

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Trabajo Terminal:

**Proceso de mejora en procedimiento de crédito y cobranza. Caso: Empresa
Toner.**

Presenta:

L.C.P José Manuel Osuna Quintero

Para obtener el Diploma de:

Especialidad en Dirección Financiera

Director de Trabajo Terminal:

Dra. Sósima Carrillo

RESUMEN

El presente trabajo es un caso de estudio realizado en la empresa Tóner, la cual se dedica a la compra y venta de tintas y tóner. La investigación realizada brinda información sobre el impacto generado por los créditos y la rotación de sus cuentas por cobrar. La problemática que presenta la empresa es el alto índice de cartera vencida de clientes representativos para la empresa y su poca liquidez, para hacer frente a sus pasivos a corto plazo. El objetivo de la investigación es el establecimiento de controles para el otorgamiento de créditos y estrategias para una eficiente cobranza, de tal forma que la empresa pueda alcanzar las metas y objetivos propuestos, a través de las ventas en gran volumen; manteniendo un balance entre créditos y cobranzas.

Palabras clave: Controles, Estrategias, Crédito y Cobranza.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1	Antecedentes.....	4
1.2	Planteamiento del problema.....	7
1.3	Objetivo general.....	8
	1.3.1 Objetivos Específicos.....	8
1.4	Preguntas de investigación.....	8
1.5	Supuesto.....	9
1.6	Justificación.....	9

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1	Ventas.....	11
	2.1.1 Proceso de ventas.....	12
2.2	Crédito.....	13
	2.2.1 Políticas de crédito.....	13
	2.2.2 Periodo de crédito.....	16
2.3	Cobranza.....	17
	2.3.1 Política de cobranza.....	17

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....25

CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....26

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....28

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....30

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Las empresas micros, pequeñas y medianas (MiPyME's), representan a nivel mundial, el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado, de ahí la relevancia que tiene este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales (Sánchez & Sarmiento, 2011). De hecho, en el contexto internacional, se puede afirmar que 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está representado por las MiPyME's (Domínguez, 2009).

De acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicano, actualmente el segmento de la micro y pequeña empresa representan casi el 98% de las unidades económicas existentes en México (SIEM, 2017). Sin embargo estas empresas presentan algunos problemas como lo son: la falta de control de inventarios, control inadecuado de créditos, liquidez y bajo volumen de ventas, los cuales si no son tratados con sumo cuidado ponen en riesgo a la operación de la empresa al no contar con el efectivo suficiente y por tanto no cumplir en tiempo con sus compromisos de bancos y acreedores o bien un inadecuado financiamiento, una sobre inversión en activo fijo, existencias de inventarios inmovilizadas y obsoletas, irregularidades en los cobros, pagos imprevistos, cálculos equivocados de los ingresos, costos o utilidades así como los gastos excesivos en que incurren los propietarios de estas empresas por un mal manejo y control de sus recursos (Anzola, 2010).

Por tanto, el control interno es una parte muy importante que debe quedar clara en la empresa y que todos deben tener presente para una buena operación sin riesgos. La operación de la empresa representa un ciclo en el cual si algunos de sus elementos o procesos no están controlados empezará a fallar y repercutirá en el resto de los elementos o procesos, ocasionando con ello serios problemas que pueden llevar hasta el cierre de sus operaciones de manera anticipada (Mercado, 2007).

En la actualidad es difícil pensar en la sobrevivencia de la empresa con la venta de sus productos de bienes y servicios únicamente al contado, sin implementar políticas que ayuden o faciliten su estadía en el mercado. Ellas deben en algún momento recurrir a políticas o mecanismos para obtener mayores recursos o ganancias necesarios para alcanzar sus objetivos y hacer posible su permanencia. Por ello, la implementación de políticas está constituida por los créditos otorgados a los clientes, y de esta manera generando una contraprestación monetaria (González, Hernández & Gil, 2012).

Las pequeñas y medianas empresas, Pymes, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

En la actualidad el 99.8 por ciento de las empresas mexicanas son Micro, pequeñas y medianas, de este monto el 90 % son microempresas, la totalidad de MIPYMES dan empleo al 70% de la población económicamente activa.

