



Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Ciencias Administrativas

Trabajo Terminal:

**“Estrategias para mejorar la gestión de cobranza en una
organización de servicios contables”**

Presenta:

Luna García Blanca Neth

Para obtener el diploma de:

Especialidad en Dirección Financiera

Director de Trabajo Terminal:

Dra. Sósima Carrillo

Índice

Resumen	3
Capítulo I. Introducción	4
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Objetivos de la investigación.....	6
1.4 Supuesto	7
Capítulo II. Marco Teórico	9
2.1 Información financiera	9
2.2 Necesidades de los usuarios	9
2.3 Indicadores Financieros.....	10
2.4 Esperanza de vida de los negocios en México.....	11
2.5 Problemas financieros y cómo detectarlos	15
2.6 Administración de cuentas por cobrar.....	17
2.7 Ciclo operativo y ciclo de conversión del efectivo.....	18
2.8 Reglamentos y políticas crédito.....	21
Capítulo III. Metodología	23
3.1 Modelo de Weisbord.....	23
3.2 Técnicas para la recopilación de datos.....	24
3.2.1 Cuestionario	24
3.2.2 Entrevista	25
3.3 Sujetos de investigación	26
Capítulo IV. Resultados	27
4.1 Cuestionario	27
4.2 Entrevista	32
Capítulo V. Conclusiones.....	34
5.1 Conclusiones.....	34
5.2 Estrategias y recomendaciones	35
Bibliografía	37
Anexos	39
Anexo 1.	39
Anexo 2.	40
Anexo 3.	40

Resumen

Este estudio se llevó a cabo con el objetivo de proponer un plan de acción de estrategias innovadoras, con el fin de optimizar el proceso de cobro en una organización de servicios contables. El presente caso de estudio se desarrolló aplicando un diseño descriptivo, no experimental, transversal, con un enfoque mixto. El instrumento de medición fue un cuestionario dicotómico y una entrevista semiestructurada. Uno de los principales resultados arrojados por este estudio fue que la organización no cuenta con un control adecuado sobre el saldo deudor de la cartera de clientes, lo que impacta directamente en su liquidez y solvencia, mismo que puede afectar la permanencia de la organización.

Palabras Clave: Estrategias, gestión, cuentas por cobrar, liquidez, solvencia.

Capítulo I. Introducción

1.1 Antecedentes

El presente estudio de caso se llevó a cabo dentro de una organización de servicios contables, constituida como una sociedad civil, la cual cuenta con 25 años ofreciendo sus servicios, esta se considera como pequeña empresa, ya que cuenta con 14 empleados. Se especializa en la elaboración de contabilidades de personas físicas y morales, además de ofrecer estrategias fiscales para las empresas. Por solicitud de los socios y cuidando la privacidad de los datos no se incluirá el nombre y se mencionará solamente como una organización de servicios contables.

La solvencia y liquidez, son indicadores financieros que se deben analizar para conocer la situación financiera de una organización, entre otros, independientemente si sus ingresos provienen por la prestación de servicios o una actividad comercial.

La falta de liquidez conlleva a problemas futuros de solvencia; una empresa sin liquidez y sin solvencia con el tiempo repercute en su rentabilidad, comprometiendo su operación lo cual puede ocasionar el cierre del negocio, por lo que es muy importante considerarla dentro de los análisis de cada organización. Ochoa y Saldivar (2012) mencionan que: “La solvencia tiene que ver con la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos de largo plazo” (p. 234).

Parte del indicador sobre la eficiencia operativa es el ciclo de caja, este determina el promedio de los días que transcurren entre el cobro de clientes y el pago a proveedores, entre más extenso sea este periodo más se muestra que hay dificultades en las áreas correspondientes. Así mismo, al existir un periodo extenso de cobro o falta de éste posteriormente llegará a repercutir en la liquidez que antes se mencionó.

Los indicadores financieros ayudan a crear una mejor interpretación de los estados financieros para la toma de decisiones, por lo cual es importante que se consideren para evaluar los resultados de los procedimientos que se llevan a cabo dentro de una organización.

Cantú y Andrade (2014) definen cuentas por cobrar como “recursos económicos que son propiedad de una organización, los cuales generarán un beneficio en el futuro” (p. 268).

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar estrategias para optimizar la gestión de cobro, específicamente en una organización que presta servicios contables. Así mismo, se busca conocer si existe alguna dificultad en la aplicación de los controles internos en el área de cobranza.

1.2 Planteamiento del problema

Los problemas de liquidez son temas de interés a considerar en cualquier negocio, esta se define como “la capacidad para cumplir con los compromisos de pago que la empresa tiene” (Rodríguez, 2012, p. 8). Es importante tener bien establecidos los procesos de cobro, ya que al existir un error se crean conflictos al momento de recibir el pago, debido a que, si se le solicita una cantidad a cobrar al cliente, este debe ser el correcto para evitar la mal interpretación y la duplicidad de cobro, con esto garantizar la veracidad de los documentos y que no existan conflictos con los clientes.

En la organización de servicios contables prevalece el problema en el área de cobranza, ya que se les dificulta realizar el cobro a los clientes, comentan que se contactan con ellos para que realicen el pago correspondiente al mes y estos demoran bastante tiempo en realizarlo, por lo cual el periodo de pago de los acreedores llega mucho antes que cuando el cliente realiza el depósito.

El responsable del área de cobranza identificó que en meses anteriores se estuvieron realizando los servicios contables a diferentes empresas que tenían atrasos muy elevados en sus pagos y sin embargo no se les suspendió el servicio por demora, esto llegó a afectar a la solvencia de la organización por lo que consideran importante realizar una acción inmediata.

Además, se hace mención que la encargada realiza múltiples actividades que no corresponden a ese departamento, por lo cual se complica aún más detectar a tiempo los adeudos que los clientes llevan acumulados en ese momento.

En base a este análisis se desea responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué estrategias se pueden implementar en la gestión de cobranza para mejorarla o hacerla más eficiente?

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Desarrollar un plan de acción de estrategias innovadoras, con el fin de optimizar el proceso de cobro en una organización de servicios contables.

Objetivos específicos

1. Detectar problemas externos al área de cobranza que puedan influir indirectamente en la gestión de cobro.
2. Analizar los procedimientos que se llevan a cabo en el área de cobranza.
3. Realizar recomendaciones de procedimientos que tengan implementados en el departamento, con el fin de mejorar los procesos.

1.4 Supuesto

El implementar estrategias en el área de cobranza permitirá a la empresa mejorar sus flujos de efectivo y con ello la liquidez de la empresa.

Se pretende con esta investigación desarrollar un plan de acción que permita mejorar los problemas detectados en el planteamiento de problema, dentro de este plan de acción deberá ser posible mejorar en los tiempos de cobro en el departamento, así como propuestas que puedan ayudar a segregar actividades para evitar los errores cometidos sobre la falta de cobro durante periodos extensos. Con la solución de estos dilemas la organización no debería tener dificultades en el área y podría cumplir con sus compromisos de pago de manera oportuna, lo cual evitaría que continúen con sus problemas de solvencia y liquidez.

Dentro de este supuesto se prevé que reduzca de manera considerable el periodo del ciclo de caja de la organización, por lo que se facilitaría aún más ser eficaces en el proceso de cobro que se encuentra implementado dentro del departamento.

1.5 Justificación

Esta investigación desarrollará estrategias que, al implementarlas, ayuden a mejorar el área de cobranza otorgándole a la organización de servicios contables una mayor liquidez y solvencia, esto debido a que mejorando estos indicadores se pueden subsanar las deudas sin afectar drásticamente al flujo de efectivo, puesto que dicho efectivo se encontraría en una rotación constante.

El atraso en los cobros comúnmente son consecuencia a problemas internos de las organizaciones, pero tampoco se exime de la culpa al cliente mismo y hasta que los accionistas no inviertan tiempo y esfuerzo en recuperar su cartera estos seguirán existiendo.

Con una mayor liquidez se podrán realizar inversiones que mejoren la rentabilidad del negocio, por ejemplo, alguna expansión a los edificios o mobiliario y computo de mejor calidad. Así mismo, con el aumento de la rentabilidad se puede esperar a que exista un crecimiento en la organización atrayendo más clientes o bien un mejor retorno a los accionistas.

