

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y
TECNOLOGIA**

**Dirección Académica
Escuela de Administración de Negocios
Licenciatura en Finanzas**

**PROPUESTA PARA EL REDISEÑO DEL
SISTEMA DE ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR
COBRAR DE LA DISTRIBUIDORA CARNICA SAN JOSE**

Marlen Suárez Aguirre, 971087

**Proyecto de graduación presentado ante el programa de
Licenciatura en Finanzas como parte de los requisitos
para optar para el grado de Licenciatura**

**San José, Costa Rica
Febrero del 2001**

TRIBUNAL EXAMINADOR

**MBA. Bernardo Márquez C.
Representante del Rector
Presidente del Tribunal**

**MBA Juan Ricardo Wong R.
Director de carrera
Escuela de Administración**

**MBA Juan Ricardo Wong R.
Tutor**

**Cristian Chavarría
Representante de la empresa**

DEDICATORIA

A **DIOS**.

Por haberme dado fuerzas para culminar mis anhelos y permitirme en el paso por la vida obtener una carrera: *Finanzas*.

Sólo ÉL, con su infinita bondad nos permite realizar sueños que llenan de alegría las vidas.

¡ Gracias **DIOS** mío !

PRESENTACIÓN

El presente trabajo se realizó en la Distribuidora Cárnica San José como requisito para optar por el grado de Licenciatura en Finanzas.

En la actualidad, la mayor parte de las empresas venden sus mercancías a crédito. Esta costumbre ha creado distintos tipos de acuerdos comerciales y convenios de crédito entre el comprador y el vendedor, lo cual obliga a las empresas a mantener registros detallados de las ventas a crédito mediante sistemas de procesamiento de datos, manuales o electrónicos.

El negocio adquiere una cuenta por cobrar cuando vende a crédito mercancías o servicios. El término por cobrar significa la promesa del cliente de pagar en una fecha futura, con dinero, el importe que le fue cargado por mercancías o servicios. Por lo general en la Distribuidora Cárnica San José, esta promesa se expresa con el importe de efectivo que se cobrará dentro de los 15 días posteriores a la compra.

Lo más importante al conceder un crédito consiste en administrar correctamente los cobros tanto en su control como en el análisis de las cuentas por cobrar para así evitar quedarse sin efectivo disponible. Las cuentas por cobrar son generadas por las ventas a crédito, por lo cual al efectuarse su cobro, se incrementa el efectivo.

Esta investigación ha generado una propuesta viable para Distribuidora Cárnica San José, basada en investigaciones y conceptos actuales de implantación de sistemas de cuentas por cobrar que se ajustan a sus necesidades.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	3
CAPITULO 1	
FORMULACION DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO	3
A. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	4
1. Aspectos situacionales	4
a. Misión.....	4
b. Objetivos	4
2. Antecedentes	5
3. Delimitación del Problema	6
4. Justificación	6
B. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	8
1. Generales	8
2. Específicos	8
3. Definición de variables.....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
CAPITULO II MARCO TEORICO	
A. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN	14
1. Historia de la administración	14
2. Importancia de la administración.....	14
3. Objetivos de la administración.....	18
4. Análisis FODA.....	19
B. HISTORIA DE LA CONTABILIDAD	21
1. Origen y Evolución de la Contabilidad	21
2. Definición de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados	22

3. <i>Naturaleza de los Principios Contables</i>	24
4. <i>Tipos de contabilidad</i>	24
a. Contabilidad Financiera.....	24
b. Contabilidad Administrativa.....	25
c. Contabilidad Gerencial.....	25
d. Contabilidad de Costos	25
e. Contabilidad Fiscal.....	25
5. <i>La Contaduría dentro del contexto costarricense</i>	26
a. Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica.....	26
b. Colegio de Contadores Privados de Costa Rica	29
C. ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITO	30
1. <i>Definición de Crédito</i>	30
2. <i>Políticas de Crédito</i>	31
a. Características de política de crédito.....	32
b. Condiciones para establecer una política de crédito	33
3. <i>Condiciones de crédito</i>	34
4. <i>Importancia de las ventas al crédito</i>	35
5. <i>Análisis de la información crediticia</i>	35
6. <i>Evaluación de la información</i>	37
D. ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR.....	37
1. <i>Aspectos generales</i>	37
2. <i>Definición</i>	38
3. <i>Clasificación de las cuentas por cobrar</i>	38
a. Clasificación por su origen	38
b. Clasificación por su vencimiento	39
4. <i>Clasificación de los deudores</i>	39
5. <i>Tipos de clientes</i>	40
6. <i>Instrumentos de cobro</i>	40
7. <i>Cuentas incobrables</i>	41
8. <i>Políticas de cobro</i>	45

9. Planificación de las cuentas por cobrar.....	46
10. Importancia de los Sistemas de Información en las cuentas por cobrar.....	46
11. Recurso Humano.....	47

CAPITULO III METODOLOGIA

A. INVESTIGACIÓN

1. Definición.....	50
2. Importancia de la investigación	50
3. Diferencia entre Investigación Científica e Investigación Social	51
4. Tipos de investigación	52
a. Estudios Exploratorios	52
c. Estudios Aplicados	53
d. Estudios no Experimentales.....	53

B. ORIGEN DE LOS DATOS.....54

1. Sujetos.....	54
2. Fuentes de información	54

C. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS56

1. Definición de Entrevista	56
2. Definición de Observación	56
3. Definición de Cuestionario.....	57

D. ALCANCES58

CAPITULO IV RESULTADOS

A. ENTREVISTA509

1. Información General.....	50
2. Análisis Interno.....	51
3. Análisis Externo	53
4. Nivel Tecnológico	54
5. Recurso Humano.....	54

B. HOJA DE OBSERVACIÓN	55
C. CUESTIONARIO	56
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
A. CONCLUSIONES.....	50
1. <i>Gestión de cobro</i>	50
3. <i>Políticas y procedimientos</i>	51
B. RECOMENDACIONES	52
1. <i>Gestión de cobro</i>	52
2. <i>Recursos disponibles</i>	53
3. <i>Políticas y Procedimientos</i>	53
CAPITULO VI: PROPUESTA	
INTRODUCCION	49
TABLA DE CONTENIDO.....	51

LISTA DE CUADROS Y GRAFICOS

Lista de Cuadros

Cuadro No. 1	Calidad del servicio y tiempo de comprarle al proveedor.....	67
Cuadro No. 2	Tipo de proveedor y a quienes atiende el proveedor.....	68
Cuadro No. 3	Rentabilidad de las carnicerías y precios que ofrecen.....	69
Cuadro No. 4	Plazos para pagar y cumplimiento con la fecha de entrega de pedidos.....	70
Cuadro No. 5	Cantidad de proveedores y ventajas de comprarle al actual.....	71

Lista de Gráficos

Gráfico No. 1	Calidad del servicio y tiempo de comprarle al proveedor.....	67
Gráfico No. 2	Tipo de proveedor y a quines atiende el proveedor.....	68
Gráfico No. 3	Rentabilidad de las carnicerías y precios que ofrecen.....	69
Gráfico No. 4	Plazos para pagar y cumplimiento con la fecha de entrega de pedidos.....	70
Gráfico No. 5	Cantidad de proveedores y ventajas de comprarle a ellos.....	71

LISTA DE APENDICES

- Apéndice No. 1 Organigrama
- Apéndice No. 2 Mapeo
- Apéndice No. 3 Guía de entrevista
- Apéndice No. 4 Guía de cuestionario
- Apéndice No. 5 Hoja de observación
- Apéndice No. 6 Solicitud de crédito

RESUMEN EJECUTIVO

La administración de cuentas por cobrar empieza con la decisión de si se debe o no conceder crédito. Toda empresa que ha asumido este riesgo, debe de organizarse en forma adecuada para darle seguimiento a los créditos que concede y tener una excelente recuperación de las cuentas por cobrar con el establecimiento de políticas de crédito y de cobro; de igual forma buscar estrategias que lleven a la empresa al fortalecimiento. Los motivos para otorgar una línea de crédito son muchos: la competencia, el tipo de producto, la calidad, el precio y el rendimiento sobre las utilidades. Con la utilización de instrumentos que faciliten una eficaz y eficiente recuperación de las cuentas, se tiene mayor seguridad de continuar en el mercado.

Para obtener la información necesaria se aplicó una entrevista al administrador y a la asistente del administrador de la Distribuidora Cárnica San José, quienes proporcionaron información real de la gestión de cobro. En la convivencia en la empresa se observaron las situaciones de las diferentes actividades en forma directa y sobre todo las relacionadas con las conciliaciones de las cuentas. Se aplicó también un cuestionario a 10 revendedores de carne con el fin de evaluar el entorno y la competencia en que opera este negocio.

Al realizar un análisis interno de la empresa se verificó que por falta de políticas de crédito y de cobro establecidas, estas gestiones se desarrollan deficientemente, ya que en ciertas ocasiones se improvisa. Además, es importante que al conceder crédito lo hagan con respaldo prendario. Finalmente se detectó que el sistema de cómputo es obsoleto y muy pequeño para la realización de las actividades de la empresa.

INTRODUCCIÓN

En estos tiempos en que se da una globalización de la economía por la apertura de nuevos mercados y los avances tecnológicos obligan a las empresas a ser competitivas. Esta es una razón poderosa para implantar ajustes y transformaciones en sus sistemas generales de operación como requisito para seguir adelante.

Una adecuada administración de las cuentas por cobrar constituye una de las herramientas efectivas para mantener una fuente generadora de efectivo. El desarrollo de sistemas tecnológicos avanzados, acordes con las necesidades de la empresa, son medidas que se toman en cuenta para crear políticas efectivas para minimizar las cuentas incobrables.

Uno de los puntos importantes es determinar a quién se le concede crédito. Por lo tanto, la empresa debe contar con un Departamento de Crédito y Cobro que asegure la recuperación de los costos y beneficios.

A continuación se describen los 6 capítulos en que constituyen esta tesis:

Capítulo 1: abarca la formulación del problema y objetivos del estudio, la historia del nacimiento de la empresa y su desarrollo en el mercado, las carencias que son objeto de esta propuesta y por consiguiente la propuesta en sí.

Capítulo 2: lo constituye el marco teórico en donde se conceptualizan las variables por analizar mediante conceptos ya establecidos.

Capítulo 3: desarrolla la metodología para llevar a cabo la investigación, la descripción de los instrumentos utilizados para la recopilación de los datos; origen de los mismos; las fuentes de información y los alcances para la realización de esta investigación.

Capítulo 4: con base en la información obtenida y la interpretación de los datos durante la investigación, se presentan los resultados obtenidos.

Capítulo 5: se plantean conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, las cuales permitirían un mayor desarrollo y crecimiento de la empresa.

Capítulo 6: se presenta una propuesta del manejo, control y recuperación de las cuentas por cobrar.

CAPITULO 1

FORMULACION DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

A. El problema y su importancia

1. Aspectos situacionales

La Distribuidora Cárnica San José se encuentra ubicada actualmente en Tibás. Inició sus operaciones hace aproximadamente cinco años como una carnicería pequeña, pero luego su tamaño y función cambiaron, pasando a ser una distribuidora y carnicería debido a su expansión en las ventas.

a. Misión

La misión de la Distribuidora Cárnica San José es ofrecer a sus clientes y público en general una variedad de carnes de primera calidad para contribuir con la dieta de sus clientes y garantizar bienestar y seguridad para los consumidores, quienes pueden tener la confianza de que los productos que ahí se venden llenan las más altas normas de higiene.

Para cumplir con este fin, la distribuidora se ha preocupado por ejercer un estricto control de calidad de los productos que distribuye y sus cámaras de refrigeración ofrecen enormes ventajas dado que permiten mantener inalterable el valor nutritivo de los productos.

b. Objetivos

1. Vender productos de buena calidad a un precio justo.
2. Ofrecer esta alternativa como un sano hábito alimenticio para el consumidor.
3. Formar parte del desarrollo comercial dentro de las empresas comerciales costarricenses.

Cinco años después de haberse iniciado esta empresa, su dueño sigue siendo un ejemplo de esfuerzo y constancia y los objetivos que le dieron origen siguen marcando el camino por el cual transita esta distribuidora.

Como una forma de expansión desde a partir de los últimos doce meses se ha dedicado a la actividad de alquiler de tres carnicerías independientes, como son: “Carnes del Norte”, “La Esmeralda” y “Carnicería San José”.

La Distribuidora Cárnica San José cuenta con un área física de 90 metros cuadrados, dentro de los cuales se encuentran ubicados los equipos y maquinarias para la venta y distribución de la carne. Entre ellos están:

- Un cuarto refrigerado de 4 metros cuadrados, para almacenamiento
- Una cámara vertical para mantenimiento de la carne.
- Una cámara de congelación de carnes
- Urnas demostrativas

Así mismo, la Distribuidora cuenta con vehículos de trabajo que permiten la realización de las actividades diarias de acarreo, distribución y reparto. Entre ellos están:

- Un camión para acarreo de reses.
- Tres motos que desempeñan las funciones de reparto.

2. Antecedentes

El tamaño de la empresa según la cartera de clientes que maneja son: 40 empresas que son clientes directos que se abastecen de la distribuidora en forma regular y 50 empresas que son parte de los clientes que compran directamente a la carnicería.

