apersonen a la organización a regularizar sus obligaciones pendientes.
- 3° EJECUCIÓN JUDICIAL.- (De 61 a 90 días): A partir de los 61 hasta los 90 días, con los antecedentes que se tengan, se procederá a tomar las medidas previas para la Ejecución por la vía Judicial, (si ello fuera posible), para lo cual se verificará la existencia de bienes embargables, como también las actividades de los socios titulares y/o garantes para en su caso, intervenir (si son comerciales), o retener salarios, si son dependientes. En esta etapa, la cobranza se la realiza, a través de CARTAS NOTARIADAS; vale la pena destacar que es sugestivo para el cliente, específicamente para el gerente general que es el directo responsable del cumplimiento del crédito, recibir una carta firmada por un Abogado, pues, es un indicativo de inicio de una acción judicial, lo cual se constituye en un problema mayor, al margen que encarece el crédito, ya que los gastos que emerge de un proceso, son cargados directamente al mismo. Con este argumento, el socio es concientizado a no dejar incrementar su mora y apersonarse a la Institución a regularizar su deuda pendiente.
- 4° CARTERA EN EJECUCION.- (De 91 días adelante): Cliente con problemas de cumplimiento poco probable, o sin voluntad de pago y/o con promesas falsas.

El Encargado de Cobranza Interna, una vez recibida la Cartera el primer día de cada mes, con el listado de todos los créditos en EJECUCION, sigue el mismo procedimiento de la fase anterior; acumulando antecedentes para ser derivados al Asesor Legal de la Empresa, para que en forma coordinada se sigan las acciones judiciales, si el caso amerita, de lo contrario, persuadir al cliente para proceder a una reprogramación del pago.

8.4.4.4. Estrategias de Cobranzas Propuestas

El margen de utilidad de las empresas dedicadas a este rubro esta en un rango del 40 – 50 %, esto permite proponer algunas estrategias de cobranza, para reducir la morosidad y de este modo mejorar y tener una mejor rotación en lo que a capital de trabajo se refiere y por ende incrementar la rentabilidad de la empresa.

Las estrategias deben evolucionar, desde la cobranza dirigida a aquellos clientes para quienes el no pago de una deuda es una falta moral hasta aquellos a quienes no les importa el incumplimiento de sus deudas y sus consecuencias. Las tácticas de cobranza deben ir mucho más allá, pues deben estar en la capacidad de identificar a los clientes que están a punto de caer en atraso o que recién lo han hecho, intentando en todos los casos ponerlos al día de la mejor manera posible, considerando además que E – graf realiza financiamientos de papelería hasta para un año de trabajo a las empresas del medio, convirtiéndose en un de los principales proveedores, por lo que se presenta el siguiente cuadro de estrategias:

Estrategia	Caso	Técnica a Utilizar	Beneficios para el Cliente	Costo por Cliente/ Mes
Agradecimiento y Felicitación	Clientes que pagan entre los 1 – 5 días antes	Enviar una carta de Buen cliente acompañado de una agenda de Escritorio de la empresa	☐ Recibe una agenda para su personal de manera mensual. ☐ Cuenta con la carta para presentarla a otros proveedores y acceder con mayor facilidad a créditos.	Bs. 10.- que es el costo de la impresión del calendario.
Agradecimiento	Clientes que pagan puntualmente	Entregar una Agenda personal con el logo de la empresa en el último pago	☐ Recibe una agenda al finalizar el pago. ☐ Cuenta con la carta para presentarla a otros proveedores y acceder con mayor facilidad a créditos.	Bs. 25.- que es el costo de la agenda y la impresión del logotipo de la empresa en la tapa.
Recordatorio	Sólo si se trata de un cliente "incumplido"	Enviar una carta o realizar una llamada telefónica	☐ Tiene claras las fechas de pago y los montos.. ☐ Tiene la opción de retrasar hasta por 5 días el pago sin recargo, en caso de incumplimiento se le recarga el tiempo del retraso real	Bs. 5 costo de Impresión de la carta y envío
Descuentos por Pronto pago	A clientes que pagan a más de 10 días anteriores a su fecha de pago.	Realizar la oferta en el contrato y entregar un volante recordatorio con cada factura de pago para que opte por el beneficio la próxima vez.	☐ El descuento en una compra grande puede ser muy significativo. ☐ Los cobros anticipados pueden ser a domicilio.	El costo es variable, sin embargo el beneficio es grande ya que 15 días es el tiempo para producir un nuevo producto, es decir reinvertir.
Publicación de Nombres de las empresas	Clientes de 4º grado sin intensión de pago.	Publicar durante 3 días hábiles el nombre de la empresa por prensa escrita de orden nacional.	☐ Ninguno	Bs. 90.- Tomando Bs. 30 por cada publicación.