Además, como se mencionó anteriormente, al subsanar las deudas y tener un buen control sobre los pagos de las mismas, ayudaría a mejorar el estatus crediticio frente a proveedores y acreedores, lo que le permite a la organización tener más opciones de préstamo, descuentos por pronto pago, bonificaciones, entre otros beneficios.

Capítulo II. Marco Teórico

2.1 Información financiera

El Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF) y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) desarrollaron una normatividad para dar confiabilidad y objetividad a la información financiera, además de proporcionar una estructura clara para los usuarios de los estados financieros presentados para todas aquellas entidades lucrativas y no lucrativas, a esta regulación se le conoce como Normas de Información Financiera (NIF).

Las NIF son normas, que como ya se mencionó, sirve para que los contadores se actualicen en la presentación de la información financiera y estados financieros preparados para los usuarios, dichos usuarios pueden llegar a ser socios o accionistas, proveedores, acreedores, clientes, instituciones bancarias, entre otros.

2.2 Necesidades de los usuarios

El CINIF y el IMCP mencionan que “la forma más sustancial de rendir cuentas por parte de la administración es a través de la información financiera” (2015, p. 48). Esta información financiera se elabora con el fin de presentarlos ante los usuarios, Muñoz (2008) define a los usuarios como aquellos sujetos con intereses pueden que pueden verse afectados por la actividad de la entidad informativa.

Principalmente dichos usuarios utilizan sus recursos para diversas funciones, por lo cual necesita de instrumentos eficientes y confiables para su toma de decisiones. “Cualquier usuario general de la información financiera de una entidad, comparte un interés común en la información acerca de la efectividad y eficiencia de las actividades de la entidad y de su

capacidad para continuar operando” (CINIF e IMCP, 2015, p. 49). Todo usuario busca que la información presentada por la entidad muestre la eficiencia de la misma en las actividades que desarrolla, si cuenta con la capacidad de optimizar sus recursos y si cumple con el postulado básico de negocio en marcha como tal, como se hace mención en las Normas de Información Financiera (NIF).

Dentro de las NIF en la serie A-2 Postulados básicos el CINIF e IMCP (2015) explican que el negocio en marcha “asume que la marcha de la actividad de la entidad económica continuará previsiblemente en el futuro” (p. 32). Por lo tanto, si falla en este postulado básico significa que la entidad tiene problemas de operaciones actuales que repercutirán en el futuro, por lo que podrían ocasionar que el negocio no pueda continuar operando.

Dentro de las principales necesidades de los usuarios, están que ellos buscan poder evaluar la capacidad de la entidad para generar ingresos y estos puedan retribuir a sus fuentes de financiamiento de forma oportuna y como consecuencia, conocer la viabilidad del negocio en este postulado básico.

2.3 Indicadores Financieros

La información financiera ayuda a los usuarios a conocer sobre la entidad, si ésta es eficiente y eficaz en el manejo de sus recursos, los cuales le serán de ayuda a ellos para la toma de decisiones presentes y futuras, “revelan la posición y el desempeño de la entidad; su objetivo es ser útil para la toma de decisiones” (Romero, 2010, p. 88), para esto se necesitarán de instrumentos o herramientas que le permitan formarse un juicio para llevar a cabo estas decisiones, a estos instrumentos se pueden conocer como indicadores financieros.

Los indicadores financieros, de acuerdo a las NIF, son los siguientes:

- a) Solvencia,
- b) Liquidez,
- c) Eficiencia operativa
- d) Riesgo financiero y,
- e) Rentabilidad.

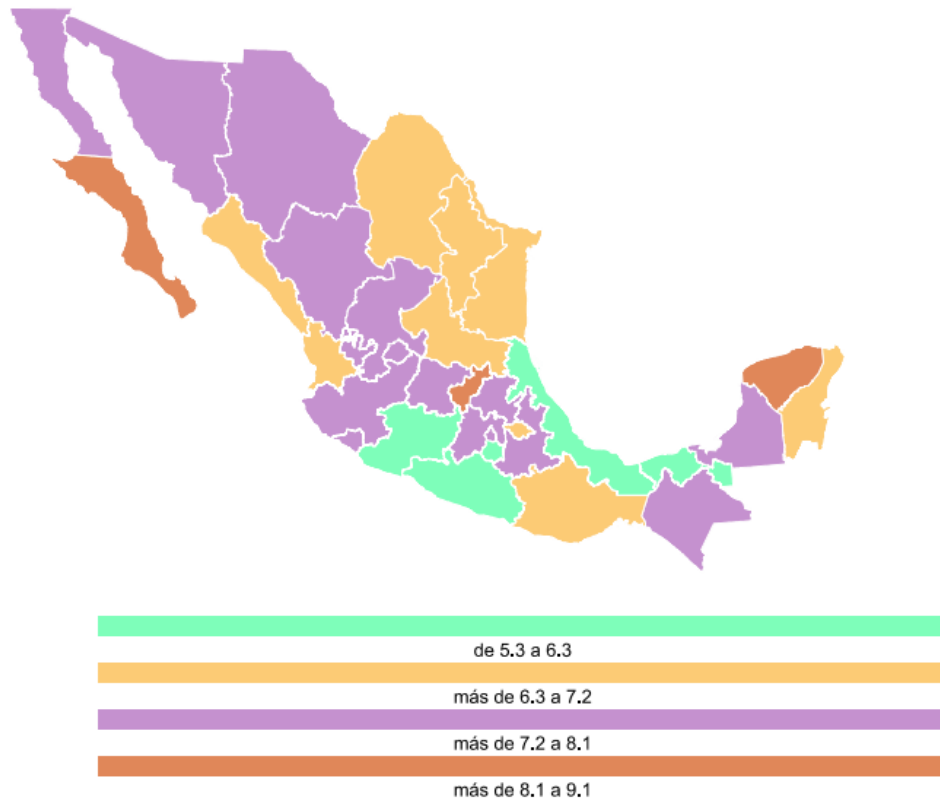
Toda información que determine el cambio en la situación financiera de una entidad es importante analizarla y evaluarla, ya que es información que le sirve al usuario para conocer si la entidad tiene capacidad para generar efectivo, conocer si se necesitará realizar inversiones en activos fijos o saber si ocupará un financiamiento adicional para poder cumplir con sus compromisos de pago.

El análisis de estos indicadores determinará la estabilidad que tiene la entidad y poder determinar si se podrían realizar estrategias para el aumento de la rentabilidad de la misma, para ello deberá tener información acerca de la actividad operativa de dicha entidad, conocer si es eficiente en la obtención de ingresos, así como ser oportuno en el pago o realización de los gastos operativos, determinando un resultado neto que, como se mencionó anteriormente, mostrará la rentabilidad actual.

2.4 Esperanza de vida de los negocios en México

Las encuestas realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) determinaron que 4 de cada 10 negocios en México cierran, concluyendo que en el país resulta un periodo promedio de vida de 7.8 años para los negocios en general. Se puede observar a detalle la estadística por entidad federativa en la siguiente figura:

Figura 1. Esperanza de vida de los negocios en México

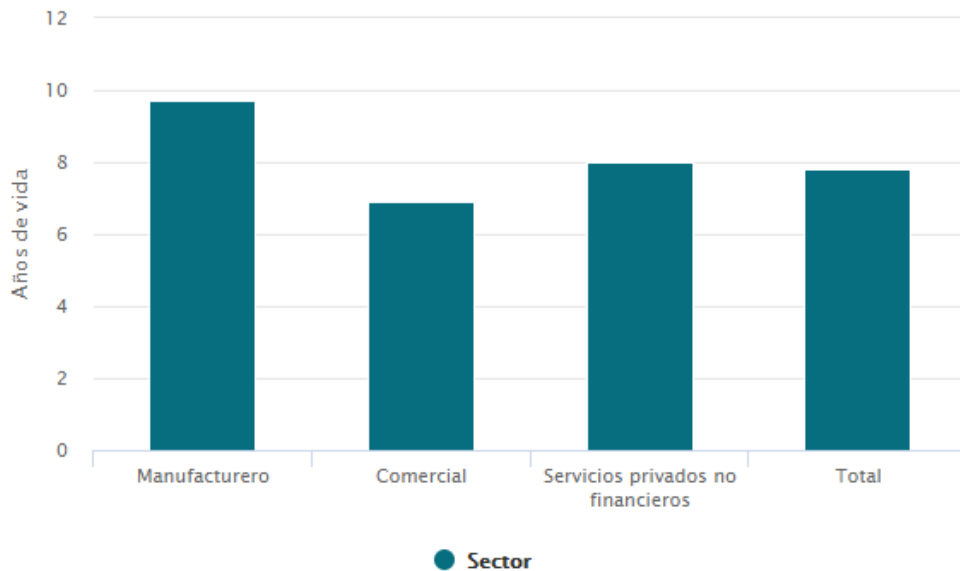


Fuente. INEGI. Censos Económicos 2014.