Aún cuando el crecimiento de esta empresa ha sido muy expansivo, ya que inició operaciones con un promedio semanal de 2 millones de colones en concepto de ventas; a la fecha tiene un promedio semanal de 14 millones de colones; no cuenta con un control estructural sistematizado de manejo efectivo de las cuentas por cobrar.

La política actual de la distribuidora referente al crédito y cobro representa una gran debilidad para las cuentas por cobrar ya que por ejemplo se otorga crédito a los clientes por un período no establecido por la empresa, según factura vencida, lo cual representa un

riesgo marcado por el tipo de actividad que desarrolla la empresa. Existen desventajas en la efectividad de cerrar una cuenta por cobrar por el tipo de crédito que se otorga. Por ejemplo, si la distribuidora pierde un cliente el impacto es más fuerte debido al tamaño o tipo de empresa que es; caso contrario si fuese una institución más grande y/o estable en términos financieros.

También la falta de capital de trabajo coherente a las expectativas de crecimiento de la empresa ha obstaculizado su desarrollo integral, ya que su capital de trabajo es muy limitado y a veces se hacen inversiones innecesarias.

Referente al manejo administrativo de las cuentas por cobrar, se presentan debilidades en las funciones que desempeñan los encargados de Cobranza y Encargados de Cajas.

3. Delimitación del Problema

El problema fundamental de la Distribuidora consiste en una incorrecta aplicación de las políticas de crédito, ya que desde su inicio se otorgó un tiempo de crédito superior al que dan otras distribuidoras, razón por la cual los clientes están acostumbrados a ese período y se resisten a aceptar otra condición de crédito.

Sumado a esta problemática se destaca el hecho de que la distribuidora cuenta solamente con un aporte único de capital proveniente del propietario que asume el cargo de Gerente General. Tampoco se cuenta con ningún préstamo bancario.

4. Justificación

Este proyecto tiene su razón fundamental de ser en una correcta administración de cuentas por cobrar, siguiendo políticas adecuadas en el manejo, control y recuperación de las mismas para que generen estabilidad y desarrollo a la empresa.

Cuando se adopta un adecuado procedimiento en la contabilización y el registro exacto en los auxiliares de estas partidas y se concilian las cuentas en determinados períodos, se tiene la ventaja de revisar y vigilar de los documentos que dan credibilidad a las cuentas por cobrar.

Por otro lado ayudan a la realización de una oportuna y acertada gestión de cobros, lo que proporciona a la empresa un panorama real de los fondos disponibles.

Un eficaz y eficiente sistema de administración de cobros permite mantener un nivel adecuado de cuentas por cobrar, mediante la correcta contabilización y el constante control de los documentos que respaldan dichas cuentas.

Cada empresa utiliza criterios y procedimientos diferentes en el sistema de cobros, por lo que cada una mantiene sus políticas individualizadas relacionadas con las períodos de cobros, concesión de crédito, entre otros; por lo que el sistema más recomendado que se debe implantar en una empresa es el que cumpla con el objetivo de informar al administrador de una empresa si realmente se están recuperando los créditos concedidos en los períodos establecidos; verificar las facturas cobradas y ejercer un seguimiento de las facturas por cobrar.

Para lograr una buena administración de las cuentas por cobrar es necesario disponer de un sistema de información ajustado a las necesidades de la empresa, seguir procedimientos preestablecidos; es decir fijar pautas para conceder crédito y para la recuperación de los mismos; de esto y de otros elementos se obtendrá una base cuantitativa para la solidez de la empresa.

La partida de cuentas por cobrar representa uno de los activos circulantes más líquidos de la empresa si se compara con otras partidas del mismo activo.

B. Objetivos del estudio

1. Objetivos Generales

Evaluar las deficiencias que presentan las cuentas por cobrar en la Distribuidora Cárnica San José.

Formular una propuesta que permita mejorar las deficiencias que presentan las cuentas por cobrar de la empresa.

2. Objetivos Específicos

- a. Evaluar la gestión de cobro para establecer un análisis interno y otro externo de la empresa con el objetivo de mejorar el sistema actual de recuperación de las cuentas.
- b. Analizar los recursos tanto humano, tecnológico y de capital con que cuenta la empresa, con el objetivo de mejorar el manejo administrativo de las cuentas a crédito.
- c. Analizar las políticas y procedimientos en la concesión de crédito y manejo de cuentas por cobrar.

DEFINICION DE VARIABLES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	REFERENTE	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	DEFINICION INSTRUMENTAL
<p>Evaluar la gestión de cobro para establecer un análisis interno y otro externo de la empresa con el objetivo de mejorar el manejo actual de la recuperación de las cuentas por cobrar.</p>	<p>Gestión de cobro</p>	<p>Interno</p>	<p>Se refiere a la capacidad que tiene la empresa para competir, a fin de aprovechar las oportunidades y esquivar los riesgos. Aquí se presentan los puntos débiles y los puntos fuertes de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la política de crédito. • Fiscalización de las cuentas por medio de la conciliación. • Conocimiento de las políticas de cobro. • Compromiso administrativo. • Tecnología existente • Instrumentos de fiscalización de las cuentas. • Conocimiento de la incapacidad de pago de los clientes. 	<p>*Entrevista al personal del área de cuentas por cobrar. *Hoja de observación</p>
		<p>Externo</p>	<p>Se refiere a los factores que rodean la empresa. Es un examen de la situación y perspectiva económica, política y social del área donde opera la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia. • Precios • Posición en el mercado. 	<p>*Entrevista a los encargados de cuentas por cobrar. *Cuestionario aplicado a revendedores.</p>

CAPITULO II
MARCO TEORICO

A. Aspectos generales de la administración

1. Historia de la administración

La antigüedad de la administración se evidencia en las civilizaciones de la antigua Grecia y el Imperio Romano. En su larga historia la administración ha tenido cambios de gran magnitud y ha recibido gran influencia de la filosofía de Sócrates, Platón y Aristóteles quienes desarrollaron su filosofía antes de Jesucristo. Continuaron desfilando en el tiempo una gran variedad de estudiosos de la administración, los cuales han hecho grandes Teorías Administrativas que se practican en nuestros días. La Administración ha dejado de verse influenciada por la filosofía ya que se ha encaminado hacia otros enfoques distintos, los cuales no son de índole filosófico. Por otro lado, la administración tuvo influencia de la Iglesia Católica, de las Organizaciones Militares, de la Revolución Industrial, de los Economistas Liberales, de los Industriales y de los Empresarios.

Estudiosos de la administración han venido desarrollando desde la primera mitad del siglo XXI, desarrollando teorías para el pensamiento futuro en lo que se refiere a la administración. A partir de todos esos adelantos ha surgido una serie de enfoques, algunos de los cuales han abierto nuevos campos en la administración, mientras que otros han sido modificados.

2. Importancia de la administración

El acelerado ritmo de cambio tanto de las organizaciones como del mundo en general se ha generado un crecimiento económico de las naciones, la globalización de mercados, los avances tecnológicos y un entorno complejo y dinámico. Por lo tanto es necesario estar organizados y por ende definir funciones y procedimientos administrativos para ir al ritmo de las condiciones cambiantes.

La administración implica actividades a nivel mundial. Cada empresa, cada negocio, tiene la necesidad de tomar decisiones, planear actividades, dirigir personas y la coordinación entre otras; por lo que requieren de un administrador según sea la necesidad

para alcanzar los objetivos que la empresa pretende alcanzar a través de la acción conjunta de todos sus trabajadores.

Desde los años 90 se ha iniciado un proceso de globalización económica, lo que ha hecho que las empresas en su mayoría estén modificando sus actividades en cuanto a sus formas originales para entrar en competencia en el ámbito mundial. La globalización trae consigo una intensificación de la competitividad que ha obligado a las empresas a conceptualizar el mercado mundial de forma más amplia en donde se utilizan esquemas de administración de acuerdo con la evolución económica.

Esta investigación aborda parte de la gestión administrativa como medio de observar el trabajo en las empresas desde una perspectiva más dinámica. Millones de personas en todo el mundo pasan enfrentando el desafío que implica el proceso administrativo, siguiendo los pasos de su evolución para ajustarlo a las necesidades de la empresa.

Por lo anterior, Carlos Hernández Orozco establece que el proceso administrativo está integrado por cinco funciones que en su orden de importancia son:

- *El planeamiento, que consiste en la determinación del trabajo que debe de realizar el grupo para alcanzar los objetivos propuestos y comprende la toma de decisión, porque supone elegir entre varias alternativas y posee la capacidad de visualizar el futuro para poder proveer las acciones futuras.*
- *Una vez que se cuenta con un plan o programa elaborado, el paso siguiente contempla la organización para ponerlo en práctica, lo que implica la división del trabajo a realizar, la asignación de los grupos encargados de cada labor a una persona responsable y por último, el establecimiento de las relaciones de autoridad o de mando.*
- *La función de dirección implica la toma de decisiones para iniciar las operaciones necesarias en pos de alcanzar los objetivos y proporcionar el mantenimiento y la información oportuna para que el subordinado se desempeñe eficazmente.*
- *En términos generales, se puede decir que el control supone la vigilancia oportuna para que las acciones se ajusten a los planes de la organización.*

- Finalmente, mediante la evaluación se buscan las respuestas de por qué las acciones no produjeron los resultados esperados, con lo cual se nos permite introducir medidas correctivas y obtener una retroalimentación que enriquezca futuras acciones. (1993, 54)

Para obtener una mayor visión de qué es lo que pretende la administración de las instituciones, es necesario determinar una serie de conceptos que permitan entender las operaciones efectuadas dentro de ellas.

Según Alfonso Palacios Echeverría *el Análisis Administrativo, es el método de investigación científico aplicado a la administración basado en los métodos cuantitativos, las ciencias del comportamiento humano y en el enfoque de sistemas, que consiste en dividir o separar las partes constitutivas de una situación o problema administrativo, hasta llegar al conocimiento de los principios o elementos de que forma (naturaleza, causas y manifestaciones), con el propósito de realizar una evaluación y/o cambio organizacional. (1996, 32)*

Este análisis administrativo es una actividad que se capta de los conocimientos de aquellos problemas que se presentan en un campo específico de estudio y en el comportamiento interno de sus unidades y el estudio de cada una como un todo.

Alfonso Palacios considera que al hablar de un sistema de trabajo, se está considerando las actividades relacionadas en forma global, es decir un sistema que incluye un ciclo completo de procesos que a su vez están compuestos por ciclos completos de procedimientos, que en forma ordenada y relacionada contribuyen a realizar una función y obtener los objetivos básicos de una organización. (1996, 90)

Esto induce a la simplificación o mejoramiento de los métodos de trabajo y a obtener una productividad óptima mediante el buen empleo de los recursos materiales, humanos, económicos y todos los que intervienen en el proceso.

Según Jorge Hermida la administración no se debe considerar como un arte, ya que en ella no caben las vivencias ni las interpretaciones subjetivas de una realidad, el único y verdadero objeto de estudio de la administración se centra en sus contenidos y su rigorismo

en los fundamentos y conocimientos científicos. Existe una técnica en la administración que cuenta con un instrumental que permite conducir una organización, operativizar su comportamiento y transformar su realidad. (1992, 13)

En el proceso de administración hay una integración tanto de empresas como de personas por lo que se tiene que definir un modelo; el cual se ha usado desde hace muchos decenios. Un modelo es un esquema que se usa para representar relaciones que se llevan dentro de la empresa y que son muy fáciles de entender.

Muchos empresarios ya están inmersos en el desafío del cambio. Han tenido que considerar las políticas tradicionales para adaptarlas a los intereses y necesidades de sus empresas y los grupos de trabajadores, aprovechando su talento y las oportunidades de mercado .

Existe una historia previa en materia de administración, han desfilado decenios de modelos con procedimientos administrativos que se han adaptado a la magnitud de los cambios y desarrollos que se han venido dando, por lo que se ha tenido que ajustar estos modelos al cambio.

Henry Fayol *empleó la palabra desembarazándola de toda idea de rigidez, por lo que señala que en las empresas no existe nada rígido ni absoluto en el campo administrativo; en la administración todo es cuestión de medida. (1916, 108)*

Si la administración tiene que adaptarse a la época, tiempo y lugar, no se pueden tener leyes y principios establecidos para el funcionamiento de una empresa sino que las necesidades de un negocio determinarán las reglas que regirán las actividades que se lleven acabo.

La administración también se refiere a las relaciones humanas que se presentan en las organizaciones. Las personas con mayor jerarquía actúan mediante relaciones que tienen repercusiones que involucran a otras personas, ya sea para beneficiarlas o para causarles daño.

Se puede comparar la administración de una empresa con la tarea de gobernar, ya que consiste en que haya un equilibrio entre los funcionarios y las actividades que se realizan en una empresa al planear el futuro y dotar a la empresa de toda la infraestructura que requiere para su desarrollo y del personal necesario para su funcionamiento. Al gobernar una empresa se presentan una serie de exigencias por lo que el administrador deberá de estar atento a las necesidades de la empresa en lo que se refiere a los diferentes tipos de recursos.