Fuente: Elaboración Propia

8.5. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

Con la implementación de la propuesta la empresa E – graf , logrará:

- La reducción de cartera vencida a través de la implementación de las estrategias.
- Centralización de la operación para incrementar el control y descentralizar el servicio para mejorar la atención a los clientes.
- Nuevo sistema de operación de cartera, que le permitirá contar con información centralizado respecto al crédito, logrando así superar la mayor falencia que tiene en este momento la empresa

8.6. CONCLUSIONES FINALES

Una vez determinados los capítulos que respaldan la investigación, se llegan a las siguientes conclusiones:

- ☐ La empresa E – graf de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, brinda los servicios de Imprenta y publicidad, tercerizando los servicios básicos de impresión y troquelado de sus productos, con proveedores de alta tecnología.
- ☐ En función a las entrevistas realizadas de manera inicial y en el proceso de investigación se ha podido determinar que la empresa actualmente presenta dificultades con la llamada área de cobranza, ya que no cuentan con personal adecuado que realice específicamente esta función.
- ☐ Se ha podido determinar del mismo modo que existe más de una persona que realiza la tarea de cobranza, por lo que el cliente presenta quejas en algunas ocasiones, por la desinformación respecto al caso de cada cliente.

- En el caso de la empresa se ha notado el problema, por las elevadas deudas con los proveedores, especialmente de servicios a quienes se les tiene que cancelar en fechas determinadas, para seguir trabajando con otros clientes, por ello se ha generado un crecimiento en los gastos financieros, que en conjunto han llevado a la empresa a tener una rentabilidad muy baja tanto en el rendimiento del capital de trabajo (activos), como en las inversiones.
- Del mismo modo, se pudo evidenciar que la empresa si bien cuenta con políticas de atención al cliente, no tiene políticas de cobranza, por lo que se plantean estrategias, para mejorar la gestión de cuentas por cobrar.
- Para el cumplimiento de objetivos financieros, se presenta una metodología de trabajo, que permitirá mayor eficiencia, ya que se acompaña a esta las estrategias para cada caso de clientes, el costo de cada uno, la estructura adecuada para el departamento de cobranzas y el apoyo de manuales administrativos para el mismo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

FUNES O., Juan, “El ABC de la Contabilidad”, 2001, Cbba, Bolivia Ed. Juventud

STONER , JAMES; FREEMAN, EDWAR. Administración, México, Ediciones Prentice Hall S.A., 1996

INCÓN Juana (1998).”Mecanismo para la Integración del Sistema Universitario Nacional”. Universidad Simón Rodríguez. San Fernando de Apure. Venezuela

SINISTERRA V. Gonzalo y Otros, “Contabilidad Sistema de información para las organizaciones”, Ed. Mc Graw Hill, Tercera Edición.

FUNES O., Juan, “Contabilidad Intermedia” 2001, Cbba, Bolivia Ed. Juventud.

RUSENAS, Ruben O., “Auditoria Interna y Operativa”, Ed. La ley, Argentina 2001

EIGLIER Pierre, LANGEARD Eric, “Servucción, El Marketing de Servicios”, Edit. Mc Graw Hill, España

FRED Weston, TOMAS E. Copelan “Finanzas en Administración”, Vol 2, Octava Edición, Ed. Mc. Graw Hill

SPILLER, Earl, GOSMAN Martín, “Contabilidad Financiera”, Cuarta Edicion, Ed. Mc Graw Hill, 1989

WESTERFIELD ROSS, “Fundamentos de Finanzas corporativas” Dirección Financiera; material de estudio: Escuela Europea de negocios.