Al observar la figura número 1, se encontró que en el estado de Baja California el periodo promedio que tiene es de 7.9 años, por encima de la media estándar.

Así mismo se determinaron la esperanza de vida en base al sector económico a nivel nacional obteniendo como resultado que en el sector manufacturero la esperanza de vida es de 9.7 años en promedio, logrando ser el que mayor tiempo dura desde su creación, seguido por el sector de servicios privados no financieros con 8 años y en último lugar el sector comercial con 6.9 años. Se puede observar en el gráfico número 1 a continuación:

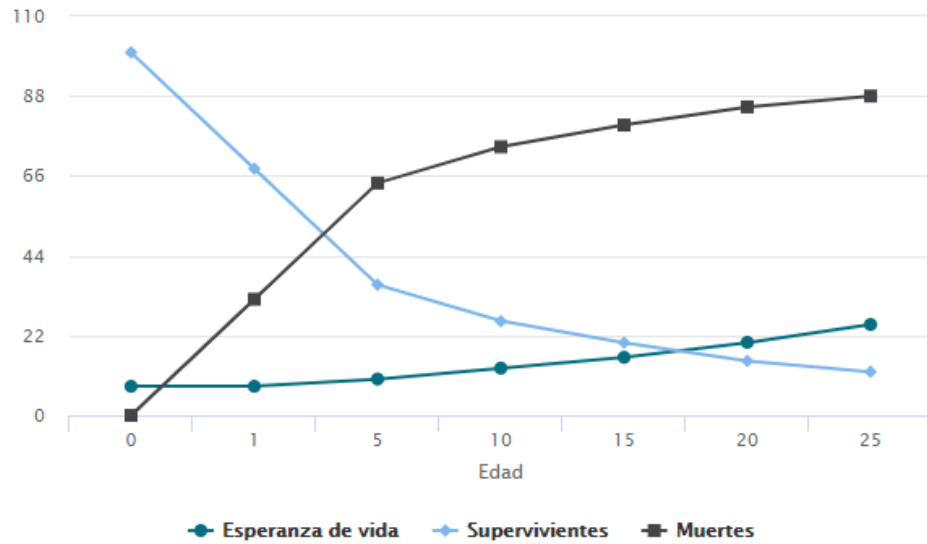
Gráfico 1. Esperanza de vida por sector económico



Fuente. INEGI. Censos Económicos 2014.

Según el transcurso del periodo de vida de las empresas del sector de servicios privados a nivel nacional, de 100 empresas de nueva creación al primer año de vida disminuye a 68 empresas aun existentes, observando una disminución del 32% en el primer año, a los 5 años se observa otra disminución resultando como supervivientes solo 36 empresas, al transcurrir 25 años en total terminan sobreviviendo solamente 12 de las 100 empresas creadas. Se puede observar a detalle en el gráfico 2.

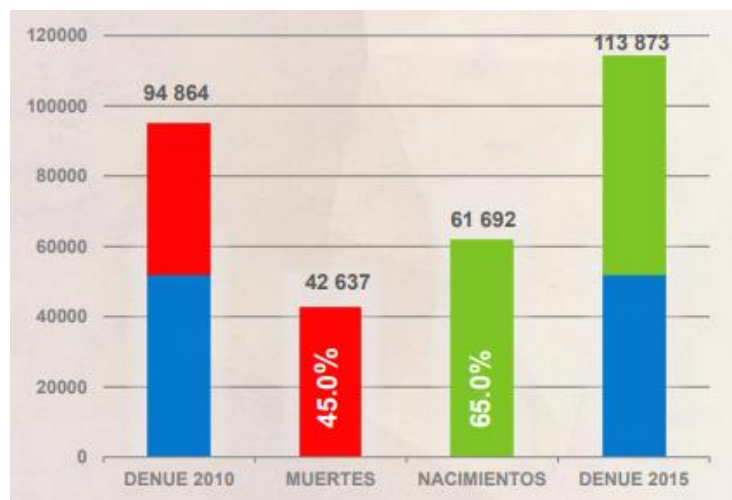
Gráfico 2. Indicadores demográficos por sector económico, según edad.



Fuente. INEGI. Censos Económicos 2014.

A nivel estatal, específicamente en el estado de Baja California durante 5 años se registraron más nacimientos en comparación a las muertes de los negocios como se muestra en el gráfico 3.

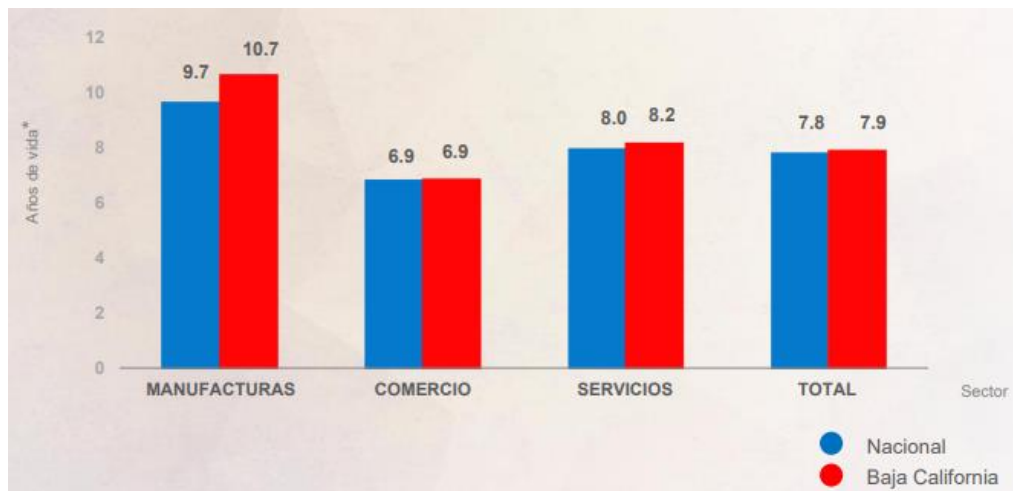
Gráfico 3. Muertes y nacimientos de los negocios en el estado de Baja California.



Fuente. INEGI. Censos Económicos 2014.

Con respecto a la esperanza de vida de los negocios por sector del estado de Baja California con respecto al dato nacional, se obtiene que los negocios prestadores de servicios su esperanza de vida es de 8.2 años en promedio, ligeramente por encima de la media nacional según el gráfico 4.

Gráfico 4. Esperanza de vida al nacimiento de los negocios del estado de Baja California, respecto al dato nacional, por sector.



Fuente. INEGI. Censos Económicos 2014.

En conclusión, los negocios del sector manufacturero tienen mayor esperanza de vida que los sectores de comercio y servicios, tanto a nivel nacional como a nivel estatal, por lo que se deberá cuidar con la estructura financiera de la organización y evitar caer en el periodo de vida que proyectan las estadísticas.

2.5 Problemas financieros y cómo detectarlos

Algunas entidades lucrativas sin darse cuenta muestran síntomas de que se encuentran en una crisis financiera o posibles principios de crisis. Los problemas más comunes son, por

ejemplo, problemas de pago a proveedores o acreedores, los cuales se encuentran atrasados o están constantemente presionando para el pago; cuentan con problemas para el pago de nóminas, impuestos y/o contribuciones; no se han podido realizar inversiones en bastante tiempo y los socios han necesitado tener que aportar más para poder seguir operando, entre otros.

Los problemas de pago a proveedores o acreedores pueden ocasionar demandas costosas, fincar responsabilidades como multas por mora, pagos adicionales a las compras realizadas, embargos de mercancía para pago y mala reputación, entre otros. Los beneficios de realizar un pago oportuno pueden ser bonificaciones, descuentos, mejores cotizaciones, mayor financiamiento a crédito y tener un buen estatus crediticio frente a ellos, por lo que son aspectos importantes a considerar.