Idalberto Chiavenato *indica que el comportamiento de los individuos proviene de la integración en el grupo, ya que actúan como miembros de un grupo a lo que se le suma la capacidad física o fisiológica del trabajador. Es su capacidad social lo que determina el nivel de competencia y de eficacia. (1927, 145)*

Cuando se establecen métodos rigurosos de trabajo a los cuales los trabajadores deben de someter sus principios y no son aceptados pacíficamente. Por ello la Teoría de las Relaciones Humanas ha nacido de la necesidad de las personas de no ser comparados con una máquina; puesto que el recurso humano es el más importante en una empresa. Donde hay trabajadores satisfechos cuyo comportamiento está influenciado por el ambiente y por las normas que imperan en los grupos, habrá una mayor producción. Estas relaciones humanas permiten al administrador obtener mejores resultados de producción provenientes de las personas que están bajo su dirección.

3. Objetivos de la administración

La administración tiene sus objetivos y la persona que realiza esta acción es el administrador que tiene la obligación de dirigir los grupos en el campo operativo y ello implica saber qué deben hacer las personas que están bajo su mando, cómo lo deben hacer, comprender como hacen las cosas y verificar la efectividad de sus esfuerzos. Es fundamental establecer y mantener un ambiente de aportes y restricciones, en donde trabajan las personas juntas. Por ello se considera la administración como algo intangible, puesto que los resultados se miden por lo que se produce.

Es importante en la función administrativa tomar en cuenta el ambiente y el entorno en que se desempeñan los trabajadores ya que ello afecta directa o indirectamente la forma en como se desenvuelven las personas.

En consecuencia, el pensamiento administrativo no está obligado a seguir un patrón establecido porque existen organizaciones formales y otras menos informales en donde se puede utilizar la creatividad según la variedad de situaciones que se presenten. Las teorías se utilizan como un marco de referencia para el administrador al dirigir una empresa y al clasificar los principales problemas que se detecten en un caso dado. Cualquier decisión que se tome debe tomar en cuenta los valores y la ética.

4. Análisis FODA

El objetivo de toda empresa es alcanzar ventajas competitivas sobre sus competidores; para tener estas ventajas se deben de analizar tanto los factores externos como los internos que afectan la empresa.

Por lo anterior, Alvaro Cedeño establece que el análisis FODA lo conforman todos aquellos elementos que facilitan obtener los objetivos y los que podrían truncar la realización de los mismos; y lo define así:

- **Fortaleza:** *Son puntos fuertes porque sirven a la empresa para hacer bien lo que está haciendo hoy, y le posibilitará hacer bien lo que se proponga hacer en el futuro.*
- **Oportunidad:** *Es cualquier elemento externo a la empresa que sirve para satisfacer mejor al cliente, para aumentar las ganancias, para disminuir el riesgo, para mejorar las posibilidades de sobrevivir a largo plazo.*
- **Debilidad:** *Algo que obstaculiza a la empresa para hacer bien lo que está haciendo hoy, o para emprender algo que desea emprender.*
- **Amenaza:** *Es un elemento del ambiente que rodea a la empresa, cuyo efecto potencial es el hacer que los productos pierdan valor relativo o que disminuyan las posibilidades de supervivencia a largo plazo.*

Los puntos fuertes son todos aquellos elementos que permiten estabilidad a la empresa, permitiéndole alcanzar los objetivos; aprovechando las oportunidades y hacerle frente a las amenazas.

Toda empresa debe hacer uso de sus fortalezas para aprovechar las oportunidades y tiene que saber decidir frente a ellas, para poder sobrevivir.

Los puntos débiles son los contrarios de los fuertes; la empresa no tiene capacidad suficiente para realizar algo y cabe la posibilidad de que la competencia tenga los recursos para hacerlo.

Las amenazas son elementos del entorno que pueden hacer que una empresa no sobreviva. La finalidad de señalar las amenazas es poder elaborar un plan de acción que las minimice. Las amenazas son peligros que aumentan el riesgo y disminuyen la posibilidad de éxito de las empresas.

Negocios.com indica tener conocimiento de las debilidades y fortalezas de los competidores en los negocios, es una de las llaves del éxito. Cuanta más información y conocimiento pueda obtener una empresa sobre sus competidores, mayor será la probabilidad de que tenga capacidad para formular y poner en práctica estrategias eficaces.

La formulación de estrategias en los negocios es de suma importancia ya que éstas sirven de guía para la ejecución de las acciones con el fin de contar con mayores fuerzas para enfrentarse al entorno, generando capacidad de adaptación ante los eventos inesperados.

B. Historia de la contabilidad

1. Origen y Evolución de la Contabilidad

La Contabilidad ha venido evolucionando gradualmente de acuerdo con las necesidades y los cambios en su técnica. Por esto se ha presentado la necesidad de establecer nuevas prácticas de contabilidad, pero se continúan utilizando muchas técnicas y conceptos que no van a la par con el mundo cambiante.

La contabilidad se practicó desde tiempos antiguos. La gente ha llevado varios tipos de registros para las actividades comerciales. Estos registros se usaron en Babilonia en el año 3600 A.C.; también existen evidencias de que se practicaba la contabilidad en Egipto, Mesopotamia, Grecia y Roma ya que desde esos tiempos se sintió la necesidad de cuantificar las operaciones. Los romanos practicaban la contabilidad en dos operaciones que eran los asientos de numerarios y las cuentas corrientes; por medio de los cuales los romanos llevaban un registro histórico de su Caja y Cuentas Corrientes.

La práctica contable de los romanos fue quedando atrás, ya que las naciones europeas entre los siglos XI al XIV fueron creciendo. Las nuevas necesidades del intercambio comercial y crediticio motivaron el surgimiento de nuevas empresas; se produjo un cambio en la estructura económica de los países por lo que nació la necesidad de perfeccionar ésta práctica para seguir manteniendo un testimonio permanente de los acontecimientos económicos de una empresa.

Con el surgimiento y aplicación de la imprenta se originó la divulgación de la práctica contable al iniciarse el Renacimiento. Esto contribuyó a que los estudiosos de la contabilidad pudieran publicar sus conocimientos.

A partir del siglo XVII, surgen profesionales independientes, cuyos pensamientos se centran en asegurar la veracidad de la información.

El inicio del siglo XIX es enmarcado por el desarrollo de la ciencia experimental. La riqueza de la burguesía de comerciantes era ya notoria y el proceso industrial iniciaba su carrera de triunfo. En este período es cuando la contabilidad comienza a sufrir las modificaciones estructurales, que bajo el nombre de Principios de Contabilidad, continúan transformándose en nuestros días.

2. Definición de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Eric Kohler dice que “los Principios de Contabilidad son doctrinas asociadas con la contabilidad, sirven de guía en la selección de procedimientos. Los axiomas de la contabilidad y los Principios que de los mismos se derivan han surgido de experiencias ordinarias y de precedentes históricos, de declaraciones de individuos y de organismos profesionales y de reglamentos de oyencia y de dependencias gubernamentales. La validez de los Principios se apoyan en la simplicidad, claridad y generalidad para reflejar las prácticas corrientes y proporcionar orientación para la conducta moral de los profesionales y para el desarrollo continuo de la profesión”. (1994, 432)

Al estructurar un Principio de Contabilidad no se abarcan todos los elementos ya que hay ciertos casos en que no se adaptan a los principios establecidos. Se podrán redactar reglas para dirigir situaciones especiales que se presenten, pero en estos reglamentos no se contempla la situación en que viven las empresas. Es decir, no son diseñadas para una clase de empresa en especial. Cada una toma lo que le sirve de acuerdo con sus actividades y sus políticas contables. Es una base que orienta a los contadores para procesar los datos con responsabilidad.

Los Principios de Contabilidad son reglas creadas por el hombre, las cuales para tener validez, deben ser aceptadas por los profesionales contables. Estas doctrinas han surgido de la práctica y de la forma de pensar de los estudiosos de la contabilidad, auxiliados por organismos como el Instituto Americano de Contadores Públicos, el Financial Accounting Standards Board, la Asociación Americana de Contadores Públicos y la Securities and Exchange Commission (Comisión de Valores).

Según Charles T. Horngren *contabilidad es, el sistema que mide las actividades del negocio, procesa dicha medición y pone en conocimiento los resultados a quienes toman las decisiones.* (1997, 4)

La contabilidad es una actividad que tiene como función primordial proporcionar datos cuantitativos basados en información documentada de las actividades económicas de la empresa, y tiene como fin serle útil a los que toman las decisiones, ya que teniendo informes contables, que son el producto del proceso contable se podrá utilizar la información acerca de la rentabilidad y posición financiera de un negocio (de una forma efectiva). El objetivo primordial de cualquier negocio es el de incrementar el capital contable mediante la obtención de ganancias.

La contabilidad puede aplicarse a todo tipo de entidades económicas tales como empresas comerciales, escuelas, iglesias, entre otras. Sin embargo, la mayor parte de las definiciones se concentran en la contabilidad relacionada con empresas comerciales.

Desde que la moneda se convirtió en una forma de pago de general aceptación, el trueque, que fue un canal para realizar pagos en los tiempos primitivos, dejó de operar. Lo anterior demuestra que todo lo que se maneja con fines mercantiles se debe cuantificar en dinero; cualquier cosa o cualquier servicio se cambia por dinero, y éste a su vez se cambia también por cualquier otra cosa o por servicios.

Alejandro Prieto se refiere a la contabilidad como el arte de detallar de manera significativa y resumida y en términos monetarios las transacciones, para finalmente interpretar los resultados obtenidos. (1987, 8)

Es notorio lo que presenta esta definición en donde se describe cada rubro en forma disciplinada siguiendo un método o un procedimiento establecido; el término monetario se refiere a la cuantificación de las actividades económicas de carácter financiero. Cuando se tiene lo anterior, se prosigue a analizar los datos para obtener los resultados finales.

3. Naturaleza de los Principios Contables

Los Principios Contables pueden ser desarrollados por la entidad de acuerdo con sus necesidades y sirven como base a los contadores, que son los que procesan la información contable. Estos informes darán una orientación a los encargados en la toma de decisiones.

Al aplicar los Principios Contables deben de tomarse en cuenta los que se ajusten a las necesidades de la empresa y aplicarlos correctamente, ya que existen diversidad de Prácticas en la aplicación de un Principio de Contabilidad.

Además normas con fines múltiples para diferentes usuarios, es decir no puede adaptarse a los propósitos individuales de un solo usuario. La información es presentada en forma tal que una variedad de usuarios con diferentes requerimientos relacionados con la toma de decisiones, puedan tener la información necesaria para hacer estimaciones y previsiones para su decisión particular.

Es importante destacar que la información contable es imparcial y objetiva para los intereses de los individuos, empresa, gobierno, instituciones de crédito, proveedores, accionistas, inversionistas, entre otros. Al presentar estas características se dice que es equitativa.

4. Tipos de contabilidad

a. Contabilidad Financiera

Según el Instituto Mexicano esta se refiere: "...a la información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos identificables y cuantificables que la afecta, con el objeto de facilitar a los diversos interesados al tomar decisiones en relación con dicha entidad económica."

(1987, 13)

Toda información procesada es muy importante para la toma de decisiones en el desarrollo de un ente económico. Por lo tanto debe ser objetiva y seguir lineamientos establecidos.

b. Contabilidad Administrativa

La Contabilidad Administrativa se basa en la Contabilidad Financiera. Esta contabilidad se utiliza internamente en los negocios; se relaciona con la acumulación, clasificación e interpretación de la información. Ayuda a los ejecutivos a cumplir con los objetivos organizacionales.

c. Contabilidad Gerencial

Esta contabilidad presenta información de interés para niveles gerenciales. Se basa en la Contabilidad Financiera.

d. Contabilidad de Costos

Se encarga de la clasificación, acumulación, control y asignación de los costos de producción. Está directamente relacionada con la Contabilidad Financiera.

e. Contabilidad Fiscal

Esta contabilidad acumula información contable relacionada con las normas y obligaciones tributarias.

5. La Contaduría dentro del contexto costarricense

El punto de partida para la creación de el Colegio de Contadores Públicos y el Colegio de Contadores Privados fue la Facultad de Contabilistas Profesionales de Costa Rica, fundada en 1939, con el fin de estimular el desarrollo de la Contabilidad y de buscar el mejoramiento intelectual y moral para apoyar la vocación de los contadores.

a. Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica

El Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica nace como consecuencia de la creación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Costa Rica. Un grupo de profesionales de esta facultad tuvo la iniciativa de presentar un proyecto de ley ante el Congreso Constitucional, parecido a lo que hoy es la Asamblea Legislativa. Lo que requerían era que se les concediera el título de Contadores Públicos Autorizados y así ejercer legalmente. Los colegios profesionales en Costa Rica son considerados como una extensión de la Universidad de Costa Rica.

Inicialmente ese proyecto no prosperó, ya que la Comisión de Educación Pública decidió que fuera aplazado debido a que se estaba haciendo el intento por restablecer la Universidad Nacional y hasta que este proyecto terminara, le correspondía a esta universidad otorgar los grados correspondientes solicitados por el grupo de profesionales.

Fue en el período de gobierno del Lic. Teodoro Picado M., cuando se dio lugar a la creación de Ley No. 1038 del 19 de agosto de 1947, mediante la cual se regula la profesión del Contador Público y la existencia del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica.

El Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica es una institución profesional de naturaleza pública no estatal, cuyos principales fines y funciones son:

- a) Vigilar y defender la profesión de la Contaduría Pública.
- b) Promover el progreso científico de la contabilidad y ciencias que se relacionan con la contabilidad.

- c) Velar por el progreso técnico de sus miembros.
- d) Dar opiniones, evacuar las consultas técnicas que le hagan.
- e) Cooperar con la Universidad de Costa Rica.
- f) Ajustar controversias que se presenten entre sus integrantes o en materia de competencia.