El crédito de fomento ha tenido desde la década de los cincuenta un papel importante en la financiación de proyectos de inversión que generan incrementos de producción y empleo en los sectores manufacturero y agropecuario. Así mismo, ha canalizado un volumen importante de recursos hacia el agro, para la financiación de capital de trabajo.

La orientación del crédito operó, en un comienzo a través del esquema de redescuento de pagarés en el emisor; luego se realiza mediante los fondos financieros administrados por un banco central. Este último mecanismo ha permitido, ante todo, que los intermediarios financieros efectúen una adecuada transformación de plazos que aún no prevé el mercado de capitales.

Antecedentes de la Empresa

La empresa Tóner, se dedica a la venta y distribución de tintas y tóner, a menudeo y mayoreo. Fue creada en el año de 2014, en la ciudad de Mexicali, Baja California. Forma parte de un corporativo a nivel mundial. Gracias a la calidad, precios y aceptación del mercado la empresa ha crecido rápidamente a nivel nacional, lo cual la ha llevado a un crecimiento acelerado. Actualmente cuenta con dos centros de distribución, uno en la ciudad de Monterrey y otro más en la ciudad de México. Está constituida por 11 empleados directos y 5 indirectos, obteniendo ingresos en años anteriores por montos de \$ 25,000,000.00 00/100 m.n. Sin embargo el crecimiento tan

rápido que ha tenido la empresa, le ha generado problemas en la organización, principalmente en lo que se refiere al otorgamiento de los créditos y la cobranza de los mismos.

Por tanto, al no existir una adecuada administración de sus cuentas por cobrar, se han venido presentando problemas financieros impactando directamente la liquidez de la empresa, lo que a su vez provoca retrasos en el pago de sus obligaciones. Si bien es cierto el otorgamiento de crédito tiene como objetivo el aumento de ventas, el no contar con adecuados controles y procedimientos de crédito y cobranza, compromete el pago de obligaciones, lo cual puede provocar una inestabilidad financiera poniendo en riesgo su permanencia.

Ante esta problemática que se presenta es que surge el desarrollo de esta investigación, la cual tiene como objetivo general diseñar controles y procedimientos de crédito y cobranza, que mejoren las razones financieras de la empresa, para lograr sus metas. A su vez, los objetivos específicos son: a) conocer el procedimiento que realiza la empresa para entrega de crédito y cobranza, b) mejorar ciclo de caja de la empresa y c) elaborar un manual de procedimientos de crédito y cobranza.

Planteamiento del problema.

El principal objetivo del otorgamiento de crédito es el aumento de ventas a un corto plazo con una recuperación a mediano plazo, al no contar con adecuados procedimientos de crédito y cobranza, comprometemos el pago de obligaciones.

El crecimiento tan rápido que ha concebido la empresa, ha generado problemas en la organización entre crédito y cobranza, lo cual no ha permitido desarrollar un mecanismo correcto entre estas dos etapas, creando la poca liquidez por sí misma, para el pago de sus obligaciones, el no establecer procedimientos para una buena relación entre crédito y cobranza, puede provocar una inestabilidad financiera.

Por lo que surge la siguiente pregunta:

¿Cuál sería el efecto de utilizar procedimientos correctos de crédito y cobranza?

Objetivo general.

Desarrollar procedimientos de crédito y cobranza, que mejoren las razones financieras de la empresa, para lograr metas y objetivos específicos.

Objetivos Específicos.

1. Conocer el procedimiento que realiza la empresa para entrega de crédito y cobranza.
2. Mejorar ciclo de caja de la empresa.
3. Elaborar un manual de procedimientos Crédito y Cobranza.

Preguntas de investigación

- ¿Qué porcentaje de crédito representa el valor de las ventas?
- ¿Cómo y cuándo se determina un crédito?
- ¿Cómo y quién aplica la cobranza?
- ¿Cómo lograr una unión entre crédito y cobranza?

Supuestos

Derivado de los pocos procesos deficientes para la otorgación de créditos y el manejo inadecuado de la información para una sana cobranza. Se pretende desarrollar e implementar procesos adecuados para el otorgamiento de créditos, de acuerdo a las necesidades del cliente y como capacidades para cubrir el mismo.