Tener problemas en el pago de las nóminas puede llevar a que los trabajadores renuncien por inconformidad, además de ocasionar también demandas por parte de ellos si no se realizan sus pagos en tiempo, lo cual es un problema serio ya que sin ellos es muy probable que la entidad no logre superar la crisis financiera, debido a que además de no contar con trabajadores para las actividades operativas, se deberá reinvertir en una contratación adicional y sumarse a las deudas ya contraídas que estaban ocasionando la crisis financiera.

Así mismo el no cumplir con el pago de impuestos y/o contribuciones resulta para la empresa ser un problema más, ya que el retraso en las obligaciones fiscales da como resultado pagos de recargos, multas y actualizaciones costosas que pueden significar el cierre del negocio, debido al aumento de más compromisos por pagar.

Una vez analizadas las consecuencias de algunos de los problemas comunes en las entidades, se puede conocer la razón principal por la cual tener estos problemas ocasionan el cierre de negocios debido a la falta de continuidad de las operaciones de los mismos por no contactar con los recursos financieros para el pago de sus obligaciones de manera oportuna.

Estos problemas son comunes si no se tienen estrategias o métodos para superarlas por lo que antes de concluir y actuar Montenegro (2020) comenta que “se debe realizar un diagnóstico profundo, utilizando las herramientas de análisis y control que sean necesarias para descubrir cuál es el verdadero problema, las causas de ese problema y los síntomas.” Una vez considerado esto concluye que “los problemas se resuelven tomando decisiones que resuelvan la cuestión desde la raíz, para esto se debe tener un sentido práctico e inteligente para medir las consecuencias de cada posible solución, para tomar finalmente la decisión correcta” (p. 10).

2.6 Administración de cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar representan uno de los activos importantes para las empresas, cuyo fin es impulsar las ventas y aumentar el número de clientes, considerándose una forma de vender productos ofreciendo créditos que permitan a los clientes comprar u obtener un servicio de manera inmediata con un pago posterior.

En su libro Mendoza y Ortiz (2018) comentan:

Se espera que el saldo en cuentas por cobrar no supere el volumen de ventas, pues esta práctica significará una congelación total de fondos en este tipo de activo, con lo cual se le estaría restando a la empresa capacidad de pago y habría pérdida de poder adquisitivo (p. 551).

Cobranza es el proceso en el cual se recibe el pago a cambio de una compra o la prestación de un servicio. Cantú y Andrade (2014) mencionan que “las cuentas por cobrar son generadas por las ventas a crédito que realiza la compañía. al efectuarse el cobro de estas, el efectivo aumenta, condición indispensable para que la empresa siga operando” (p. 269). Parte de los problemas que afectan a las empresas es el mal manejo de la gestión de cobro y si no se

detecta con tiempo esto repercute en la liquidez de la misma.

Gran parte de las empresas no toman importancia al departamento de crédito y cobranza ya que solo solicitan que cumplan con los objetivos del mes, sin conocer realmente si la cartera está siendo recuperada o si algún cliente cumple con sus políticas de crédito, “el objetivo de la administración de las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas.” (Gitman y Zutter, 2012, p. 558)

Es muy importante considerar llevar a cabo una buena administración de las cuentas por cobrar ya que al tener un buen control se puede garantizar el cobro de las deudas sin afectar a la empresa con una disminución de la cartera de clientes o con problemas de cuentas incobrables por falta de capacidad financiera. El objetivo principal de un administrador financiero es “garantizar el cobro y mantener su cartera de clientes” (Duemint, 2020, p. 6).

Para poder afianzar los cobros es importante considerar llevar un control de los vencimientos de las deudas de los clientes, ya que el no realizarlo causaría problemas con los objetivos y traería consecuencias financieras negativas en un periodo no muy remoto.

Así mismo, al implementar controles internos dentro de los procedimientos de cobro e incorporar las tecnologías a estos, se agilizan los procedimientos y los márgenes de errores que pudieran existir durante la elaboración de las actividades. Recordando que el control interno “comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adoptan la dirección general” (Santillana, 2015, p. 48).

2.7 Ciclo operativo y ciclo de conversión del efectivo

El ciclo operativo es el periodo de tiempo que transcurre entre la venta de un producto o servicio hasta el cobro del efectivo por la venta realizada, este es un indicador financiero que

ayuda a medir la eficiencia operativa de los negocios, así mismo, tratándose de la administración de las cuentas por cobrar, muestra si se cumplen los periodos de crédito dentro de los términos establecidos de las políticas de crédito. El ciclo operativo está compuesto por dos etapas, el periodo de rotación de inventarios y el periodo promedio de cobro; los negocios del sector de servicios su ciclo operativo se compone principalmente por el periodo promedio de cobro, ya que estos no cuentan con un inventario o un proceso de producción, en este sector se satisface la necesidad de los clientes a través de una actividad laborada.

El periodo promedio de cobro determina los días transcurridos a partir del momento en que se originó la deuda hasta la recuperación del saldo. Se puede observar a continuación el desarrollo de la misma (véase fórmula No. 1).

Fórmula 1. Periodo promedio de cobro

$$PPC = \frac{360 \text{ Días}}{\text{Ingresos a crédito} \div \text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

Fuente. CINIF e IMCP, 2015. Normas de Información Financiera.

Una vez obtenido el resultado este se suma con la rotación de inventarios y se determina el ciclo operativo.

Para determinar el ciclo de conversión de efectivo es necesario calcular el periodo promedio de pago que, al contrario del periodo de cobro, este es el tiempo que transcurre en el cumplimiento de las obligaciones o compromisos de pago. A continuación, se muestra el cálculo de este periodo (véase fórmula No. 2).

Fórmula 2. Periodo promedio de pago

$$PPP = \frac{360 \text{ Días}}{\text{Compras a credito} \div \text{Promedio de cuentas por pagar}}$$

Fuente. CINIF e IMCP, 2015. Normas de Información Financiera

El resultado obtenido se disminuye al ciclo operativo determinando el ciclo de conversión del efectivo, la extensión del periodo del ciclo representa en cuanto tiempo el negocio puede recuperar su efectivo. Los resultados positivos en el ciclo de conversión de efectivo son debido a que el tiempo del ciclo operativo o de la recuperación del dinero es mayor al tiempo necesario para el cumplimiento de las obligaciones, lo cual produce un efecto negativo al negocio y repercute en la liquidez y solvencia. Así mismo, un efecto contrario, donde el ciclo es de resultado muy bajo o negativo significa que la gestión de cobro es eficaz y muestra que el departamento de cobranza está cumpliendo con sus objetivos.

Para lograr una reducción del ciclo de conversión del efectivo o disminuirla al mínimo posible Gitman y Zutter (2012) proponen las siguientes estrategias:

Hacer una rotación del inventario tan rápido como sea posible, sin desabastos que ocasionen pérdida de ventas.

Cobrar las cuentas por cobrar tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas.

Controlar los tiempos de envío por correo, procesamiento y compensación, para reducirlos al cobrar a los clientes y aumentarlos al pagar a los proveedores.

Pagar las cuentas pendientes lo más lentamente posible, sin perjudicar la clasificación de crédito de la empresa. (p. 551)

2.8 Reglamentos y políticas crédito.

En toda organización se deberá contar con políticas o reglamentos de crédito y cobros que regulen el proceso de la administración y recuperación de las cuentas por cobrar

Primeramente, se deberán estipular los requisitos para otorgar un crédito a los clientes. La mayoría de prestamistas recurren a las cinco “C” del crédito:

1. **Carácter:** Aquí se evalúa el historial crediticio o los antecedentes del solicitante del crédito, consiste en obtener la información de créditos anteriores, tipos de créditos que ha solicitado, su historial en los pagos, entre otros. En esta etapa se busca analizar si el solicitante es confiable.
2. **Capacidad:** en esta etapa se busca conocer la capacidad que tiene el solicitante para realizar sus pagos, analizando sus ingresos antes de impuestos.
3. **Capital:** se determina con la resta del valor de venta de activos menos los pasivos del solicitante.
4. **Condiciones:** Se define como las condiciones en que se encuentra el solicitante para conocer las probabilidades que tiene de realizar sus pagos en los términos acordados.
5. **Colateral:** también es conocido como aval o garantía, puede ser cualquier activo que posea y que se pueda utilizar para asegurar el crédito. Este se utiliza, como su nombre lo define, como garantía para compensar la falta de pago.