El Colegio de Contadores Públicos está constituido por:

1) Junta General del Colegio

Es la autoridad suprema del Colegio y es de su competencia la resolución de todos aquellos problemas que por su índole o mandato expreso, legal o reglamentario, no puedan ser resueltos por la Junta Directiva. Deben reunirse ordinariamente una vez al año para elegir a los miembros de la Junta Directiva, conocer los informes que ésta le presenta y resolver los problemas de su competencia y extraordinariamente cuando sean convocados por la Junta Directiva. Dentro de las atribuciones están:

- a. Aprobar el presupuesto anual de gastos que presenta la Junta Directiva.
- b. Examinar los actos de la Junta Directiva.
- c. Conocer las quejas que se presenten contra la Junta Directiva por infracciones a la ley o a los reglamentos del Colegio.
- d. Conocer de las apelaciones de las resoluciones de la Junta Directiva.
- e. Elegir los miembros de la Junta Directiva.

2) Junta Directiva

La Junta Directiva está formada por un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Pro-secretario, un Fiscal, un Tesorero y tres Vocales. Dentro de sus atribuciones están:

- a. Convocar a las Asambleas ordinarias y extraordinarias.
- b. Coordinar con las personas y organismos que indica la ley.
- c. Presentarse a todas las reuniones.
- d. Fomentar las publicaciones de estudios y monografías sobre temas de interés profesional y funciones administrativas relacionadas con el cargo.

3) Comité Consultivo

Está conformado por cinco miembros nombrados por la Junta General por un período de dos años. A este comité se le solicita opinión sobre asuntos de competencia que deberá dictaminar en términos que fijará la Junta Directiva.

4) Tribunal de Honor

Está compuesto por cinco miembros elegidos por la Junta Directiva. Tiene la atribución de actuar como un Juez de conciencia en cualquier diferencia de orden moral que se dé entre los miembros del Colegio o entre los miembros y particulares.

3) Comisión de principios de contabilidad

Su principal función es la de preparar los proyectos de pronunciamiento del Colegio sobre Principios de Contabilidad formados por la Junta Directiva. Dichos principios serán publicados en La Gaceta y de acatamiento obligatorio por parte de los Contadores Públicos Autorizados.

6) Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría

Esta comisión ejerce labores similares a la Comisión de Principios de Contabilidad, pero en función directa con los procedimientos de Auditoría.

7) Comisión de Fiscalía

La función de la Comisión de Fiscalía es auxiliar a la labor del Fiscal del Colegio. Está presidida por el Fiscal del Colegio.

b. Colegio de Contadores Privados de Costa Rica

El punto de partida del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica fue la Facultad Contabilista Profesionales en Costa Rica, fundada en 1939 y se inscribió de acuerdo con la ley de Asociaciones, con el objetivo de estimular y promover el desarrollo de la ciencia contable y buscar el crecimiento intelectual y moral de los que estudien dicha profesión.

Existe un fuerte vínculo entre los miembros de ambos Colegios, ya que decidieron unir esfuerzos con el fin de estudiar y capacitar a los contadores a través de charlas y seminarios enfocados al proceso de la contabilidad y los principios.

C. Administración de crédito

Una de las actividades comerciales que se ha hecho común en el ambiente comercial es el crédito, cuya administración debe estar definida de acuerdo con el tamaño de la empresa y sus las condiciones de operación. Al otorgar un crédito se hace con la intención de que las relaciones comerciales que se están consolidando sean perdurables y terminen en beneficios tanto para el deudor como para el acreedor. Sin embargo, es el cliente el que define con su comportamiento si sigue manteniendo una línea de crédito.

1. Definición de Crédito

El crédito se ha definido por diferentes autores, de diversas maneras:

Según la Ley 1-95 de la SUGEF: *“El Crédito está constituido por toda operación formalizada por un intermediario financiero, cualquiera que sea la modalidad como se instrumente o documento, mediante la cual y bajo la asunción de un riesgo, dicho intermediario provea fondos o facilidades crediticias en forma directa, o garantice frente a terceros el cumplimiento de obligaciones contraídas por su cliente.”*

El crédito es un contrato que engendra obligaciones. Este contrato puede ser verbal o escrito. Por eso, en su aceptación jurídica, el crédito es una promesa de pago, al crearse un vínculo entre el deudor y el acreedor.

Según Joseph French Johnson el crédito es el poder de adquirir bienes y servicios mediante la obligación de pagarlos en dinero o bienes en una fecha pactada. (1979, 3)

H. D. Mac Leo, lo enfoca así: El crédito es el derecho presente a un pago futuro. (1979, 3)

Es evidente que en las dos definiciones el crédito puede establecerse desde el punto de vista de la persona o empresa que lo recibe, que sería el deudor en el primer caso; el segundo caso lo enfoca desde el punto de vista del acreedor. Como se puede observar en ambas definiciones, también se pueden extraer los elementos importantes en este contrato,

como lo es en la primera se tiene la confianza del deudor al efectuarse una evaluación de la capacidad de pago en una fecha acordada y en el segundo caso, el pago a futuro en donde no se puede precisar con certeza que ese dinero pueda recuperarse, y este es el riesgo que corre una empresa.

La importancia del crédito emerge de mantener una sana política de crédito, ya que no sólo es importante el vender, sino recuperar los créditos dentro de las condiciones pactadas y los plazos previstos.

Si se analiza el crédito desde el punto de vista del acreedor, es importante tener claro a quién se le va a conceder crédito; tomando en cuenta los riesgos que se corren y las probabilidades de que cancelen la deuda en el plazo establecido. Otra opción sería fijar políticas de crédito, estableciendo el grado de riesgo que se corre al tener ventas a plazos y tomando en consideración el grado de riesgo aceptable para conceder un crédito, para no perder un cliente. Es aquí donde se pone en juego la decisión que se debe tomar para conceder o no el crédito ya que el no otorgamiento de crédito puede ser perjudicial para el negocio.

2. Políticas de Crédito

Dentro del sistema de otorgamiento de crédito que tienen las empresas se deben de considerar normas y procedimientos claramente definidos. Toda empresa que vende a crédito debe tener claramente establecidas las políticas de crédito que los guíen en la concesión de crédito, con el objetivo de que las decisiones que se tomen se encuentren dentro de un patrón existente. El uso de una política sana de crédito permite a toda empresa minimizar las cuentas incobrables y por ende lograr un máximo rendimiento.

Al aumentar la concesión de crédito aumentan las cuentas por cobrar y por consiguiente disminuye la liquidez, pero el no otorgamiento de crédito se pierde cobertura de mercado y como consecuencia disminuye el total de las ventas lo que puede ser muy perjudicial para una empresa.

a. Características de política de crédito

La política de crédito debe incluir procedimientos para otorgar crédito, clasificación de los clientes, líneas de crédito, documentos de garantía, límites y tolerancias, plazos para cancelar, procedimientos de cobro, sistemas de información y control, tipos de negociación permitida, entre otros.

Son varios los factores que determinan la definición de una política de crédito. Aquí entran en juego las necesidades de la empresa, el volumen de ventas y la competencia, entre otros. Sin embargo, si se parte del principio de que la finalidad de la empresa es lograr máximos rendimientos sobre la inversión, debe tomarse como punto de partida el establecimiento de una sana política de crédito y una adecuada administración de gestión de cobro que incluya evitar riesgos irrazonables e innecesarios.

Al establecer políticas de crédito, la empresa debe realizar un examen minucioso de su situación financiera, dado que de las fortalezas o debilidades que presente influirán en la elasticidad de las políticas de crédito.

La concesión de crédito representa para una empresa un esfuerzo, tanto por la utilización de los recursos financieros como por los costos de operación que el análisis y la concesión del crédito representa para su recuperación. Tanto el riesgo que se corre como el esfuerzo de la empresa tienen que ser recompensados por los beneficios futuros. Por ello, el proceso de concesión del crédito debe ser bien evaluado y aplicar los métodos adecuados para su recuperación acertada.

El crédito es un privilegio que una empresa concede a determinados clientes para que puedan adquirir un producto y/o un servicio y pagarlo más adelante en un plazo previamente establecido y en donde el comprador y el vendedor han pactado las condiciones.

En la administración del crédito, el administrador de crédito y cobranza debe estar consciente de que los vendedores deben cumplir con metas de ventas de acuerdo con la producción y que el gerente financiero necesita contar con los fondos necesarios para cumplir con las obligaciones de la empresa. Todos estos departamentos son parte integral de la estructura organizativa de la empresa y debe haber una completa coordinación entre los que dirigen cada departamento ya que todos persiguen el mismo objetivo: que la empresa obtenga mayores beneficios.

b. Condiciones para establecer una política de crédito

Toda empresa debe contar con ciertas condiciones para establecer una política de crédito que permitan minimizar el riesgo al otorgarlo. Entre éstas condiciones están:

- Tener una situación financiera satisfactoria considerando su posición en el mercado.
- Tener un nivel de liquidez que le permita cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- Estimar el margen de ganancias en las ventas por los precios competitivos.
- Tener una definición clara del riesgo que se va a aceptar .
- Señalar con precisión los plazos y condiciones de ventas.
- Contar con un tipo de investigación y análisis, para obtener información veraz, para aclarar si el cliente está en posibilidades de contraer una deuda.
- Contar con procedimientos para la evaluación del riesgo, de acuerdo con las características de cada negocio y su posición en el mercado.

c. Condiciones de crédito

Las condiciones de crédito de una empresa señalan las formas de pago que se establecen para todos los clientes que adquieren mercancías y/o servicios para pagarlas después, es decir a plazos establecidos, descuentos por pronto pago, fecha de vencimiento, tasa de interés, fecha de vencimiento, entre otros.

Generalmente toda empresa tiene definidas sus condiciones de venta que pondrán en conocimiento de sus clientes e interesados. Sin embargo, la empresa puede conceder condiciones no estipuladas a ciertos clientes, ya sea por que es un cliente importante para la empresa o por investigaciones realizadas; estas condiciones pueden consistir en plazos más largos, descuentos especiales y otras ventajas que se otorgarán al realizar algunas ventas. Por otro lado tendrán un cliente con condiciones restringidas, ya sea con un plazo más corto o una cuota mayor. Con la información obtenida sobre el cliente, la empresa determinará si el posible comprador merece un trato especial, ya sea dándole ventajas o restricciones en la concesión del crédito.

Toda empresa está en libertad de determinar las condiciones de crédito que más le convienen de acuerdo con su tamaño y sus necesidades. Si la empresa vende todos sus productos de contado se evitará el problema de tener fondos invertidos en cuentas por cobrar y se evitará la posibilidad de pérdida en las cuentas morosas, al igual que los costos de operación que implica conceder un crédito.

La empresa en estudio no se encuentra en esta situación, ya que sus actividades de ventas las realiza, en su mayoría, a plazos. Para atraer a los clientes tiene que ofrecer condiciones tan atractivas como sus competidores; tomando en consideración los factores internos que son los elementos con que cuenta, y los factores externos; partiendo de un marco de acción que contenga las condiciones generales para establecer las bases sobre las cuales concederá el crédito. Algunos factores externos son los siguientes:

- Los plazos: tienen que ser parecidos o iguales a los que se acostumbran en el mercado.
- Precio del artículo o servicio: el precio de venta es uno de los puntos más importante para que una persona decida comprar en un negocio.
- Tipo de producto: las condiciones de venta dependen del producto o servicio que se ofrece, y de ello depende la demanda.
- Mercado: las condiciones en general representan factores importantes en el desarrollo de la empresa y se puede decir que son los que determinan los incisos anteriores, para estar en condiciones iguales en el medio.

4. Importancia de las ventas al crédito

Después de haber definido el tipo de crédito que se va conceder y bajo las condiciones ya establecidas, es importante señalar la importancia que éstas representan en los beneficios totales dentro de la empresa. Estas ventas han tenido gran popularidad y desarrollo dentro del ente económico, ya que facilitan la producción y permiten con ello un flujo más acelerado de los factores de la producción; el intercambio y el consumo de bienes, lo que da como resultado un nivel de vida más conveniente para la población.

Como se ha mencionado antes el no otorgamiento del crédito es muy peligroso para una empresa, ya que disminuye beneficios que adquiere en las ventas a plazos y que garantizan un rendimiento sobre la inversión.

5. Análisis de la información crediticia

El departamento de crédito y cobro obtiene información sobre los posibles clientes ya que es necesario reunir la mayor parte de antecedentes comerciales en el menor tiempo posible. La información crediticia es muy importante para una entidad, por que de ésta depende tomar una decisión que pueda resultar en una buena venta con un buen cliente futuro. Por lo contrario, efectuar una venta que cause dificultades de cobro o pérdida por el no pago de la deuda.

En general, se solicitan referencias acerca del comportamiento del cliente en cuanto a la regularidad de sus pagos, el monto del crédito, entre otros. Los procedimientos para la obtención de referencias son importantes dado que se tiene la ventaja de que la información se obtiene en forma rápida. En la mayoría de los casos es suministrada por teléfono y en algunas ocasiones se da más detalles en forma escrita.

Hay empresas que se dedican a ofrecer referencias comerciales, una de ellas es la Protectora de Crédito Comercial S.A, empresa que opera a nivel nacional y tiene el propósito de proporcionar información a sus asociados.