Se desea capacitar e instruir al personal de ventas, con relación a la colección de cobranza y diferencias entre ventas de contado y crédito, como sus efectos de no contar con una cobranza correcto, y los danos provocados por ello.

En base a lo anterior se establece como supuestos de este caso de estudio, que el establecer políticas y controles para la administración de las cuentas por cobrar permitirá a la empresa Toner mejorar su capacidad de recuperación de su cartera de clientes y con ello mejorar la liquidez, disminuyendo con ello el riesgo de no cumplir en tiempo con sus obligaciones.

Justificación

La investigación ha realizar de la empresa Toner, es de gran importancia para llegar a los objetivos propuestos, al momento no han sido obtenidos, mediante la correcta administración y relación entre crédito y cobranza. Se lograra una mejor liquidez y la independencia de su corporativo.

Con relación al personal, la correcta capacitación, reclutamiento y motivación adecuada de los procedimientos de ventas, se entenderá la importancia la cual mejorará la recuperación de dichos de créditos en un corto plazo.

Al ser las cuentas por cobrar nuestros principales activos como empresa, la recuperación a un corto plazo se podrá tomar mejores decisiones financieras en favor de la empresa, elevando sus ventas a crédito como su volumen de venta.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Ventas

El rubro de ventas se integra principalmente por los ingresos que genera una entidad por la venta de inventarios, la prestación de servicios o cualquier otro concepto que se derive de sus actividades de operación y que representan la principal fuente de ingresos para la entidad (NIF, 2016).

En la medida en que la planeación de las ventas se realice de manera adecuada, se producirán interesantes efectos en su desempeño económico (Vila, Kuster & Escamilla, 2016). De acuerdo con Thompson (2006), las ventas se pueden clasificar según el comprador y el uso que se le dará a la compra:

Ventas minoristas: Se incluyen todas las actividades que se refieren a la venta de bienes o servicios directamente al consumidor final para su uso personal o de negocios; no importa como vende los bienes o servicios o donde los vende. Por otra parte, un minorista o almacén minoristas es cualquier actividad de negocios cuyos volúmenes de ventas provienen fundamentalmente del comercio al por mayor.

Ventas mayoristas: la venta al por mayor incluye todas las actividades de la venta de bienes o servicios de aquellos que están comprando con propósitos de revender o usarlos en los negocios.

Existen diferencias importantes entre los mayoristas y los minoristas, los mayoristas negocian con clientes quienes compran algo para revender usar en la producción, mientras que los minoristas venden a los clientes quienes compran para su uso personal. Las transacciones al por mayor generalmente son más grandes que las transacciones al por menor, y los mayoristas generalmente cubren un área comercial más grande que los detallistas.

La empresa Tóner inicialmente se dedicaba solamente a la venta de mayoreo de sus productos, donde sus clientes eran distribuidores que realizaban sus compras con la finalidad de reventa o uso directo, de los productos adquiridos. En la actualidad realiza también ventas al menudeo al abrir una sucursal, en la ciudad de Mexicali, Baja California, a través de la cual sus productos llegan directamente al consumidor final.

Proceso de Venta

El proceso de ventas de acuerdo Stanton, Etzel & Walker (2004), es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente. El método utilizado por la empresa Tóner es el siguiente:

1. Contacto Cliente
2. Presentación Corporativa
3. Producto Semilla
4. Cotización

5. Aprobación del cliente
6. Venta

Crédito

El crédito de acuerdo con Brachfield (2009), es la posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos, a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma de dinero debidamente cuantificada en una fecha en el futuro. Por consiguiente, el crédito comercial o interempresarial es la venta de bienes o servicios mediante un acuerdo entre proveedor y cliente de aplazar el pago del intercambio comercial a una fecha determinada en el futuro.

Política de Crédito

De acuerdo a Weston & Brigham (1994), una política de crédito es un conjunto de decisiones que influyen, el periodo de crédito de una empresa, las normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los descuentos ofrecidos. Toda empresa que efectúe ventas a crédito debe establecer y mantener actualizada una política de crédito, con el objeto de que las decisiones individuales en este aspecto sigan un patrón consistente con las finalidades y políticas generales.