A través de este análisis se pueden establecer los requisitos para otorgar crédito, y decidir si aceptar o rechazar al solicitante, pero se recomienda quien tome las decisiones sea alguien con experiencia.

Adicionalmente, se proponen los términos o condiciones para los clientes, aquí se incluye los plazos, si incluirán descuentos por pronto pago, y las condiciones que tendrán estos plazos.

“Lo primordial es que una firma compita con base en la calidad y el precio de sus ofertas de

bienes y servicios, y no con base en sus condiciones de crédito” (Gitman y Zutter, 2012, p. 563)

Es importante darle seguimiento a todo el proceso y con revisiones constantes, para verificar que se estén cumpliendo con los términos establecidos, debido a que mantener los saldos en las cuentas por cobrar resultan muy costosas.

Capítulo III. Metodología

El método implementado para el desarrollo de este estudio de investigación se utilizó un diseño descriptivo, no experimental, con un enfoque mixto, ya que se utilizaron técnicas tanto cuantitativas como cualitativas. Los instrumentos de medición fueron un cuestionario con preguntas dicotómicas y una entrevista semiestructurada.

La implementación de las técnicas de recolección de datos que se utilizaron no llevó una secuencia, estas se realizaron conforme a la conveniencia del investigador y de los empleados de la organización, ya que los resultados fueron analizados conjuntamente para la elaboración del plan de acción y la obtención de una conclusión sobre el mismo. Así mismo es importante especificar que algunos de ellos se realizaron de forma virtual, para evitar intervenir o influir en los procesos que realizan.

3.1 Modelo de Weisbord

Las técnicas de recolección de datos se desarrollaron tomando como referencia el Modelo de análisis de Weisbord o también llamado el modelo de seis cajas de Marvin Weisbord, el cual se utiliza como herramienta de diagnóstico sobre los problemas de una organización.

Las seis cajas se conforman por las siguientes variables:

1. Propósitos
2. Estructura
3. Relaciones
4. Liderazgo
5. Recompensa
6. Mecanismos Auxiliares

Este modelo ayuda a identificar las metas y objetivos de las empresas, en este caso de la organización de servicios contables. Además, de definir el trabajo a desarrollar por parte de los empleados que lo conforman; si la organización proporciona recompensas, la relación y el nivel jerárquico y, si la entidad cuenta con los medios necesarios para llevar a cabo los objetivos.

3.2 Técnicas para la recopilación de datos

3.2.1 Cuestionario

Se aplicaron dos cuestionarios de preguntas de opción múltiple, además de solicitar que justifiquen sus respuestas para poder profundizar en el análisis de ellas.

El primer cuestionario está compuesto por preguntas que consisten en las actividades que realizan, como llevan a cabo el control de los cobros, principales problemas que detectan en los procesos, entre otros.

Además, se solicitó que redactaran una breve explicación del proceso de cobro desde que se contactan con el cliente hasta que reciben el pago correspondiente al mes, así como que también especificaran los problemas más comunes que les suceden durante el proceso de facturación o de cobro.

El segundo cuestionario se basó en algo sencillo para los trabajadores que no conforman el departamento pero que laboran dentro de la organización, este cuestionario buscaba específicamente si alguna de las actividades que realizan estos sujetos se involucra en el tema de cobranza, si ellos notaron algún problema con el departamento, si han escuchado que alguno de los clientes ha hecho alguna observación o queja del proceso de cobro.

Una vez obtenidas las respuestas, se analizaron para poder identificar las necesidades del departamento, interiores y/o exteriores, y poder diseñar el plan de acción que encaje

perfectamente con los problemas de investigación. Es importante resaltar que las respuestas de estos cuestionarios se analizaron a la par con los datos del resto de las técnicas de recopilación.

3.2.2 Entrevista

La entrevista se realizó al encargado del departamento, donde conjuntamente se aplicó la técnica de observación, la entrevista se dirigió específicamente en como elabora el proceso de cobranza desde que atiende o se contacta con el cliente hasta cuando recibe el pago. Así mismo, se le solicitó de su apoyo para realizar una demostración o explicación detallada de como realiza este proceso, ahí es cuando fue necesario aplicar la técnica de observación para analizar si es necesario dar alguna recomendación de como innovar su proceso.

Fue importante realizar notas de todo lo que sucedió durante la entrevista y la explicación, ya que cualquier detalle que se omita pudiera llegar a influir en la solución de la problemática.

Antes de finalizar la entrevista, se incluyeron algunas preguntas sobre el tema que se comentó al principio de este estudio, con respecto a que si esta persona realiza otras actividades fuera del departamento. Fue importante su respuesta para la elaboración del resto de las preguntas y conocer si él considera importante que siga realizando esas actividades o si considera que otra persona debería encargarse, y que compartiera su opinión sobre si esas actividades afectan o intervienen con la cobranza.

Una vez que se obtuvieron las respuestas de esta entrevista, fue importante tomar en cuenta las notas que se mencionaron anteriormente para poder crear un criterio completo el cual se pueda analizar junto con los resultados del cuestionario.

3.3 Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación fueron de dos tipos, donde el primero es el principal involucrado y el segundo los que indirectamente intervienen en el departamento de cobranza.

El primer sujeto es aquel que se encuentra con la elaboración directa del trabajo, en este caso el jefe del departamento, ya que él es quien lleva a cabo los procesos y maneja los documentos de control interno para el desarrollo de los mismos, así como el que lleva toda la información importante para analizar.

Los segundos son aquellos trabajadores que no elaboran ningún trabajo dentro del departamento, pero si se involucran indirectamente en ciertos aspectos, por ejemplo, esta investigación se llevó a cabo a una organización de servicios contables, entonces dichos sujetos son los contadores del departamento de contabilidad de la organización.

Es muy importante el primer sujeto de investigación ya que, como se comentó con anterioridad, es el principal involucrado, pero no se puede concluir que sea el principal responsable del problema de investigación, por eso también fue importante considerar a los segundos sujetos.

Así mismo, con el fin de conocer todos los aspectos que conforman el departamento y descubrir en dónde se encuentran las deficiencias que conllevan a los problemas detectados, es importante considerar analizar los controles internos que los empleados tienen para la elaboración de sus actividades.

Capítulo IV. Resultados

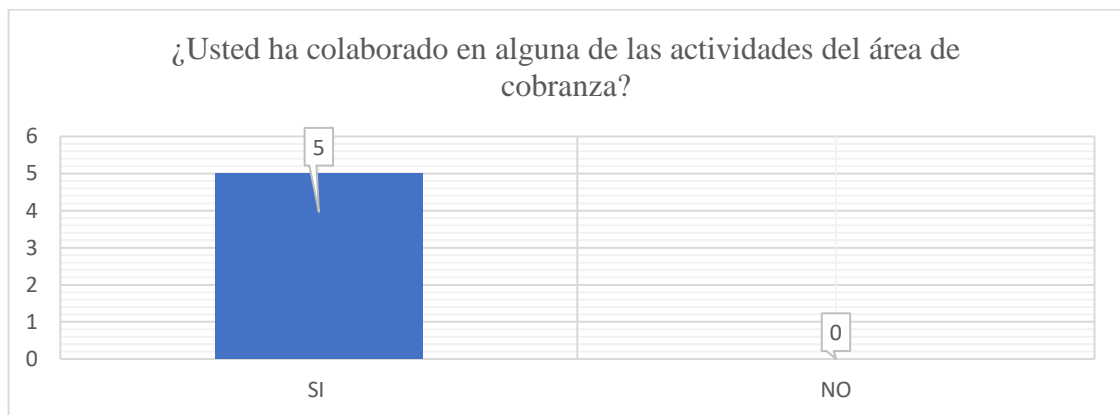
Los siguientes resultados se recabaron realizando un cuestionario dicotómico y una entrevista semiestructurada a seis trabajadores de la organización de servicios contables, donde uno es el encargado del departamento y los otros cinco trabajadores de otra área relacionada.

4.1 Cuestionario

Primeramente, se hizo un cuestionario para los trabajadores que no laboran dentro del departamento de cobranza para conocer si, además del encargado, alguien interviene dentro de sus procedimientos.