Al pedir referencias sobre un posible deudor, la empresa que otorga el crédito debe pedir información sobre:

- El dueño del negocio.
- El administrador del negocio.
- Situación financiera de la empresa.
- Una lista de los proveedores actuales.
- La relación que tienen con los bancos con los que opera.
- Su constitución legal.
- Su trayectoria.

Gorgio Fossati nos dice, *“el contrato de seguro de crédito persigue que una compañía aseguradora garantice no sólo el pago de los crédito sino también la demora en el pago de los mismos, es decir se tiene una garantía que posibilita al asegurado el cobro del crédito, suponiendo que el cliente no pague; es decir que el que vende se protege del riesgo de no poder recuperar lo que le adeudan”*. (1985,182).

Dentro de las ventas a crédito, cabe la posibilidad de que haya falta de pago del deudor, por lo que muchas compañías aseguran los créditos que otorgan, generalmente esto se hace cuando las cuentas por cobrar son grandes, y si no se recuperan debilitarían la liquidez de la empresa.

6. Evaluación de la información

Una vez concluida la investigación, se establecen los criterios necesarios para tomar una decisión definitiva de quienes serán merecedores del crédito. Este análisis se somete a consideración de la (s) persona (s) encargada de tomarla ya que no es fácil puesto que se deben hacer con prontitud y con los elementos de juicio disponibles, ya que el comprador necesita una respuesta rápida. El tiempo es uno de los factores limitantes, al igual que el costo de la investigación. Por lo tanto se debe guardar un equilibrio entre los ingresos en la venta y el costo adicional que ocasiona la investigación.

D. Administración de las cuentas por cobrar

1. Aspectos generales

Las cuentas por cobrar es una parte muy importante del activo circulante, ya que forma parte del capital de trabajo que tiene una empresa para realizar sus operaciones. Este importe, producto de las ventas a crédito, representa un elemento muy importante en la determinación del ingreso neto. Por lo anterior, existe un marcado interés por la evaluación de las cuentas por cobrar dentro de la estructura financiera de las empresas.

En las cuentas por cobrar. la cantidad que se considera como un activo circulante o corriente es aquella de la cual se espera su recuperación en un plazo establecido por el ciclo de operación de la empresa.

En los estados financieros se reflejan actividades económicas de una entidad, los cuales están expuestas a medición con principios de contabilidad y criterios objetivos. Los estados financieros se preparan para ofrecer información útil en la toma de decisiones. Cualquiera que sea el tipo de sociedad y la responsabilidad social que ésta tenga, la necesidad de información dependerá de la actividad específica en la cual se desempeñan.

2. Definición

El Boletín del Instituto Mexicano expresa: "... las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo". (1987, 13)

Según Alejandro Prieto, "El término partidas por cobrar o cuentas y documentos por cobrar, incluye todas las reclamaciones de dinero en contra de individuos, organización u otros deudores". (1984, 184)

De estas definiciones se puede concluir que las cuentas por cobrar representan derechos obligatorios por parte del vendedor a terceras personas, originados por las ventas de mercadería o servicio a crédito, para su recuperación en un futuro.

3. Clasificación de las cuentas por cobrar

Para efectos contables y dependiendo de su origen y su vencimiento, las cuentas por cobrar pueden clasificarse en:

a. Clasificación por su origen

- 1) Provenientes de ventas de mercadería o servicio

Estas cuentas por cobrar corresponden al negocio principal de la empresa, es decir venta de mercancía o servicio, en la que los saldos son deuda de los clientes.

2) Provenientes de actividades distintas a las que generalmente se realizan en la empresa.

Estas actividades abarcan otro tipo de actividades que generalmente no son el objetivo de la empresa, por ejemplo:

- Préstamos al personal.
- Intereses por cobrar
- Reclamos por cobrar a compañías de seguros, fletes, entre otros
- Saldos provenientes del valor residual de activos fijos desechados.

b. Clasificación por su vencimiento

- Corto plazo: son aquellas cuentas por cobrar que se esperan recuperar en un plazo menor de un año o al ciclo de operación de la empresa que sea menor.
- Largo plazo: son aquellas cuentas por cobrar que se esperan recuperar en un plazo mayor de un año o el que establece la empresa.

4. Clasificación de los deudores

- Los clientes
- Los empleados
- Empresas afiliadas
- Proveedores
- Contratistas
- Comisionistas
- Agentes
- Gobierno, entre otros.

5. Tipos de clientes

- Responsables
- Indiferentes
- Quejosos
- Evasivos
- Descuidados
- Mala paga
- Invisibles
- Descarados

6. Instrumentos de cobro

El tamaño de la empresa y las labores que se realizan serán factores determinantes para utilizar las diferentes formas de cobro:

- La factura: en el momento en que se realiza una venta ya sea de crédito o de contado se extiende al comprador una factura por el precio de los productos o servicios. Cuando se realiza una venta a crédito se realiza a través del sistema denominado cuenta corriente, esto es dentro del tipo de crédito comercial o mercantil, cuyo pago se espera recibir en una fecha futura. En la factura se detalla el monto por cubrir o sea el precio, descripción de los productos y cantidad.
- El teléfono: este instrumento es muy rápido, pero informal para gestionar cobros de cuentas. Presenta las ventajas de establecer una comunicación directa y rápida con el deudor y compromete al deudor a hacer una promesa de pago.

- La carta de cobro: es un medio económico de cobro, pero se debe tener cuidado al redactar la carta para no perder al cliente.
- Cobradores: son personas que la empresa contrata para que visiten a los deudores por el crédito que se les ha concedido. Este es un buen método, dependiendo de la agilidad del cobrador para cumplir con lo que se le asigna.
- Estados de cuenta: este instrumento confirma el monto de la operación, las condiciones pactadas por el crédito otorgado, el vencimiento de la cuenta y las fechas de los futuros pagos por realizar.
- El fax: debido a los avances tecnológicos, el fax representa un medio efectivo de cobro, ya que llega al deudor en forma rápida, pero se recomienda utilizarlo cuando se ha fallado en los casos anteriores.

7. Cuentas incobrables

Al vender a crédito se corre el riesgo de que algunas cuentas no sean pagadas en el plazo acordado. Además tiene que transcurrir un tiempo que va más allá del período que se hace el corte contable. Las cuentas incobrables se dan ya sea por errores de evaluación al conceder el crédito o por situaciones imprevistas. Generalmente los incobrables provienen de ventas a crédito no pagadas, por lo que se deben considerar como gastos.

El gasto por cuentas incobrables se origina en la venta de mercancías que se han otorgado a plazo y que los clientes no han respetado las condiciones de crédito lo cual involucra la forma de pago de sus facturas. Si no se estima el gasto de una cuenta incobrable y se representa en el balance general al final de año y en el estado de resultados, los estados financieros pueden presentar una sobre-estimación de los ingresos y de la posición financiera de la empresa. Al medir el ingreso de una empresa lo primero que se debe tomar en cuenta son los gastos en que se incurren para tener un ingreso neto, que es con lo que realmente cuenta el negocio para continuar con sus operaciones.

Cuando existe un número limitado de incobrables, se concluye que existe una política sana de crédito o que se están rechazando a muchos clientes al poner en práctica políticas de otorgamiento de crédito muy rígidas; cabe recordar que la empresa necesita cierto margen de ventas a plazo para aumentar su rentabilidad.

a. Provisión para cuentas incobrables

No es posible determinar cuáles cuentas por cobrar se van a recuperar, por lo que no es posible acreditar la cuenta de ningún cliente en particular para reflejar la estimación global de las pérdidas por crédito del año. Tampoco es posible acreditar la cuenta de control de cuentas por cobrar en el mayor general. La única opción práctica consiste en acreditar una cuenta separada llamada Provisión para Cuentas de Dudosa Recuperación.

La cuenta Provisión para Cuentas de Dudosa Recuperación, generalmente se describe como una contra-cuenta del activo o cuenta de valuación, lo que significa que ésta cuenta tiene un saldo crédito.

Para registrar las cuentas incobrables se han establecido varios procedimientos alternativos, como son: no registrar ningún asiento, mientras una cuenta no se haya identificado por incobrable, otra alternativa sería analizar la antigüedad de los saldos para determinar la incobrabilidad, y por último calcular el porcentaje de las ventas en el año.

b. Estimación de cuentas incobrables.

El principal factor que se debe tomar en cuenta cuando se hace un análisis para la estimación de las cuentas incobrables es:

Según Lawrence J. Gitman, “...*el costo por unidad de una cuenta mala es igual al precio de venta por unidad. Se pierde la totalidad del precio de venta y debe de deducirse para compensar el hecho de que las utilidades marginales sobre las ventas se calculan suponiendo que se vaya a recibir el precio total de la venta*”. (1978, 226)

A medida que el monto de las ventas se incrementa disminuye el costo por unidad y paralelamente aumenta la utilidad; si a esos aumentos de las utilidades se le restan los incrementos de las pérdidas por un incorrecto otorgamiento de crédito.

c. Método para calcular el monto de los gastos estimados por incobrables y de la provisión para cuentas incobrables.

- Método de un porcentaje sobre las ventas netas a crédito: Por cada venta a crédito que se realice, un porcentaje se va a realizar por incobrable, sin importar cual es el saldo de la Provisión para incobrable. Este porcentaje se ajustará de acuerdo con el comportamiento de crédito de la empresa, el cual será aprobado por la gerencia general.
- Método de un porcentaje de las cuentas por cobrar: Aquí se establece un porcentaje sobre las cuentas por cobrar a fin de mes, éste porcentaje podría variar en el futuro; el monto de dicho porcentaje es la cantidad que debe quedar el saldo de la Provisión para cuentas incobrables, con el monto cualquier incobrable que se presente.
- Método basado en el análisis de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar: El monto para ajustar la provisión se obtiene del análisis por antigüedad de saldos de cuentas por cobrar de una forma científica, porque se analiza cliente por cliente.

d. Registro de un incobrable real

Cualquier método que se haya utilizado para calcular el monto por incobrable y registrar su correspondiente gasto; el asiento de registro de esta cuenta declarada incobrable en un ejemplo hipotético sería:

Si el señor Carlos Medina al 20 de setiembre tiene un saldo de ¢10.000 (diez mil colones), que se ha considerado incobrable. El asiento de esta cuenta que se ha considerado incobrable sería:

Provisión para cuentas incobrables	10.000	
Cuentas por cobrar		10.000
Se declara incobrable la cuenta de Carlos Medina		

Cuando se da un incobrable real, la provisión disminuye al registrar al debe, y la cuenta por cobrar del señor Medina queda cancelada al registrarla al haber.

Dice Salomón en su libro Principios de Contabilidad: “Las cuentas a las que se considera incobrables se cancelan, según el método de Provisión, mediante cargo a la Provisión para cuentas incobrables y abono a Cuentas por cobrar”. (1996, 74)

e. Recuperación de una cuenta declarada incobrable

Al declararse una cuenta totalmente incobrable, y que se ha hecho el asiento anterior, en ciertas ocasiones se presenta el caso de que el cliente llega a cancelar, si esto llegara a darse se tendrían que hacer dos asientos de diario, que serían:

Asiento de cancelación por declararse incobrable:

Cuentas por cobrar	10.000	
Provisión para cuentas incobrables		10.000
Reversión del asiento de incobrables.		

Asiento para recibir el dinero por el pago realizado:

Efectivo	10.000	
Cuentas por cobrar		10.000
Cancelación de la cuenta por cobrar		

*Con este último asiento se anula el primer asiento.

8. Políticas de cobro

Las políticas de cobro son todas aquellas actividades que se realizan para recuperar a tiempo el pago de lo facturado, o los arreglos o envíos a cobro judicial cuando un cliente no quiere cancelar lo pactado por la vía administrativa.

Las políticas de cobro están vinculadas con las políticas de crédito de las empresas para recuperar todas aquellas ventas que se realicen a crédito, por lo que ambas tienen que seguir procedimientos y criterios de una política sana de otorgamiento y de recuperación de crédito.

Es muy importante que los sistemas de cobro sean planeados en forma tal que la recuperación de los créditos se logre en forma oportuna, y que los encargados del departamento de crédito y cobro manejen actualizados los registros de clientes, el que ha de clasificarse en función del comportamiento de pago.

Según la Normativa 1-95 de la SUGEF, se establecen cinco categorías de clientes, para hacer el reporte de mora:

<i>A- de 0 a 30 días de atraso</i>	<i>-Riesgo normal.</i>
<i>B- de 31 a 90 días de atraso</i>	<i>-Problemas transitorios.</i>
<i>C- de 91 a 180 días de atraso</i>	<i>-De alto riesgo.</i>

D- de 181 a 360 días de atraso -Con pérdidas esperadas.
E- de 361 días en adelante -De dudosa recuperación.

9. Planificación de las cuentas por cobrar

Dentro de la estructura financiera de una empresa existe un marcado interés en utilizar estrategias que agilicen la pronta recuperación de las cuentas, ya que de ello depende la estabilidad financiera de la empresa.

Al establecer un patrón en la planificación de la gestión de cobro, se debe tomar en cuenta cada horizonte de tiempo, ya que los patrones de cobro a veces no se adaptan a las políticas de la empresa, sino que es el mismo cliente quién impone las reglas, por ejemplo si el plazo es de 30 días el cliente efectúa el pago a los 45 días, por lo tanto es necesario proyectar la cobranza de una forma proyectada, tomando en cuenta la extensión del plazo.