En sentido estricto, solo una empresa que efectúe todas sus ventas de contado puede permitirse no tener una política de crédito. En el proceso de la toma de decisiones, las políticas de crédito se interpretan y aplican constantemente a situaciones concretas, con ayuda de procedimientos específicos. A fin de que las políticas de crédito y

cobranza sean más efectivas como guías generales para la toma de decisiones, deberán expresarse en lineamientos más específicos aplicables a la actividad cotidiana. Estos lineamientos pueden asumir diversas formas, denominándose comúnmente como métodos, procedimientos. Ellos expresan en detalle la forma en que el personal de crédito debe llevar a cabo la política del departamento correspondiente.

Cuando se analiza un crédito para ser otorgado a una empresa, se deben tener presentes las políticas de crédito con la que se dispone o cuenta la empresa. Siendo una política de crédito la revisión de los antecedentes crediticios de los clientes, la cual consiste en comprobar la antigüedad de los créditos solicitados por los clientes, el lapso en que han sido cancelados y el movimiento financiero de la empresa. En este sentido, se considera que un comportamiento adecuado de un buen cliente es aquel que no solicita más crédito de lo que pueda manejar (González, Hernández, & Gil, 2012).

Otras políticas de crédito son la solvencia del fiador, las referencias comerciales, los plazos del crédito, entre otros. En relación a este punto, la empresa Tóner carece de ciertas políticas de crédito, por ello, la necesidad de implementar controles y procedimientos correctos para alcanzar sus metas y objetivos. Reyes & Pérez (2004), señalan que existen empresas que en lo referente a la política de otorgamiento del crédito, como parte de las cuentas por cobrar, la obtención y el procesamiento de la información del crédito sobre los clientes y los resultados de su gestión no son tenidos

en cuenta de forma relevante, lo cual trae como consecuencia una alta e indebida exposición al riesgo de pérdidas por incobrabilidad de las cuentas.

Las “Cinco Ces” del Crédito

Independientemente de cuál sea el enfoque, los métodos que se usan para medir la calidad de crédito se relacionan con la evaluación de las cinco áreas que generalmente se consideran importantes para determinar la dignidad de crédito de un cliente. Estas cinco áreas se detonan con palabras que empiezan con la letra “C” se les conoce como las cinco “Ces” del crédito y las cuales son:

1. **Carácter.** El carácter se refiere a la probabilidad de que los clientes traten de honrar sus obligaciones cumpliendo con el pago en tiempo e importe pactado. Este también se refiere a la calidad moral y ética del individuo que es responsable por el reembolso del préstamo.
2. **Capacidad.** La capacidad es un juicio subjetivo acerca de la habilidad del cliente para cumplir con el pago, de conformidad con su historial y observaciones físicas directas al cliente.
3. **Capital.** El capital se mide por la posición financiera real y tangible de a quien ha de otorgarse el crédito.
4. **Colaterales.** El colateral está representado por los bienes que los clientes pueden ofrecer como garantía para obtener un crédito.

5. Condiciones. Se refieren tanto a las tendencias económicas generales como a los desarrollos especiales de ciertas regiones geográficas o sectores de la economía que pudieran afectar la capacidad de los clientes para satisfacer sus obligaciones.

Período de Crédito

El período de crédito es el número de días o la longitud del plazo de tiempo que se concede a los compradores para que liquiden sus adquisiciones, o bien, es el número de días después del inicio de la vigencia del crédito hasta el cumplimiento del pago total de la cuenta (Gitman & Zutter, 2012).

Este periodo debe determinarse por la empresa en base a las necesidades de efectivo que posee para hacer frente a sus obligaciones, así como los días en que tarda en vender sus productos y la cobranza de los mismos, comparando con el crédito que le brindan sus proveedores. Asimismo, las normas de crédito son importantes para determinar qué clientes pueden cumplir con los términos de crédito y el monto del crédito disponible para cada cliente.