Dentro de los principales resultados se tiene, de acuerdo al gráfico número 5, que el 100% de los trabajadores han colaborado en el departamento de cobranza.

Gráfico 5. Colaboración en actividades del área de cobranza

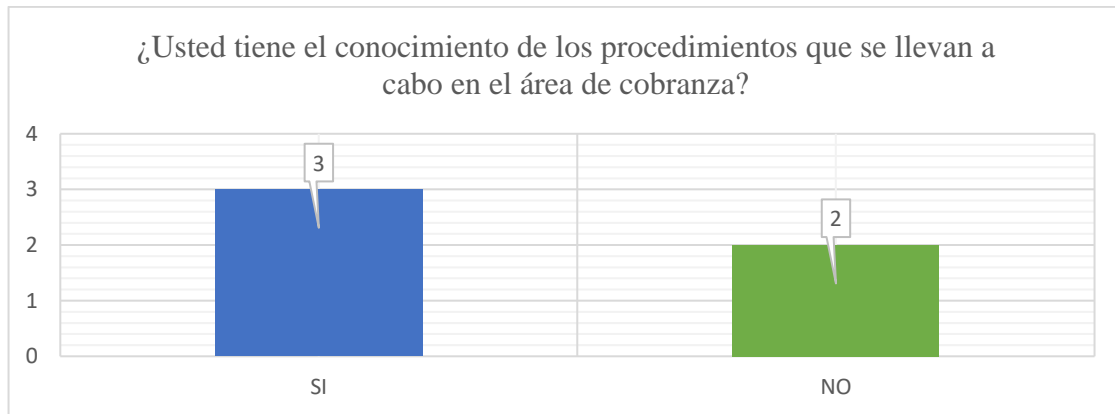


Fuente. Elaboración propia.

A su vez es importante saber si estos trabajadores conocen cómo realizar los procedimientos cuando han llegado a involucrarse o participado en el departamento de cobranza.

Obteniendo que un 60% de los trabajadores conocen los procedimientos que se llevan a cabo y un 40% desconocen cuáles son esos procedimientos, esto según muestra el gráfico número 6.

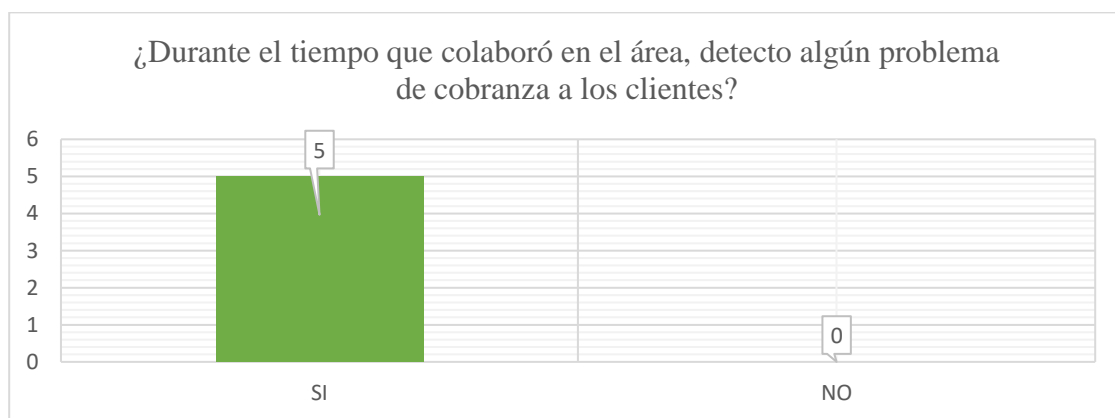
Gráfico 6. Conocimiento de los procedimientos del área de cobranza



Fuente. Elaboración propia.

Respecto a sí los trabajadores habían detectado algún problema durante su colaboración en el departamento, solicitando que describieran brevemente qué problema detectaron. En el gráfico número 7 se puede observar que el total de los trabajadores encuestados mencionaron que detectaron problemas.

Gráfico 7. Detección de problemas de cobranza

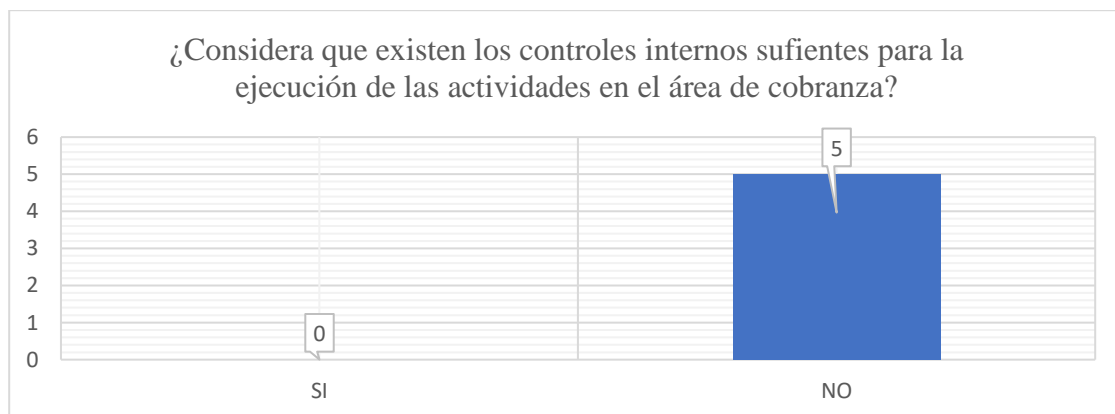


Fuente. Elaboración propia.

Así mismo, solicitando la justificación del resultado anterior, mencionaron que los clientes recurrentemente comentan que no cuentan con el dinero suficiente para pagar en los tiempos solicitados y que se esperan a final del mes para realizarlo, la comunicación a veces es complicada con dichos clientes y a la falta de controles internos han existido varios errores en facturas pagadas y no pagadas, lo cual se ha convertido en un problema persistente.

En relación a si el área de cobranza tiene controles internos suficientes para la ejecución de las actividades, se encontró de acuerdo con el gráfico número 8, que el 100% de los trabajadores considera que el área no posee esos controles, lo que es importante considerar ya que el mal control de las cuentas por cobrar puede repercutir en la liquidez de la empresa, en virtud de que la recuperación de la cartera de clientes le otorga la solvencia necesaria a la organización para cumplir con sus compromisos.

Gráfico 8. Controles internos en el área de cobranza

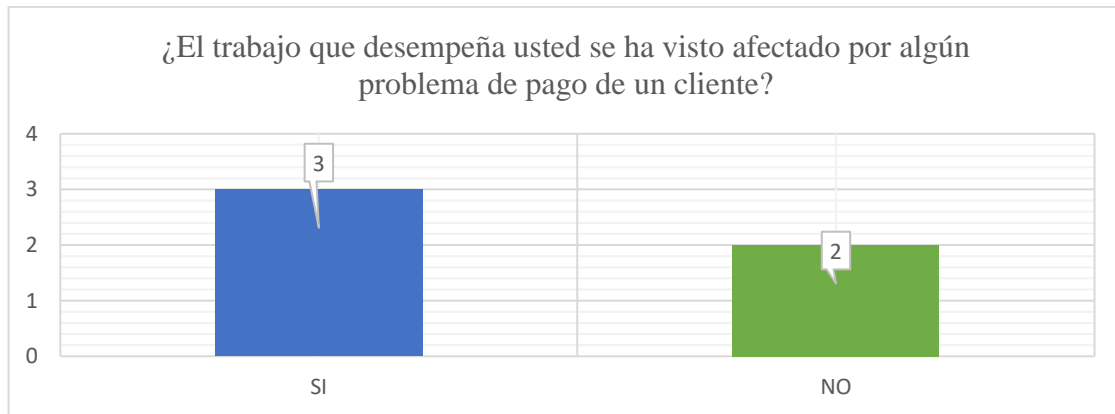


Fuente. Elaboración propia.

Debido a que los trabajadores a los que se encuestó son aquellos que no laboran en el departamento, pero indirectamente se involucran en los procesos, se les preguntó si su trabajo se

ha visto afectado por algún problema o situación que haya sucedido dentro del departamento, donde el 60% comentó que sí y el 40% que no, véase gráfico número 9.