10. Importancia de los Sistemas de Información en las cuentas por cobrar

Cuando una entidad económica se enfrenta a la competencia, ingresan a nuevos mercados, se considera que las empresas deben de hacer uso de sistemas de información que les ayude a agilizar el volumen de trabajo que abruma a administradores y demás empleados. Por otra parte, los sistemas proporcionan información tanto de problemas como de oportunidades.

Es importante el desarrollo de sistemas de información, identificar los requerimientos de la empresa para implementar sistemas que apoyen las actividades y la toma de decisiones de la empresa con eficiencia.

Las herramientas y la tecnología no producen ninguna mejora por sí solas, es necesario combinarlos con estrategias y desarrollar habilidades en el uso de la información para apoyar el crecimiento de la empresa, donde las nuevas ideas y la tecnología son los factores críticos del éxito.

Según James A. Senn, *“El sistema basado en computadora, más importante dentro de una organización es el que está relacionado con el procesamiento de las transacciones. Los procesamiento de las transacciones tienen como finalidad mejorar las actividades rutinarias de una empresa y de las que depende toda la organización. Una transacción es cualquier suceso o actividad rutinaria de una empresa y de las que depende toda la organización. Las transacciones más comunes incluyen: facturación, entrega de mercancía, pago a empleados y depósito de cheques. Los tipos de transacciones cambian en cada una de las diferentes organizaciones. Sin embargo, la mayor parte de las compañías procesan dichas transacciones como una mayor parte de sus actividades cotidianas. Las empresas con mayor éxito llevan a cabo este trabajo en una forma ordenada y eficiente”.* (1993, 25 y 26)

Las grandes cantidades de actividades asociadas con el nivel operativo de una organización junto con la capacidad de los administradores para desarrollar procedimientos específicos para manejarlos, conduce generalmente a la ayuda asistida por computadora; porque necesitan desarrollar formas más eficientes y eficaces para procesar los datos de una transacción. Los procedimientos forman parte de los programas de computadoras que controlan las entradas de datos, el procesamiento de los detalles, la presentación de los datos y la información.

11. Recurso Humano

Para alcanzar los objetivos en una empresa es necesario promover el desempeño eficiente del recurso humano dentro de la empresa, por medio de la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de los miembros de la compañía.

Es objetivo de la Administración del Recurso Humano lograr que el personal de la administración se convierta en su ventaja competitiva. Por esta razón sus objetivos se derivan de los de la organización; los cuales deben de responder a la estrategia de la empresa, con la finalidad de poder formular planes estratégicos del Recurso Humano que respondan al plan global de la empresa, y lo más importante lograr que estos se cumplan, tomando las decisiones de acuerdo al nivel jerárquico que corresponda.

Los objetivos de la Administración del Recurso Humano deben ser congruentes con los objetivos de la organizacionales y para su cumplimiento se debe nivelar el desarrollo del Recurso Humano con el de la organización ya que ambos forman parte del mismo sistema.

a. Capacitación

Con respecto a las actividades de capacitación en el trabajo, resulta importante destacar que las personas que trabajan en la organización, si bien ocupan una posición dentro de la estructura organizacional y tienen asignada determinadas tareas que cumplir, también poseen necesidades , creencias y valores propios que el capacitador debe conocer para encaminar sus acciones no sólo a las satisfacción de las necesidades de la empresa, sino también a las de los de los individuos dentro y fuera de ella.

Con la capacitación se generan procesos dirigidos al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa. Así, la capacitación se desarrolla para el mejoramiento de la calidad de las personas, valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de los conocimientos, el desarrollo de las habilidades y la educación de las actitudes en los individuos que conforman una empresa.

b. Motivación

Los factores motivacionales intervienen directamente en el trabajo, ya que estos producen satisfacción e insatisfacción en el individuo dentro de la organización. El motivar a los empleados mediante el mejoramiento de las condiciones laborales y proporcionarles tareas que constituyan un reto en las que pueda asumir responsabilidades.

CAPITULO III
METODOLOGIA

A. Investigación

1. Definición

Según Hernández Fernández, “ en la elaboración de la investigación existen cuatro tipos de estudio, mediante los cuales el investigador puede llevar a cabo un trabajo, éstos son: estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos”. (1991,58 y 59)

Según el tipo de conocimiento del tema de investigación y el enfoque que el investigador le pretende dar a su estudio, se elige todos o alguno de los tipos de estudios.

2. Importancia de la investigación

La investigación es importante porque es la base de toda ciencia. Es dinámica porque es constante en el descubrimiento y desarrollo de nuevos enfoques científicos. La investigación es un elemento primordial que debe utilizar todo investigador (persona que investiga) para desarrollar, profundizar y buscar nuevas fuentes.

En el desarrollo de toda investigación es necesario sujetarse a una serie de requisitos, para que signifique un trabajo de investigación.

El realizar un trabajo de investigación sirve como base para expresarse, discutir y opinar en cualquier momento, ya que se conoce a fondo el problema y se tiene confianza por el trabajo que se ha realizado. La investigación que se realice también servirá como una contribución más al progreso cultural.

Además, la investigación demanda del conocimiento de métodos y técnicas para investigar. Al iniciar un proceso de investigación se debe tener claro su propósito, qué es lo que se quiere alcanzar y ubicarse dentro de un marco de ideas que irán generando información para alcanzar los objetivos.

3. Diferencia entre Investigación Científica e Investigación Social

La investigación científica estudia profundamente los objetos, manteniendo la unidad del mismo con sus partes esenciales. El método científico primero presenta el problema y en muchos casos con desconocimiento de la bibliografía correspondiente.

Requiere métodos precisos como son: el analógico, el deductivo y el inductivo; debe presentarse con un estilo adecuado con interpretación de criterios valorativos diferentes y suficientemente explícitos.

En la aplicación del método científico de investigación se siguen reglas para presentar el objeto de estudio, cuestionar las respuestas de por qué son así y no de otra forma y las hipótesis ofrecerlas con la intención de ser mejoradas y verificadas.

Pasos para desarrollar una investigación científica:

- 1- Observar y registrar sistemáticamente los datos
- 2- Clasificar y organizar los datos
- 3- Interpretar la información

La investigación social se relaciona con los problemas de los pueblos; es netamente humana. Se investigan temas relacionados con vivienda, salubridad, educación, delincuencia, miseria entre otros; actividades en que se ve envuelta la humanidad, por lo que se dice que su campo es ilimitado para los investigadores.

En la investigación social se presentan los más diversos obstáculos por la variedad de la conducta humana, ya que el hombre es muy difícil de estudiar por que su conducta está condicionada a diversas cualidades de carácter cultural, psicológico y temperamental.

4. Tipos de investigación

a. Estudios Exploratorios

El autor Ronald Weiser expresa *”...los estudios exploratorios tienen por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes, reconozca otros cursos de acción, proponga pistas idóneas y puntualice la máxima prioridad de esas posibilidades.”* (1986, 64)

Roberto Hernández indica, *“...el estudio exploratorio es cuando el objeto a estudiar es desconocido o por lo menos se tienen pocos datos de ello; sirve para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto de la vida real”.* (1991, 58 y 59)

Los estudios exploratorios se utilizan en los capítulos uno y dos. En el capítulo uno, al obtener información de la historia de la empresa y la problemática objeto de esta investigación. También se utiliza en el segundo capítulo, al investigar la teoría administrativa, contable, administración de crédito y de cuentas por cobrar.

En la investigación exploratoria se examina un tema poco estudiado y que aún no se ha investigado. Ayuda al investigador a familiarizarse con las características de lo que se va a estudiar y enriquecerse de conocimientos con rapidez.

b. Estudios Descriptivos

Hernández Fernández y Batista afirman: *“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o fenómenos por investigar”.* (1991, 60)

Los estudios descriptivos seleccionan una serie de información, en esta investigación se utiliza al detallar los procedimientos que se siguen en la administración de las cuentas por cobrar y especialmente en la recuperación de los créditos.

Se describen situaciones y eventos, se selecciona una serie de partes y se mide cada una de ellas en forma independiente. Esto conduce a encontrar la relación entre las partes, por lo que se requieren de considerables conocimientos del área que se investiga.

Permite la recolección de información, la interpretación técnica y describe el comportamiento de los encargados de la gestión de cobro.

c. Estudios Aplicados

Pedro Venegas se refiere: “La investigación Aplicada también conocida como Investigación Práctica, sirve tanto para resolver un problema como para tomar decisiones, evaluar y programar y en general para mejorar un producto o proceso”. (1986, 23)

Los Estudios Aplicados se desarrollan en los capítulos V y VI de esta investigación tanto en las conclusiones y recomendaciones como en la propuesta, buscan que aquellos procedimientos que tengan debilidades sean corregidos y permitan una operabilidad eficiente al definir un nuevo modelo en el sistema de cuentas por cobrar.

d. Estudios no Experimentales

Según Kellinger: *“La Investigación no Experimental es una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentes no manipulables. Las inferencias acerca de las relaciones entre variables se hacen, sin una intervención directa a partir de la variación concomitante de las variables dependientes e independientes”*. (1986, 130)

La investigación no experimental o ex post-facto es la que no se realiza en los laboratorios, no manipula las variables. Se observan las situaciones que ya existen y que se desarrollan en forma natural sin que la observación tenga impacto en los resultados.

B. Origen de los datos

1. Sujetos

El origen de los datos puede ser de toda la población o de un simple conjunto investigado.

Para Jaime Arellano: *“...el conjunto particular de unidades estadísticas que ni ha sido concebido como población o universo, ni tampoco ha sido seleccionado como muestra de una determinada población, es simplemente un conjunto que el investigador tiene a mano y quiere estudiar con fines descriptivos en el mejor de los casos para agregar un resultado más a lo largo ya disponibles en la literatura”.* (1990, 116)

El conjunto entrevistado estuvo formado por dos personas: el administrador y la encargada de las cuentas por cobrar. Se tiene un número del conjunto investigado, por lo que se dice que es una población finita.

Según Ramón García, finito es: *“...que tiene término o fin”.* (1972, 406)

Ramón García se refiere a infinito: *“...que no tiene fin, que no tiene límites. Sirve para significar un valor mayor que cualquier cantidad”.* (1972, 493)

2. Fuentes de información

Para el desarrollo de la investigación se tomó como fuente de información primaria la hoja de observación y los datos obtenidos de los entrevistados; la entrevista se les aplicó a los

involucrados en los aspectos administrativos y operacionales en relación con el manejo, la custodia, el registro y el control de las cuentas por cobrar.

Se necesitó de la colaboración de las personas que ocupan los siguientes cargos:

- Gerente administrativo
- Encargada de crédito y cobro

Se tomó también como fuente de información secundaria toda aquella documentación y bibliografía importantes para desarrollar el tema de investigación, como son:

- Contabilidad
- Administración
- Metodología de la Investigación
- Mercadeo
- Estrategias Empresariales
- Historia del Derecho
- Fotocopias sobre cursos anteriores
- Revistas
- Tesis
- Documentos proporcionados por la empresa en custodia
- Internet
- Leyes
- Cursos de capacitación
- Experiencias de empresarios
- Experiencias de un vendedor
- Seminario impartido por el Dr. James Van Horne

C. Descripción de los instrumentos

1. Definición de Entrevista

Restituto Sierra, la define así: *“Entrevista es un procedimiento de observación o de recogida de datos que consiste en la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional. Esta definición abarca tanto las entrevistas con fines prácticos o aplicados, como las efectuadas en la investigación científica para obtener datos”*. (1991, 222)

La entrevista se les aplicó a las dos personas relacionadas directamente en la concesión de crédito y la gestión de cobro. Se utilizaron 22 preguntas divididas en cinco variables:

- Información general
- Análisis Interno
- Análisis Externo
- Tecnología
- Recurso Humano

2. Definición de Observación

Para Phillip Defliese: *“La observación consiste en ver directamente a los empleados en su ambiente de trabajo, así como otros acontecimientos. Es una técnica útil que se puede utilizar en muchas fases de la auditoría, especialmente cuando se desea adquirir un conocimiento del negocio. Mientras realizan sus tareas, la observación cuyas funciones tienen significación contable, ayuda al auditor a determinar si el control contable interno está funcionando con eficacia”*. (1991, 11)

La Hoja de Observación como técnica es valiosa, conlleva al investigador a examinar una determinada situación en forma directa, mediante el sentido de la vista y la presencia física del observador en los hechos y aspectos que se desean estudiar. Para ello se hace necesario visitar la empresa que es la fuente donde se encuentran los datos y los registros de los mismos.

Las variables que se utilizaron en la Hoja de Observación fueron:

- ✓ Períodos en que se realizan las conciliaciones de las cuentas: Se realizan cada semana.
- ✓ Verificación periódica de los auxiliares: Los verifican cada semana, y el administrador de la empresa les echa una hojeada diariamente.
- ✓ Anotación oportuna los cargos y débitos al deudor: Sí controlan oportunamente los cargos y débito al deudor.
- ✓ Control de los límites de Crédito: Controlan el límite de crédito, si no pagan los saldos en las fechas establecidas, no se les otorga más crédito hasta que ponen los saldos al día.
- ✓ ¿Cierran o no cierran las cuentas? Sí cierran las cuentas y se hacen semanalmente las cuentas por cobrar al igual, y los depósitos y caja se hace cierre diariamente.