La empresa Tóner actualmente maneja un periodo de 45 días, los cuales en ocasiones no son respetados, por sus clientes extendiéndose los días de cobro, debido a la falta de mecanismos de control de cobranza, por parte de la empresa. Además al no contar con una política establecida por la empresa para la cobranza, y el desconocimiento por parte de los vendedores, sobre el efecto que tiene en la liquidez de la empresa el otorgar créditos sin ningún análisis previo sobre la capacidad de pago de los clientes

y la lenta recuperación de las cuentas por cobrar, provoca un aumento en las en las cuentas incobrables, impactando con ello las utilidades y la liquidez de la empresa.

Cobranza

Cobranza es proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio.

Esto incluye el pago de documentos como

Facturas.

Pagares.

Letras de cambio.

Otros títulos valores.

Se dice que la venta se realiza cuando se hace el cobro respectivo y es tan cierta esta frase que cualquier empresa comercial mantiene un adecuado capital de trabajo, cuando genera efectivo por parte del pago de sus clientes , por lo tanto se considera la labor de cobranza de gran importancia en la administración.

Política de Cobranza

La política de cobranza se refiere a los procedimientos que sigue la empresa para cobrar las cuentas vencidas. Esta función se caracteriza por el envío constante de cartas, telegramas, llamadas telefónicas, uso de bufetes de abogados, procedimientos judiciales, etcétera.

En la medida que una empresa sea más restringida en el otorgamiento de crédito y más agresiva en sus procedimientos de cobro reduce sus pérdidas en cuentas incobrables; no obstante corre el riesgo de que disminuyan sus ventas y aumenten sus gastos de cobranza al hacer un mayor uso de personal para labores de cobranza. El equipo de cobranza debe tener en cuenta:

1) El éxito de su departamento depende de que logre una cobranza puntual. No debe permitir que se retrasen los clientes. Esta es la clave para que el porcentaje de eficiencia de la cobranza sea alto. Cuanto más tiempo pase en la cobranza, mayor será la probabilidad de que se vuelva incobrable.

2) Debe desarrollar habilidades especiales para cobrar las cuentas vencidas sin perder al cliente.

3) No debe aplicar tratamientos generales. Cada cliente es un caso especial que requiere estudios de la técnica que debe aplicarse en el momento adecuado.

Sus cualidades deben ser similares al ejecutivo del crédito, porque lo más recomendado es que la misma persona quien se responsabilice de la cobranza, debe tener conocimientos de los créditos otorgados por la empresa.

Al no contar con una política establecida por la empresa para la cobranza, y desconocimiento por parte de los vendedores, sobre el efecto de solo entregar créditos y la lenta recuperación de las ventas, genera el gran efecto en las cuentas incobrables.

Dentro de los escenarios económicos, el grado de medición y gestión que se genera alrededor de la liquidez es el principal factor para comprender y anticipar posibles crisis a causa de descalces entre movimientos de activos y pasivos, que a su vez conllevan al incumplimiento del pago de las obligaciones contractuales de la entidad. El riesgo de liquidez determina medir la capacidad de hacer frente a las necesidades de pago, requiere una importante atención de acuerdo con las dificultades que atraviesa el entorno financiero en cuanto a la administración del riesgo.

El riesgo de liquidez representa para la organización uno de los principales riesgos porque no solo deriva en situaciones como la congelación de recursos sin rentabilidad y altos costos de administración por la alta concentración en activos fijos, sino que también puede desencadenar otro tipo de consecuencias, como un máximo nivel de endeudamiento, en busca de obtener capital líquido que más adelante se va a manifestar en una baja rentabilidad debido a las obligaciones contraídas con otros bancos (Sánchez y Millán, 2012).

La sostenibilidad financiera de la empresa está dada por la capacidad para operar y crecer, buscando mantener el equilibrio de sus activos y pasivos en un entorno interno y externo garantizando su rentabilidad y liquidez (Cárdenas y Velasco, 2014).

Tradicionalmente se considera a la liquidez como la facilidad con la cual puede disponerse de los activos y convertirse en efectivo, sin incurrir en pérdidas significativas de valor. La evaluación de la capacidad de las empresas para cumplir con sus compromisos financieros en el horizonte temporal, ha conducido a diferenciar

entre la liquidez o solvencia a corto plazo y el apalancamiento o solvencia de largo plazo (Rodríguez y Venegas, 2012).