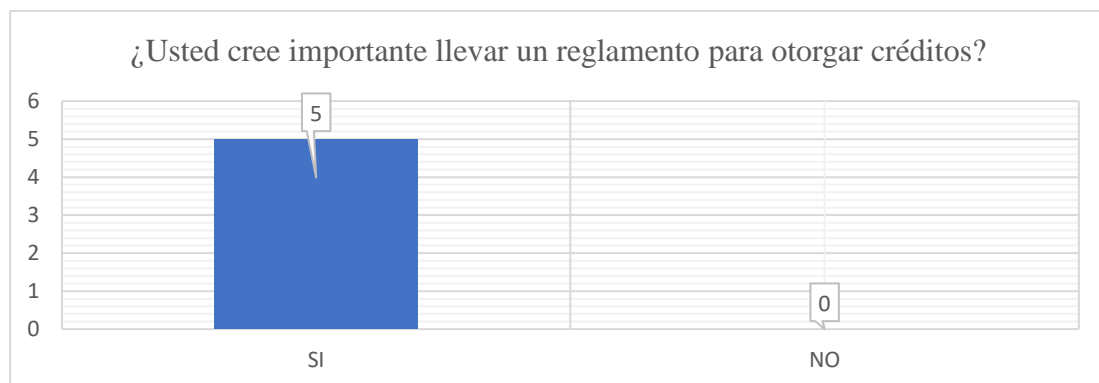
Gráfico 9. Afectación del trabajo por falta de pago de los clientes



Fuente. Elaboración propia.

Respecto a los controles y la importancia de llevar reglamentos de crédito y cobranza, de acuerdo con el gráfico número 10, se tiene que el 100% considera importante el contar con un reglamento en el cual se estipulen los mecanismos y políticas para el otorgamiento de créditos y los pasos a seguir para llevar una adecuada cobranza, sin embargo, la organización no cuenta con algo parecido.

Gráfico 10. Importancia de contar con un reglamento para otorgar créditos



Fuente. Elaboración propia.

En relación a la posibilidad de contratar personal que apoye al área de cobranza, el gráfico número 11, muestra que el 60% de los trabajadores, considera que es necesario que se contrate más personal para apoyar al encargado del departamento con sus actividades, así mismo el 40% considera que no es necesario y que el encargado puede hacerlo por su cuenta.

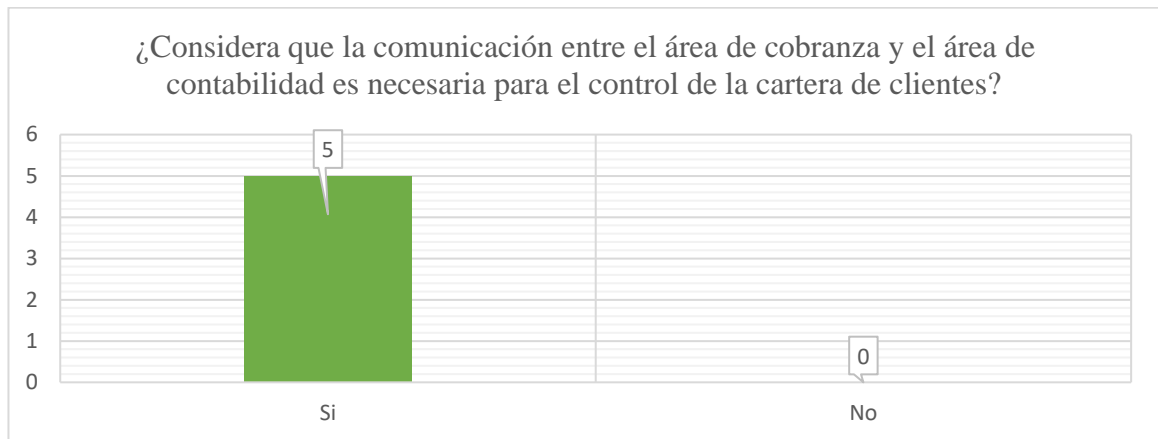
Gráfico 11. Contratación de personal para el área de cobranza



Fuente. Elaboración propia.

La adecuada armonía en el ámbito laboral es fundamental para el adecuado desarrollo de las actividades, ante esta premisa, de acuerdo con el gráfico número 12, se tiene que la totalidad de los trabajadores comentan que es de suma importancia tener una buena relación y comunicación entre los departamentos de cobranza y contabilidad, siendo necesaria para la continuidad de las actividades, ya que ambas áreas intervienen con los clientes.

Gráfico 12. Comunicación entre las áreas de cobranza y contabilidad



Fuente. Elaboración propia.

Se puede observar el cuestionario completo en el anexo 1, de la sección de anexos, además de la tabulación de las respuestas de los trabajadores, dentro del anexo 2.

4.2 Entrevista

Una vez aplicado el cuestionario se procedió a realizar una serie de preguntas al encargado del departamento en base a lo que contestó el resto del personal y sus actividades que realiza.

Primeramente, se le preguntó que mencionará brevemente algunas de las actividades que realiza, detectando que además de llevar el trabajo del departamento de cobranza, también realiza actividades que no forman parte del departamento, por ejemplo, llevar la agenda de los socios, contestar el teléfono, recibir y atender a clientes y mensajeros, entre otras.

Así mismo, dicho trabajador considera que también ha detectado problemas, por ejemplo, el atraso excesivo de varios clientes con sus cuentas, problemas de cobros, falta de comunicación, entre otras. Durante la entrevista se observó preocupación al explicar los problemas, ya que

menciona que han afectado en los flujos de efectivo de la organización y percibe que cada vez es más difícil el pago de las obligaciones y gastos que tiene la organización.

Se realizaron preguntas acerca de reglamentos, políticas o controles sobre como otorgarle crédito a los clientes y mencionó que los pagos se realizan a las facturas vencidas, es decir que una vez realizado el servicio el cliente procede a realizar el pago, la organización no cuenta con un reglamento de crédito por lo que en ciertas ocasiones los clientes tardan en saldar la deuda después de muchos meses y el trabajo continúa realizándose, al alargar el tiempo del servicio sin ningún abono el saldo de la cuenta llega a crecer demasiado, presentándose casos en los que el cliente no tiene la capacidad para poder pagarlo.

Otra de las preguntas realizadas al trabajador fue si realiza una depuración de la cartera de clientes, a lo cual contestó que no, que simplemente cada mes envía un correo de recordatorio del pago de honorarios, resultado de esta información se puede determinar que esta puede ser una de las razones por las cuales el saldo deudor de los clientes no se detecta a tiempo, ocasionando que el saldo que deben los clientes aumente tanto al grado de que les sea imposible pagarlo.

Por último, se preguntó si realiza actividades fuera del departamento, a lo que respondió de forma afirmativa, pero que desde el momento en que se le contrató se tenía acordado que realizaría esas actividades.

Capítulo V. Conclusiones

5.1 Conclusiones

Se puede observar que la organización no cuenta con los controles suficientes dentro del departamento de cobranza, lo cual repercute en la liquidez y solvencia de la organización, en virtud de que se les dificulta cumplir con sus compromisos de pago, por lo que deben aplicar medidas o estrategias que ayuden a mejorar la situación, y evitar que se afecte la permanencia del negocio, es decir, en el postulado básico de negocio en marcha.

Adicionalmente se detectó que no cuenta con un reglamento o con políticas para el departamento de crédito y cobranza, estos son de utilidad para el otorgamiento de créditos a los clientes, ya que ayudan a regular las cuentas por cobrar evitando los retrasos en pagos y pérdidas de cartera. Así mismo permite que el cliente tenga claridad al momento de solicitar un financiamiento con la organización, ya que en este se especifican fechas de pago, el proceso de seguimiento y las consecuencias derivadas a pagos retrasados o faltantes. Para otorgar un crédito se debe considerar llevar todo un procedimiento de análisis para finalizar con la aprobación, es por eso que se debe contar con un manual con los procedimientos a seguir para otorgarlo, con el fin de evitar a los clientes morosos y pérdidas futuras en los flujos.

Para obtener una mayor rentabilidad es necesario lograr una mejoría en la rotación del capital y esta se verá afectada si las cuentas por cobrar no están en constante movimiento, por lo mismo la gestión de cobro debe ser prioridad por parte del departamento, además de realizar un análisis constante de los clientes, con el fin de disminuir las cuentas propensas a resultar como incobrables.