3. Definición de Cuestionario

Restituto Sierra lo define así: *“Instrumento de observación o recogida de datos que consiste en un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos, opiniones, actitudes y motivaciones que interesan en una investigación sociológica para su contestación por la población o muestra en estudio”.* (1991, 163)

En el cuestionario se hace una serie de preguntas en las que contesta el respondedor y donde va llenando la hoja el encuestador. Es una técnica de observación y experimentación científica. Se le aplicó a 10 encargados de carnicerías, cada cuestionario contenía 10 preguntas.

Variabes que se evaluaron en el cuestionario:

- ✓ Calidad del servicio
- ✓ Precio y plazo
- ✓ Tiempo de comprarle al proveedor
- ✓ Tipo de proveedor (directo o distribuidor)
- ✓ Rentabilidad del negocio

D. Alcances

La presente investigación permitirá a la empresa contar con un sistema eficiente de administración de las cuentas por cobrar. El propósito es mejorar los procedimientos actuales y dar una protección mayor a la liquidez de la empresa.

También se pretende que las personas encargadas en la gestión de cobro sigan políticas establecidas y que no improvisen el manejo de las cuentas.

CAPITULO IV
RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados, producto de la aplicación de los instrumentos que fueron diseñados con el fin de recopilar toda la información necesaria de las dos personas entrevistadas, de la observación en la empresa y de la evaluación de la competencia de la Distribuidora Cárnica San José.

En la primera parte, la entrevista consistió en 22 preguntas divididas en cinco variables: Información General, Análisis Interno, Análisis Externo, Nivel tecnológico y Recurso Humano.

En la segunda parte se utilizó el instrumento hoja de observación con el propósito de observar más de cerca la Conciliación de las cuentas.

En la tercera parte se aplicó el cuestionario, el cual constó de 10 preguntas, dirigido a 10 responsables de carnicerías situadas en el Centro de San José.

A. Entrevista

1. Información General

Para la primera variable se prepararon tres preguntas, en donde se evaluó los años laborados por las personas relacionadas con la gestión de crédito y cobro, las actividades que realizan diariamente y la modalidad de trabajo que implementan.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cuánto tiempo tiene usted de laborar para esta empresa?	El administrador dice que tiene 8 meses de laborar para esta empresa. La encargada de las cuentas por cobrar dice que un año y tres meses.

<p>¿Cuáles son las actividades que usted diariamente ejecuta?</p>	<p>El administrador respondió:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de saldos de las cinco cuentas bancarias • Actualización del flujo de caja para pago a proveedores • Estado de las cuentas por cobrar y por pagar, toma de decisiones de ambas carteras • Definición de políticas de crédito y cobro en coordinación con el gerente • Gestiones propias dentro del puesto administrativo <p>La encargada de las cuentas contestó:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y control diario del estado de las cuentas por cobrar • Llamar a clientes morosos para depurar las cuentas por cobrar • Apoyar al administrador en los acuerdos de pago con los clientes morosos • Apoyar al administrador en la evaluación de buenos y malos clientes.
<p>¿Recibe instrucciones verbales o escritas?</p>	<p>El administrador contestó que sólo recibe instrucciones verbales.</p> <p>La encargada de las cuentas contestó que recibe instrucciones verbales y escritas.</p>

2. Análisis Interno

Para la investigación de la segunda variable se prepararon nueve preguntas que evaluaron los puntos fuertes y débiles del departamento de Crédito y Cobro, al igual que sus políticas.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>¿Cuáles son las ventajas de que exista dentro de la empresa un departamento de cuentas por cobrar?</p>	<p>El administrador respondió que las ventajas son muchas, entre ellas está que hay un mayor control de las cuentas, mayor control interno y mayor eficiencia en el cobro.</p> <p>La encargada de las cuentas contestó que se le da un mejor seguimiento y control a las cuentas, y se pueden tomar decisiones a tiempo con los buenos y malos clientes para la empresa, sin tener que recurrir a otras empresas que brindan los servicios de cobro; además, se tiene mayor comunicación y control</p>

	directo con los clientes.
¿Cuáles políticas fortalecen la concesión de crédito?	Ambos respondieron que la política que tiene la empresa es otorgar crédito de 8 a 15 días, lo cual no es aplicado por otras distribuidoras que venden estos mismos productos, ya que se vende y se recupera el mismo día.
¿Cuáles políticas fortalecen la gestión de cobro?	Ambos respondieron que las comisiones que se les dan a los cobradores a final de mes, lo cual incrementa el salario y motiva a realizar esta gestión con eficiencia, al igual que los vehículos que utilizan para la labor de cobro.
¿Cuáles son las debilidades en la concesión de crédito?	El administrador contestó que se concede crédito sin respaldo prendario. La encargada de cuentas contestó que no se define la fecha de cancelación y no se piden referencias de crédito.
¿Cuáles son las debilidades en la gestión de cobro?	El administrador respondió que como no hay respaldo prendario, el cliente paga lo que se le antoja y no lo que se ha acordado verbalmente. La encargada respondió que el cliente en ocasiones no paga por lo que la gestión se hace en vano.
¿Qué políticas implantaría en la concesión de crédito?	El administrador contestó que definir políticas las cuales el cliente se comprometa mediante respaldo prendario a limpiar su cuenta cada semana, si se pudiera llegar a acordar con los clientes que compren de contado. La encargada de las cuentas contestó que evaluar primero a los nuevos clientes antes de concederles el crédito.
¿Qué cambios haría en el sistema de cobro actual?	El administrador respondió que implementaría un sistema de cobro ideal. La encargada de las cuentas contestó que implementaría un sistema en donde se vende contra factura y que se otorgue crédito solamente a aquellos clientes especiales.
¿Cuál es su consideración acerca de la incapacidad de pago de los clientes?	A esta pregunta el administrador respondió que el cree que se debe a la mala administración del dinero de los clientes. La encargada respondió que por la incapacidad de planificar sus pagos y que la crisis de las ventas influye en no pagar a tiempo las deudas.
¿Cuáles instrumentos utilizaría para una fiscalización más acertada en las cuentas por cobrar?	Ambos coinciden en que hay que revisar diariamente las facturas originales versus el reporte de antigüedad.

3. Análisis Externo

La tercera variable se evaluó por medio de cinco preguntas, las cuales originaron información del entorno en que lleva sus actividades la distribuidora al igual que los posibles riesgos que representa la competencia.

Para una empresa el entorno es inevitable; siempre está ahí quiera o no la empresa, sus elementos, interrelaciones y efectos son múltiples sobre la entidad.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cuál es su percepción del entorno?	El administrador indica que en la calle abunda el negocio de distribuir carne, por lo que al cliente hay que tenerlo contento, porque de lo contrario no paga y se va y compra en otro lado. Por su parte ese otro proveedor lo que le interesa es vender y no le preocupa cómo y porqué le llegó ese cliente. La encargada de cuentas dice todo es una cadena. Cada empresa vende según sus políticas de crédito, cada comprador hace sus compras donde le conviene.
¿Cómo considera las políticas de cobro de la competencia?	El administrador indicó que las políticas de cobro las distribuidoras de carne son todas muy parecidas, con un grado de riesgo del 100%. La encargada de las cuentas declaró que hay muchas empresas en el mercado que han logrado implementar buenas políticas de cobro dentro y han logrado salir adelante y aumentar sus recuperaciones de manera satisfactoria.
¿Cómo considera las políticas de la concesión de crédito de la competencia?	Los dos contestaron que dichas políticas son parecidas a la de la distribuidora, ya que los únicos requisitos que se piden es tener teléfono, nombre del responsable y la dirección del cliente.
¿Qué posición ocupa esta empresa en el mercado?	Ambos coincidieron en que es una mediana empresa comercial.
¿A qué porcentaje de las ventas se le debería de aplicar el impuesto?. ¿Por qué?	Los dos coincidieron al contestar que la carne no paga impuestos, sólo los productos ahumados que casi no se venden ahí.

4. Nivel Tecnológico

En la variable número cuatro se evalúa el sistema de información implementado en el negocio basado en computadoras que es el corazón de las actividades diarias y objeto de gran consideración en la toma de decisiones. Las empresas deben considerar las capacidades de sus sistemas de información cuando están inmersas en el mercado y quieren enfrentarse a la competencia.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué tipos de computadoras utilizan en la empresa?	Las dos personas entrevistadas contestaron que utilizan computadoras modernas.
¿Qué programas utilizan para el sistema contable?	Tanto el administrador como la encargada de las cuentas por cobrar contestaron que se usan programas compatibles con IBM, con Windows 98 y Office; y que utilizan un sistema de cuentas por cobrar diseñado por BBX.

5. Recurso Humano

Para la investigación de la quinta variable se consideraron tres preguntas que evalúan la capacitación, la motivación y el trato que reciben las personas relacionadas con la administración de crédito y cobro.

Es importante destacar que los resultados se obtienen de la capacitación que reciben los individuos en la rama en que se desenvuelven y la satisfacción de las necesidades individuales.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué capacitación se les brinda a los encargados del departamento de crédito y cobro?	El administrador contestó que solamente la experiencia transmitida del dueño de la empresa o de los jefes inmediato. La encargada de las cuentas contestó que solamente la experiencia transmitida por el jefe inmediato.

¿Qué los motiva para desempeñar su labor con eficiencia?	El administrador señaló “... <i>el deseo de hacer las cosas bien y de que salgan bien</i> ” La encargada de las cuentas contestó “... <i>el poder contar con un puesto de trabajo que me gusta, contar con un salario semanal y querer hacer las cosas bien</i> ”.
¿Qué trato recibe del dueño del negocio?	El administrador contestó: “ <i>El trato es excelente, el dueño es accesible, muy amable y muy buen amigo</i> ”. La encargada de las cuentas contestó que recibe un trato excelente de parte del dueño de la empresa y de todos en general.

Análisis de la información

De las 22 respuestas de los encargados directos de las cuentas por cobrar se llega a la conclusión de que en el Departamento de Crédito y Cobro de la Distribuidora Cárnica San José que tiene con frecuencia problemas de liquidez ocasionados por el plazo que conceden a los clientes. Pero paralelamente esto representa una ventaja para la empresa, ya que la mayoría de las distribuidoras venden de contado, no tienen políticas establecidas de crédito (respaldo prendario), ni evalúan a los futuros clientes. Además, no les dan capacitación a los encargados de este departamento.

B. Hoja de Observación

En la hoja de observación se determina si los saldos de dos o más cuentas concuerdan entre sí, a fin de establecer las razones de las diferencias. Una vez establecidos quedan identificados.

La conciliación cumple con el objetivo de informar al usuario si realmente las cuentas por cobrar de una empresa se están llevando con eficiencia y en fechas establecidas.

Variables que se evaluaron en la Hoja de Observación:

- ✓ Períodos en que se concilian las cuentas: se realizan cada semana.
- ✓ Verificación periódica de los auxiliares: los verifican cada semana y el administrador de la empresa les echa una hojeada diariamente.

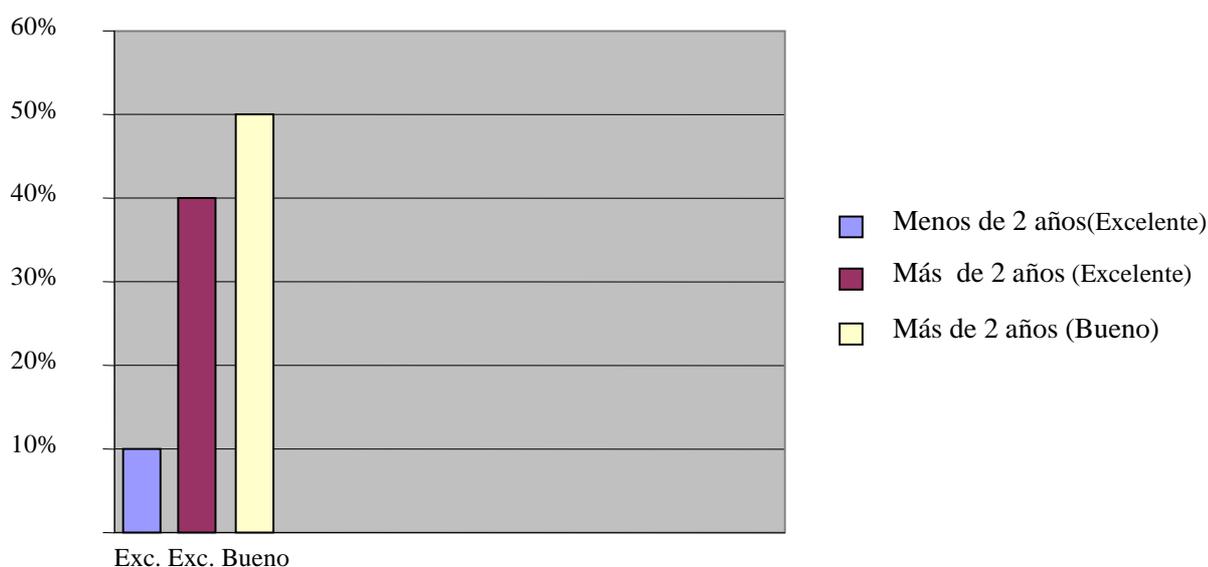
- ✓ Anotación oportuna de los cargos y débitos al deudor: controlan oportunamente los cargos y débitos del deudor.
- ✓ Control de los límites de crédito: controlan el límite de crédito, si el deudor no paga en la fecha establecida, no se le otorga más crédito hasta que pone los saldos al día.
- ✓ ¿Cierran o no cierran las cuentas? Las cuentas por cobrar cierran y se hacen semanalmente; al igual que los depósitos y caja.