PARADA WALTER, “Organización y Métodos” ; material de estudio:
Universidad Gabriel Rene Moreno.

Internet.

Glosario de Economía Mexicano <http://www.glosarium.com/term/92,12,xhtml>

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/51/acticorriente.htm>

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyFAkpulutwHVmDte.php>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/43/>

INTRODUCCION

En Bolivia existen aproximadamente 13,400 industrias, de las cuales se estima que el 94% son pequeñas (1-10 empleados), las restantes clasifican como medianas (10-100 empleados) y grandes (más de 100 empleados). Según el informe de sistemas Ambientales de Suecia (SES 1993), solamente entre 1,300 y 1,500 empresas tienen más de 5 empleados, por lo que solamente éstas son consideradas como industrias.

La manufactura de papel y cartón es un sector muy reducido en Bolivia, con pocas fábricas pequeñas ubicadas en los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. Todas las industrias de este ramo utilizan papel reciclado, fibras residuales y/o pulpa importada como materia prima. Las industrias afines, de transformación del papel, la industria gráfica y las imprentas, se encuentran concentradas principalmente en la ciudad de La Paz.¹

Luego de haber enfocado un mercado en el cuál no existe la diferenciación por calidad sino por precio, es que nace la idea de crear una empresa gráfica que ofrezca todos los servicios de imprenta diferenciándose por la calidad creando alianzas estratégicas con las distintas empresas que conforman la cadena de valor a la cual pertenece, dirigida a mejorar la imagen corporativa de las empresas del medio, es así que nace Industrias Gráfica E- Graf, el año 2002, convirtiéndose en proveedor de empresas grandes y medianas, las cuales reconocen la calidad de sus servicios y productos.

Si bien la empresa se encuentra con una estructura administrativa formal, tiene problemas en las cuentas por cobrar, esto da lugar a que las cobranzas de la empresa en muchas ocasiones sufran retrasos, ya que los cobros que se realizan son los que dan liquidez a la empresa, por lo mismo se estudiará en el presente trabajo una metodología de cobranzas acorde a las necesidades de la empresa; mediante el desarrollo de los siguientes puntos:

¹ Información obtenida de Internet, Página: www.aguabolivia.org

Descripción de la Empresa, señalando tanto su descripción general así como también los aspectos sociales, políticos, culturales.

Identificación y Descripción del problema, desarrollando tanto los antecedentes así como también los beneficios sociales, para la institución y profesionales, que reportaría la solución del mismo.

Descripción de la Actividad Empresarial, nombrando las principales funciones que se desarrollan en la empresa, sus características, además de la presentación de la estructura organizativa.

Se desarrollara el marco teórico, en el cual se mostrará el propósito y objetivo del estudio.

Aspectos metodológicos, presentando el tipo de estudio, definición de variables, diseño de la investigación.

Área Operativa y Financiera, con la exposición de referenciales.

Se planteará la propuesta, con el desarrollo del objetivo, alcance, planteamiento y conclusiones finales.

ANTECEDENTES

Actualmente la empresa Industrias Gráficas E – Graf, se encuentra con serias falencias en lo que a cuentas por cobrar se refiere, debe tomarse en cuenta que los montos a cobrar son altos y debido a la cultura del mercado se hace dificultosa la implementación de políticas de cobranza distintas a las de la competencia, más aún tratándose de clientes grandes, que en algunos casos deben aprobar sus pagos en las centrales que se encuentran en la sede de gobierno o algún otro departamento.

Si bien la empresa cuenta con un considerable capital operativo, este se ve afectado por los costos fijos cuanto los clientes fallan en los pagos, ya que muchos trabajos quedan pendientes en la compra de materia prima y otros, en este sentido la empresa para cumplir otros trabajos recurre a prestamos de terceros en algunos casos con intereses altos a fin de cumplir una de sus principales políticas que es la entrega puntual del trabajo.