Derivado de este estudio se puede concluir que el problema de la mala administración y falta de controles en el área de cobranza tiene resultados negativos en la organización

ocasionando disminución en su capacidad de pago y comprometiendo su operatividad.

Con respecto a los objetivos de este estudio se propone seguir las recomendaciones que se detallan en el siguiente apartado, las cuales fueron elaboradas en base a los resultados obtenidos del análisis de la organización y las preguntas a los trabajadores. Así mismo no se detectaron problemas externos que influyeran en la gestión de cobro, ya que en base a este estudio de caso el problema principal que afecta a la organización es la falta de controles internos del departamento, así como la falta de un manual de procedimientos, reglamentos y políticas de crédito.

Se puede concluir que se lograron los objetivos del estudio de caso ya que se pudieron determinar las deficiencias del departamento y sugerir una solución a los problemas detectados, contestando a la pregunta de investigación “¿Qué estrategias se pueden implementar en la gestión de cobranza para mejorarla o hacerla más eficiente?”

5.2 Estrategias y recomendaciones

Dentro de la organización, es importante realizar una reestructuración de la deuda con los clientes que declaran no poseer una liquidez fuerte para cumplir con el monto total de su adeudo, se debe buscar llegar a un acuerdo con el cliente para recuperar el saldo deudor que tiene hasta el momento, con abonos semanales, quincenales o mensuales que se acomoden a los flujos de los clientes. Para lograr que los pagos de la deuda reestructurada sean pagados según el acuerdo que se lleve a cabo, es necesario agregar un interés mínimo en el caso que dicho cliente no realice el abono en el tiempo establecido. El objetivo de esta recomendación es que el saldo no se convierta en una cuenta incobrable y poder recuperarla.

Así mismo, se recomienda crear políticas de crédito y cobranza para los meses futuros y para clientes nuevos, que incluyan acuerdos para la recuperación de saldos, medidas en caso de

incumplimiento de pago, los intereses que se pudieran generar en ciertas situaciones, entre otros.

Otra recomendación es la de estipular una fecha estimada del pago regular del servicio por parte de los clientes, para llevar un mejor control y poder calcular un tiempo estimado de recuperación para el pago de proveedores. Adicionalmente, se deben revisar las fechas de vencimiento en forma constante de las deudas en ciertos periodos, para que no existan atrasos.

Es importante que el encargado realice una depuración constante de la cartera de clientes. Si las horas de trabajo no son suficientes para realizar las actividades del departamento y la depuración, se sugiere que consideren la contratación de personal que se encargue de ciertas actividades y apoye en el departamento de cobranza.

Se recomienda capacitar al encargado del área para aumentar la eficiencia del departamento. Además, de implementar un manual de organización donde se pueda detallar las actividades a realizar por parte de ellos y de esta forma en el caso de que exista algún cambio dentro de la plantilla, estos puedan ejecutar las actividades sin problema alguno.

Por último, se recomienda sostener una buena comunicación con los demás trabajadores ya que ellos tienen el contacto directo y constante con los clientes, pues son ellos quienes realizan los servicios de la organización.

Bibliografía

Banco Credifinanciera. (18 de Octubre de 2017). Obtenido de Gestion de Cobranza:

<https://www.credifinanciera.com.co/Content/docs/politica-de-cobranza.pdf>

Cantú, G. (2014). *Contabilidad financiera (6a. ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.

CINIF e IMCP. (2015). *Normas de información financiera (NIF) 2015*.

Duemint. (15 de Junio de 2020). Obtenido de Administración de cuentas por cobrar:

<https://blog.duemint.com/administracion-cuentas-cobrar/>

Gitman, L., y Zutter, C. (2012). *Principios de administracion financiera 12th Edicion*. México:

Pearson Educación.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2014). *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa*. Obtenido de:

https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_ent_fed.pdf

Lorenzana, D. (09 de Diciembre de 2015). *Las quiebras de empresas son un problema de*

liquidez: el caso de Abengoa. Obtenido de Pymes y Autonomos:

<https://www.pymesyautonomos.com/actualidad/las-quiebras-de-empresas-son-un-problema-de-liquidez-el-caso-de-abengoa>

Luna, N. (18 de Enero de 2018). *Liquidez financiera: ¿qué es y por qué es importante?* Obtenido

de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/307396>

Mendoza, C. y Ortiz, O. (2018). *Contabilidad financiera para contaduría y administración*.

Barranquilla: Editorial Universidad del Norte

Meza, E., y Saldívar, B. (16 de julio de 2020). *La esperanza de vida de los negocios en México es de 7.8 años: INEGI*. El economista.

Montenegro, E. (2020). *¿Tienes problemas financieros en tu empresa?* Obtenido de

<https://www.fundapymes.com/tienes-problemas-financieros-en-tu-empresa/>

Muñoz, J. (2008). *Contabilidad financiera*. Madrid: Pearson Educación

Ochoa, G. y Saldivar, R. (2012). *Administración financiera correlacionada con las NIF (3a. ed.)*.

México: McGraw-Hill

Rodríguez, L. (2012). *Análisis de estados financieros: un enfoque en la toma de decisiones*.

Mexico, DF.: McGraw-Hill.

Romero, A. (2010). *Principios de contabilidad (4a. ed.)*. México: McGraw-Hill

Santillana, J. (2015). *Sistemas de control interno*. México: Pearson Educación.

Anexos

Anexo 1.

Cuestionario a los empleados involucrados al área indirectamente

1. ¿Usted tiene el conocimiento de los procedimientos que se llevan a cabo en el área de cobranza?

Sí ____ No ____

2. ¿Usted ha colaborado en alguna de las actividades del área de cobranza?

Sí ____ No ____

Si su respuesta fue Sí, ¿qué actividades realizó?

3. ¿Durante el tiempo que colabore en el área, detectó algún problema de cobranza con los clientes?

Sí ____ No ____

Si su respuesta fue Sí, describa el problema

4. ¿Considera que el área tiene los controles suficientes para la ejecución de las actividades?

Sí ____ No ____

5. ¿El trabajo que desempeña usted se ha visto afectado por algún problema de pago de un cliente?

Sí ____ No ____

Si su respuesta fue Sí, describa la situación que afectó a su trabajo

6. ¿Usted cree importante llevar un reglamento para otorgar créditos?

Sí ____ No ____

¿Por qué?

7. ¿En su opinión, considera que deberían contratar más personal en el área de cobranza?

Sí ____ No ____

¿Por qué?

8. ¿Considera que la comunicación entre el área de cobranza y el área de contabilidad es necesaria para el control de la cartera de clientes?

Sí ____ No ____

¿Por qué?

9. ¿Cuál sería su sugerencia para el área de cobranza, en cuanto a procedimientos o controles?

Anexo 2.

Tabulación de las respuestas al cuestionario

Tabla 1.

<i>Pregunta</i>	Si	%	No	%
1.	3	60	2	40
2.	5	100	0	0
3.	5	100	0	0
4.	0	0	5	100
5.	3	60	2	40
6.	5	100	0	0
7.	3	60	2	40
8.	5	100	0	0

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 3.

Preguntas de la entrevista al encargado del departamento.

1. Nombre y puesto
2. Jefe directo
3. ¿Qué actividades realiza en su área y tiempo laboral?
4. Describa brevemente el procedimiento que lleva a cabo para realizar la cobranza de la cartera de clientes.

5. ¿Usted considera que tiene problemas de cobranza con algunos clientes de la organización? ¿Por qué?
6. Describa brevemente los problemas que ha detectado al momento de realizar el cobro a los clientes.
7. ¿Usted conoce si la organización tiene un reglamento para otorgar crédito a los clientes?
8. ¿La organización sanciona a los clientes que se atrasan con sus pagos?
9. ¿La organización premia a los clientes que realizan sus pagos oportunamente?
10. ¿Cada cuánto realiza una depuración de cartera de clientes?
11. ¿Cuánto tiempo tardan los clientes para realizar su pago?
12. ¿Considera que elabora actividades fuera de su área de cobranza?
13. ¿Usted considera necesario la contratación de un auxiliar para el departamento?
14. ¿Si un cliente desea realizar el pago en efectivo, que procedimiento realiza para llevar el control de dichos pagos?