Diversos autores han examinado las cualidades de mantener elevada liquidez, tanto en las empresas concentradas en el sector real como en las instituciones financieras, pero hay pocos consensos al respecto; tampoco es unánime la vinculación entre liquidez y rentabilidad. En ocasiones se sostiene que la liquidez es benéfica en tanto permite aprovechar oportunidades de negocio, reducir riesgos de insolvencia e incrementar el otorgamiento de créditos; pero también la liquidez resulta inconveniente, porque se generan tendencias a destinar amplios volúmenes de recursos en títulos financieros de corto plazo con elevados riesgos de mercado, además de que se reduce el respaldo y sostenimiento de proyectos productivos (Rodríguez y Venegas, 2012).

Control

Las empresas en México presentan graves dificultades con el exceso de cuentas por cobrar y la carencia de efectivo para hacerle frente a las necesidades a corto plazo, por lo que este tema se convierte en polémica novedosa y compleja para el desarrollo empresarial (Reyes & Pérez, 2004). Por tanto, resulta relevante que las empresas establezcan medidas tendientes a mejorar la administración de la cartera de clientes que poseen.

Los principales activos circulantes a los que se les debe poner atención y establecer controles para su adecuado manejo y administración de acuerdo con (Rizo, Pablos & Rizo, 2010) son: inversiones en efectivo, en cuentas por cobrar e inventario, ya que éstos son los que pueden mantener un nivel recomendable y eficiente de liquidez sin conservar un alto número de existencias de cada uno, mientras que los pasivos de mayor relevancia son cuentas por pagar.

Aguirre & Armenta (2012), establecen que el control interno es de importancia para la estructura contable de una empresa. Esto asegura que tan confiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa. En las empresas el tener un adecuado control interno evita riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización.

En este sentido, Rivas (2011) señala que el control interno es un elemento fundamental para que una empresa pueda alcanzar sus metas, es por ello que debe ser oportuno, económico y seguir una estructura orgánica, así como tener una ubicación estratégica y anticipar tendencias. Por tanto lo define como una serie de acciones concatenadas y realizadas por todos los miembros de la entidad, orientados a la consecución de las metas organizacionales, a prevenir la pérdida de recursos, a asegurar que la información financiera sea confiable y que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones aplicables.

En un estudio realizado por Carrillo, Córdova, Bravo & Meza (2017), donde se analizan la forma en que las micro y pequeñas empresas, administran sus cuentas por cobrar y los mecanismos de control establecidos para ello, se tienen como resultados de este

estudio que más del 50% de las empresas siendo el 64.4% siempre revisan el registro de cuentas por cobrar, el 8.47% algunas veces sí, sin embargo, algunas veces no verifican algunos datos importantes tales como: nombre del deudor, número de factura, fecha, concepto e importe de la deuda, y finalmente el mínimo de los encuestados, siendo el 5.08% la mayoría de las veces no revisan adecuadamente el registro de las cuentas por cobrar. Por otra parte, en todas las empresas se debe de contar obligatoriamente con personal responsable y capacitado para realizar una custodia, en la encuesta elaborada por los autores antes mencionados se obtuvo que el 57.63% de las empresas analizadas siempre cuentan con personal encargado de la custodia física de los documentos que amparan las cuentas por cobrar, mientras que algunas veces sí, algunas veces no fue el 15.25%, por lo tanto hay otras empresas más informales que la mayoría de las veces no cuentan con ese personal capacitado representando un 3.39%. Las empresas efectúan arquezos periódicos y sorpresivos de los documentos que amparan las cuentas por cobrar, siendo el 28.81% quienes lo realizan la mayoría de las veces, el 5.08% la mayoría de las veces no, y finalmente el 44.07% lo realiza siempre de esa manera.

La mitad de las empresas siendo el 50.85% siempre cotejan la antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar, algunas veces sí, algunas veces no, un 20.34 % y por último el mínimo de los encuestados arrojó que 5.08% la mayoría de las veces no coteja antigüedad de saldos en las cuentas por cobrar. En casi el 50% de las empresas no se lleva una vigilancia sobre los vencimientos y la cobranza de las diferentes cuentas, por tanto, es recomendable que todas estas cuenten con una vigilancia más cercana y detallada, ya que es fundamental para cada empresa, y en base a la vigilancia y/o

información que arroje se podrán tomar decisiones acerca de las políticas de cobranzas.