FORMULACION DEL PROBLEMA

Problema General

Una vez planteados los antecedentes se formula la siguiente interrogante:

¿De qué manera el diseño e implantación de un sistema de cobranzas, logrará que la empresa Industrias E-Graf, mejore los resultados de gestión?

Problemas Específicos

Para la resolución de la siguiente interrogante, se deberán responder previamente las siguientes interrogantes:

- a.- ¿Cuáles son las teorías básicas que respaldan la solución de los problemas que presenta la empresa Industrias E – Graf de la ciudad de Santa Cruz?
- b.- ¿De qué manera se podrá determinar la situación actual de la empresa?
- c.- ¿Cuál es la mejor herramienta administrativa que permita a la empresa mejorar el manejo de cuentas por cobrar tomando en cuenta la cultura empresarial del medio?

d.- ¿Cuál es la metodología de trabajo más adecuada para elevar la eficiencia en el trabajo de cobranzas que realiza la empresa?.

OBJETIVOS

Objetivo General

Establecer un sistema de cobranzas para la empresa E – Graf de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, a fin incrementar la liquidez de la empresa.

Objetivos Específicos

- a.- Establecer las teóricas básicas para el desarrollo del presente trabajo a fin de respaldar una propuesta coherente a las necesidades planteadas.
- b.- Analizar la información proporcionada por la empresa para determinar un diagnóstico de la situación actual de la misma.
- c.- Formular nuevas políticas para el manejo de las cuentas por cobrar, sin dejar de lado la cultura que tiene actualmente el sector respecto al tema.
- d.- Diseñar una metodología de trabajo mediante el planteamiento de procedimientos, para hacer más eficiente el trabajo de cobranzas.

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Las empresas unipersonales se han caracterizado en su mayoría por ser familiares y con amplias falencias administrativas, en el caso de E – graf, que esta dentro de este círculo ha tratado de mantenerse dentro de un margen de orden y control en el servicio que brinda, sin embargo como en toda empresa tienen algunas debilidades, en este caso la administración de cuentas por cobrar. Con el diseño de este sistemas dirigido a las cobranzas permitirá organizar de la mejor manera la captación de fondos para la obtención de flujos que podrán ser utilizados en forma oportuna para el beneficio de la empresa, pudiendo contar con proyecciones a futuro que además de una herramienta de control interno será una base de información actualizada de forma constante y de uso

oportuno, ofreciendo además un modelo administrativo aplicable a empresas que brindan servicios similares.

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación se pretende aplicar todos los conocimientos adquiridos al mismo tiempo de servir como una base de especialización en el tema de estudio, del mismo modo se aportará a la empresa con bases de aplicación de soluciones reales a los problemas que atraviesa actualmente a fin de lograr una eficiencia en el desarrollo de sus funciones y cumplimiento de sus objetivos.

ALCANCES

Ámbito Geográfico

El presente trabajo es realizado en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra - Provincia Andrés Bañez.

Ámbito Político

Es una empresa del sector secundario mediante la industria de imprenta con la prestación de servicios relacionados a la misma.

Ámbito Financiero

La empresa Industrias Gráficas E – Graf ha sido creada con fines de lucro mediante la otorgación de servicios de imprenta; enmarcando su mayor fortaleza en la calidad ofertada. Hoy en día presenta algunos problemas financieros, debido a que tienen cuentas por cobrar en exceso y recurre a financiamientos de terceros a fin de cumplir con otros clientes, incurriendo en altos intereses.

METODOS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Aplicaciones

Dentro de las aplicaciones a ser desarrolladas se contara con : Entrevistas personales, revisión de documentos y Kardex de clientes, revisión de estados financieros.

Fuentes primarias

Las fuentes que se emplearan como primarias serán, mediante entrevistas con el Gerente de la Empresa, revisión de documentación, realización de encuestas a clientes y análisis de los resultados.