Adicionalmente en ese estudio se observó que un gran porcentaje de los clientes tienen un seguimiento a sus estados de cuenta endeudado pero, las empresa deberían enfocarse en cubrir aquellos clientes que no le están dando el seguimiento adecuado, ya que en este tipo de procesos se puede evitar que las cuentas se vuelvan incobrables como en algunos casos y disminuirían los errores que pudieran existir en dichos estados.

Por otra parte, cerca del 50% de las empresas se apoyan de otra persona que no sea parte del departamento de cobranzas para revisar las diferencias, y en un porcentaje muy pequeño es donde las empresas no se apoyan de nadie o la mayoría de las veces no, en este supuesto se encuentran el 1.61% y 6.45% de las empresas respectivamente.

Un dato interesante, es el hecho que 50% de las empresas siempre verifica sus registros que va acompañado con los que la mayoría de las veces si con un 30.65%, lo cual indica que en un gran porcentaje de las empresas se toman el tiempo para corroborar sus registros y saldos.

Sin embargo se obtuvo un resultado muy bajo en el apartado de que nunca se efectúa el registro inmediato para devolución de cheques representando un 3.23%, por lo cual,

esto indica, que las empresas están más consientes sobre lo que se debe hacer ya que se muestra que el 50% siempre lo hace y en algunas ocasiones un 20.97%.

En base a los resultados de la investigación realizada por estos autores se puede determinar, que toda empresa debería de crear con forme al tipo de cliente un conjunto de controles para poder evaluar la existencia de esas cuentas en especial, y no solo para evaluar si no para tomar medidas y poder actuar antes de que las cuentas sean cada vez más difíciles de cobrar, e inclusive que salga más caro cobrarlas que dejarlas como perdidas.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Esta investigación fue descriptiva, no experimental, transeccional, ya que se analizó y describió el efecto de la falta de implementación de mecanismos de control para administrar las cuentas por cobrar. Las variables fueron estudiadas en su entorno normal, obteniéndose la información en un solo momento.

El enfoque de este caso de estudio fue cualitativo, se realizaron entrevistas al personal del área administrativa con el objetivo de describir el proceso de otorgamiento de créditos y los plazos establecidos para tal efecto. Así como los controles internos relacionados con las cuentas por cobrar. Asimismo se aplicó la técnica de la observación sobre la realización de las operaciones diarias y se analizó la información contable.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Derivado de la falta de controles sobre las cuentas por cobrar de la empresa, principalmente en lo relacionado en el otorgamiento del crédito y el manejo inadecuado de la información para una sana cobranza.

Se presenta a la empresa una propuesta de mecanismos de control de acuerdo a las necesidades de la empresa, además del establecimiento de políticas de crédito que permitan analizar el historial de crédito de los nuevos clientes, así como de su capacidad de pago, de tal manera que la posibilidad de que se presenten retrasos en los pagos de los clientes o se aumente el número de cuentas incobrables sea mínima, logrando con ello una mayor utilidad y se mejore la liquidez de la empresa, al analizar los periodos de recuperación de su cartera de clientes contra los periodos de pago que tiene.

Además de brindar capacitación a sus empleados sobre la implementación de los controles y concientizarlos sobre la importancia de mantener una cartera de clientes eficiente, así como de los efectos que esto tiene en el desempeño financiero de la empresa y el logro de objetivos de la misma.

En virtud, de que actualmente las cuentas por cobrar son de principales activos con que cuenta la empresa, en relación a la inversión que representan. Por tanto, el establecimiento de los mecanismos de control propuestos mejoraran la administración de estas cuentas y la empresa podrá tener finanzas más sanas.

En este sentido, la empresa está realizando cambios importantes, como la implementación de mejores sistemas de software, capacitación de personal, así como una mejor selección del mismo e implementando los mecanismos propuestos y el establecimiento de las políticas de crédito señaladas anteriormente. Al estar realizando este tipo de cambios la empresa ha mejorado considerablemente la recuperación de sus cuentas por cobrar, permitiendo una recuperación oportuna de su efectivo para el cumplimiento de sus obligaciones.