Fuentes secundarias

Se utilizarán como fuentes secundarias métodos tradicionales que nos permitan enriquecer los conocimientos y sentar bases apropiadas para el desarrollo de la investigación como ser : Bibliografías, consultas a expertos en el tema de cuentas por cobrar, publicaciones en Internet.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

EIGLIER Pierre, LANGEARD Eric, “Servucción, El Marketing de Servicios”, Edit. Mc Graw Hill, España.

FRED Weston, TOMAS E. Copelan “Finanzas en Administración”, Vol 2, Octava Edición, Ed. Mc. Graw Hill.

FUNES O., Juan, “Contabilidad Intermedia” 2001, Cbba, Bolivia Ed. Juventud.

FUNES O., Juan, “El ABC de la Contabilidad”, 2001, Cbba, Bolivia Ed. Juventud.

INCÓN Juana (1998).”Mecanismo para la Integración del Sistema Universitario Nacional”. Universidad Simón Rodríguez. San Fernando de Apure. Venezuela.

PARADA WALTER, “Organización y Métodos” ; material de estudio: Universidad Gabriel Rene Moreno.

RUSENAS, Ruben O., “Auditoria Interna y Operativa”, Ed. La ley, Argentina 2001.

SINISTERRA V. Gonzalo y Otros, “Contabilidad Sistema de información para las organizaciones”, Ed. Mc Graw Hill, Tercera Edición.

SPILLER, Earl, GOSMAN Martín, “Contabilidad Financiera”, Cuarta Edicion, Ed. Mc Graw Hill, 1989.

STONER , JAMES; FREEMAN, EDWAR. Administración, México, Ediciones Prentice Hall S.A., 1996.

WESTERFIELD ROSS, “Fundamentos de Finanzas corporativas” Dirección Financiera; material de estudio: Escuela Europea de negocios.

Internet.

Glosario de Economía Mexicano <http://www.glosarium.com/term/92,12,xhtml>

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/51/acticorriente.htm>

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyFAkpulutwHVmDte.php>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/43/>

KARDEX DE CUENTAS POR COBRAR

CLIENTE: _____

DIRECCION : _____

TELF. : _____

	FECHA	DETALLE	N° COMP.	MONTO DE LA DEUDA	PAGOS A CUENTA	SALDO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						

DOCUMENTACIÓN ADJUNTA:

OBSERVACIONES



Calle Colombia N° 36 esq. Av. Cañoto
(Frente a la Caja Petrolera)
Telf.: 339-0968 – Fax: 334-5452

DIA	MES	AÑO

Bs.	
-----	--

\$us.	
-------	--

T.C.	
------	--

NOTA DE ENTREGA

Señor (es):

Por lo siguiente:

CANT.	DETALLE	P. UNIT.	TOTAL
Observaciones:		TOTAL Bs.-	
.....			
ENTREGADO POR		RECIBIDO POR	



Calle Colombia N° 36 esq. Av. Cañoto
(Frente a la Caja Petrolera)
Telf.: 3390968 – Fax.: 334-5452

Bs.

\$us.

T.C.

RECIBO DE INGRESO

Recibí de: _____

La suma de: _____

_____ Bolivianos / Dólares

Por concepto de: _____

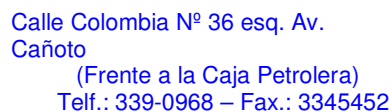
En Efectivo

☐

Cheque N° _____ Banco: _____

RECIBI CONFORME

FIRMA CLIENTE



PRO FORMA

FIRMA ENCARGADO





CENTRAL – 0
Calle Colombia N° 36 esq. Av. Cañoto
(Frente a la Caja Petrolera)
Telf.: 339-0968 – Fax: 334-5452
Santa Cruz de la Sierra - Bolivia

FACTURA

NIT: 1017578466

LJLMIKKTE

Nº 000001

No. De Orden 70008135

ORIGINAL CLIENTE

COPIA 1: EMPRESA
(Sin derecho a Crédito Fiscal)

Santa Cruz, _____ de _____ del 200 _____

Señor (es): _____ NIT: _____

CANT.	DETALLE	TOTAL
Son: _____ TOTAL Bs.		
_____ Bolivianos		