CAPÍTULO V. CONCLUSIÓN

En este estudio se ha intentado demostrar que a través de la correcta aplicación de los métodos de crédito y cobranza, mediante capacitaciones, selección de personal adecuado para cada una de las áreas, motivación al personal y el uso de correcto de los sistemas de software ya implementados, se puede lograr el objetivo general de la empresa en cada una de sus áreas.

A través del estudio realizado a la empresa tóner, un factor que se detecta para la independencia financiera es el alto índice de inventario que se tiene, con referencia a las ventas estimadas que se tendrán, no logradas.

Se muestra la necesidad de establecer controles para la toma de información financiera del cliente, para el otorgamiento de un crédito y estrategias de ventas que logren las metas fijadas.

Se recomienda llevar a cabo el establecimiento de mecanismos de control, así como la elaboración de un manual de procedimientos, para una mejor administración de las cuentas por cobrar de la empresa, las cuales actualmente representan el activo con mayor inversión en la empresa.

Además de capacitar al personal en la implementación de los mismos y en la importancia que tiene en la liquidez y rentabilidad de la empresa, la recuperación oportuna de la cartera de clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: Mc Graw Hill

Aguirre, C.R., & Armenta, V.C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli*, (76), 1-17. Recuperado de <http://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1526661015/248572C53A0547C9PQ/1?accountid=26367>

Branchfield, P.J. (2009). *Gestión del crédito y cobro*. España: PROFIT

Cárdenas, G.M. y Velasco, B.M. (2014). Incidencia de la morosidad de las cuentas por cobrar en la rentabilidad y la liquidez: estudio de caso de una Empresa Social del Estado prestadora de servicios de salud. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*. 32 (1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12029652003>

Carrillo, Córdoba, Bravo y Meza. (2017). Mecanismos de control en las cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de las empresas. *Academia Journals*. 9(1). 263-268

Gitman, L.J. & Zutter, C.J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson

González, C.C., Hernández, G.C. & Gil, U.W. (2012). Políticas de crédito aplicadas por las empresas del sector de repuestos automotrices. *Multiciencias*, 12(2) 162-166. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90424216006>

Mercado, H. (2007). *Administración de las pequeñas y medianas empresas*. México: PAC

Normas de Información Financiera (NIF). (2016). NIF C-3. Cuentas por cobrar. México: IMCP

Reyes, M.F. & Pérez, D.G. (2004). La administración del crédito comercial. Una propuesta para el perfeccionamiento empresarial en la ECOING 18 (Spanish). *Economía y Desarrollo*, 135(1), 213-223

Rizo, L. E., Pablos S.G. & Rizo L. E. (2010). La teoría del capital de trabajo y sus técnicas. *Contribuciones a la Economía*, Recuperado en <http://www.eumed.net/ce/2010a/>

Rivas M. G; (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4() 115-136. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148007>

Rodríguez, N.A. & Venegas, M.F. (2012). Liquidez y apalancamiento de la banca comercial en México *Análisis Económico*. XXVII (66). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41326845008>

Sánchez, A. & Sarmiento, S. (2011). Innovación en las PYME de México, como impulsora de un desarrollo sustentable. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 6 (12), 23-43.

Sánchez, M.X. & Millán, S.J. (2012). Medición del riesgo de liquidez. Una aplicación en el sector cooperativo. *Entramado*. 8 (1). Recuperado <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265424601007>

Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). (2017). Estadísticas de empresas. Recuperado de

<http://www.siem.gob.mx/siem/estadisticas/EstadoTamanoPublico.asp?p=1>

Stanton, W.J., Etzel, M.J. & Walker, B.J. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.

Thompson, I. (2006). Tipos de venta. *Promonegocios.net*. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/venta/tipos-ventas-1p.html>

Vila L.N., Kuster, B.I. & Escamilla, S.M. (2015). Formación para fuerza de ventas mexicana. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI(3) 358-372. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28042299007>

Weston, J. & Brigham, E. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc Graw Hill.