C. Cuestionario

El cuestionario se aplicó para evaluar el entorno de la empresa. Se hicieron 10 preguntas a 10 encargados de carnicerías en el centro de San José, para complementar más los aspectos relacionados con las políticas de Crédito y Cobro fijadas por los oferentes. A continuación se presentan los cuadros y gráficos correspondientes a la aplicación de los cuestionarios.

**CUADRO No. 1
CALIDAD DEL SERVICIO Y
TIEMPO DE COMPRAR AL PROVEEDOR**

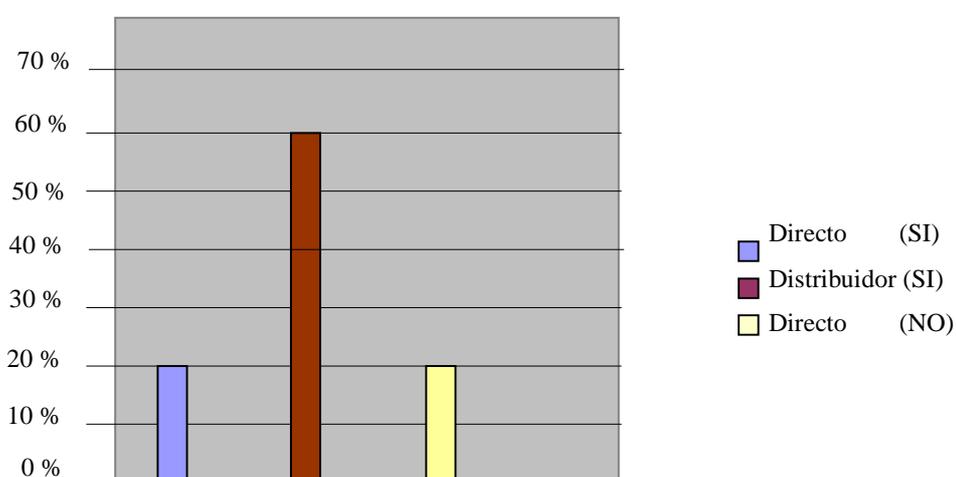
TIEMPO DE COMPRAR	SERVICIO QUE BRINDA EL PROVEEDOR									
	MALO		REGULAR		BUENO		EXCELENTE		TOTAL	
	A	R	A	R	A	R	A	R	A	R
Menos de 6 meses										
Un año										
Menos de 2 años							1	10%	1	10%
Más de 2 años					5	50%	4	40%	9	90%
TOTAL					5	50%	5	50%	10	100%



Del total encuestado que tiene más de dos años de comprar al mismo distribuidor, un 50% lo califica de bueno y un 50% de excelente. Un 10% de los encuestados que tiene menos de dos años de comprarle al mismo proveedor, lo califica de excelente.

CUADRO No. 2
TIPO DE PROVEEDOR Y A QUIENES ATIENDE

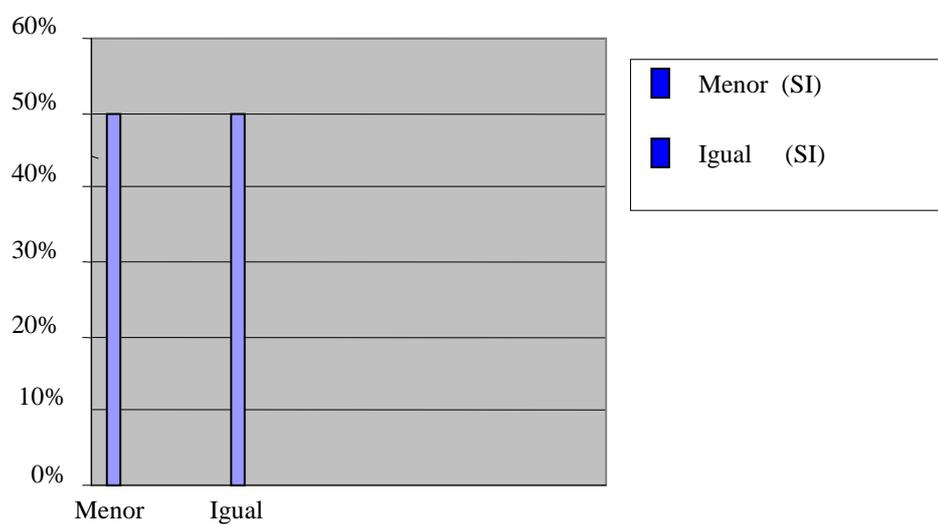
TIPO DE PROVEEDOR	A QUIEN ATIENDE EL PROVEEDOR, SI A LA MAYORIA					
	SI		NO		TOTAL	
	A	R	A	R	A	R
DIRECTO	2	20%	6	60%	8	80%
DISTRIBUIDOR	2	20%	--	--	2	20%
TOTAL	4	40%	6	60%	10	100%



Del total de encuestados un 60% que compra directamente contestó que su proveedor atiende a la mayoría y un 20% contestó que no atiende a la mayoría; mientras que el 20% que compra por medio de distribuidoras contestó que su proveedor sí atiende a la mayoría.

CUADRO No. 3
TIPO DE PROVEEDOR Y A QUIENES ATIENDE

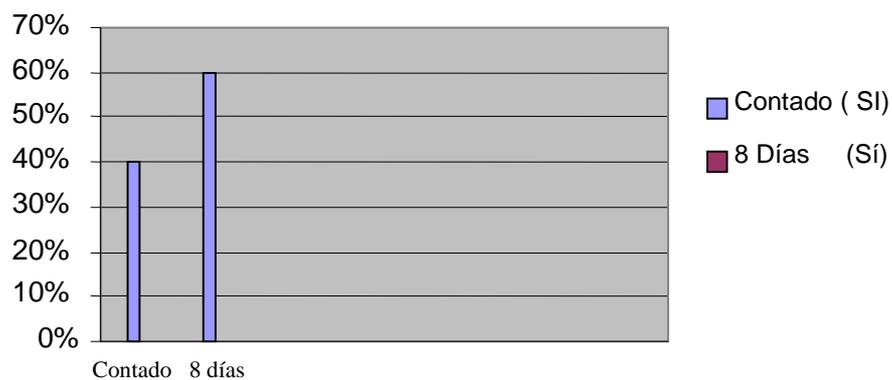
PRECIOS	RENTABILIDAD DEL NEGOCIO					
	SI		NO		TOTAL	
	A	R	A	R	A	R
MENOR	5	50%	--	--	5	50%
MAYOR	-	--	--	--	--	--
IGUAL	5	50%	--	--	5	50%
TOTAL	10	100%	--	--	10	100%



El 100% de los encuestados, contestó que el negocio de vender carne es rentable y a la mitad de ellos su proveedor les vende a un precio menor, y a la otra mitad a un precio igual al que impera en el mercado.

CUADRO No. 4
PLAZOS PARA PAGAR Y CUMPLIMIENTO CON
LA FECHA DE ENTREGA DE PEDIDOS

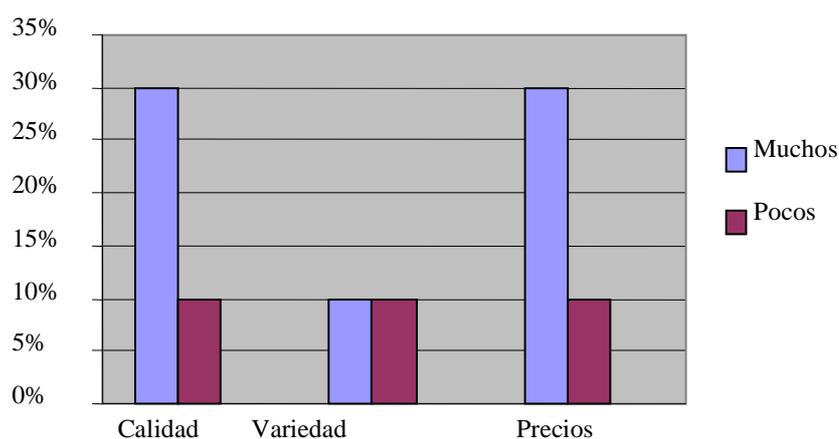
PLAZO	CUMPLIMIENTO CON LA FECHA DE ENTREGA					
	A	R	A	R	A	R
CONTADO	4	40%	--	--	4	40%
8 DÍAS	6	60%	--	--	6	60%
15 DÍAS	--	--	--	--	--	--
ENTRE 15 Y 30 DÍAS		-	--	--	--	--
MAS DE UN MES	--	--	--	--	--	--
TOTAL	10	--	--	--	10	100%



Al 100% de los encuestados, los proveedores le cumplen la fecha de entrega del producto. De ellos un 40% paga de contado y un 60% tiene 8 días para pagar.

CUADRO No. 5
CANTIDAD DE PROVEEDORES Y VENTAJAS DE COMPRARLE A ELLOS

NUMERO DE PROVEEDORES	VENTAJAS DE COMPRARLE AL PROVEEDOR ACTUAL							
	CALIDAD		VARIEDAD		PRECIOS		TOTAL	
	A	R	A	R	A	R	A	R
MUCHOS	3	30%	1	10%	3	30%	7	70%
POCOS	1	10%	1	10%	1	10%	3	30%
CASI NINGUNO	--	--	--	--	--	--	--	--
TOTAL	4	40%	2	20%	4	40%	10	100%



Del total de encuestados, un 70% indicó que en San José Centro hay muchos proveedores. De ellos el 30% de ellos compra a su proveedor por el precio y la calidad, otro 30% compra por el precio y un 10% compra por la variedad.

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

La presente investigación permitió verificar que es necesario hacer una reestructuración en la administración actual de crédito y cobro de la Distribuidora Cárnica San José.

Una empresa puede ser analizada tanto internamente como externamente, para evaluar la información y así alcanzar el objetivo de estudio.

1. Gestión de cobro

- Al hacer un análisis de la parte interna de la empresa se concluye que ésta concede crédito por un plazo de 15 días, lo que representa una recuperación tardía del efectivo, ya que casi todas las distribuidoras de carne venden de contado y otorgan un máximo de 8 días de plazo. El plazo de 15 días representa paralelamente una fortaleza para ellos, ya que hay clientes que lo necesitan para pagar su deuda y les compran a ellos.
- Conceden crédito sin respaldo prendario, esto es muy riesgoso para cualquier negocio. No documentan ni definen la fecha de cancelación, por ello a veces se pierde tiempo en la gestión de cobro.
- No piden referencia crediticia. Conceden crédito sin evaluar al nuevo cliente.
- No cuenta con políticas sanas de cobro, ya que no están establecidas.
- Existe una gran cantidad de distribuidoras de carne, la competencia es muy grande, por ellos es que a veces se tiene que alcahuetear a los clientes. El cliente paga lo que se le antoja y no lo que se ha acordado verbalmente.
- No se cobran intereses sobre los saldos vencidos, lo que hace que el dinero adeudado se devalúe. Se cobra el 3% solamente en aquellos casos que la deuda es muy morosa.

2. Recursos Disponibles

- No capacitan al personal del departamento de Crédito y Cobro Realizan sus labores guiados solamente por las experiencias que les han transmitido los jefes. Esto representa una debilidad para la empresa, ya que no se ponen en práctica procedimientos actualizados.
- No hay coordinación en la contratación de personal, entre el administrador y el gerente.
- El capital de trabajo es limitado, por lo que necesitan vender de contado o máximo conceder 8 días de plazo. Por ello a veces presentan problemas de efectivo.
- Por el tamaño de la empresa, no cuentan con un sistema de cómputo acorde a sus actividades. Pero como la empresa está en crecimiento se les está haciendo necesario cambiar este sistema, al igual que implementar adicionalmente automatización de recibos, proceso que vendrá a complementar el ciclo de facturación, crédito, cobro y contabilidad de los clientes. Es importante minimizar la confección manual de los recibos lo cual se puede lograr a través de una programación. Toda empresa tiene que estar al día con los avances tecnológicos.

3. Políticas y procedimientos

- La empresa no tiene establecida las políticas de crédito que permitan fortalecer su cartera de clientes.
- No tiene establecida las políticas de cobro para que la recuperación de sus cuentas sea ágil y oportuna en el uso del efectivo.

La falta de políticas establecidas, tanto en la concesión de crédito como en la gestión de cobro, representa una limitación para todas aquellas personas relacionadas con estas carteras.

B. Recomendaciones

Las recomendaciones propuestas buscan aquellos procedimientos que representen una fortaleza para la empresa; cuyo objetivo es corregir todos aquellos sistemas en la administración de crédito y cobro que de alguna u otra forma estén perjudicando la entrada de liquidez a la empresa.

1. Gestión de cobro

- Si el plazo de 8 a 15 días que conceden representa una fortaleza para la empresa, es importante que lo sigan manteniendo, y para solventar el problema de liquidez que busquen financiamiento para mantener en caja chica cierto monto que cubra las obligaciones que tienen que enfrentar.
- Al conceder un crédito es importante tener un respaldo de la deuda. Uno muy recomendable es utilizar la letra de cambio.
- Evaluar a los clientes nuevos por medio de servicios de información crediticia, para agilizar el procedimiento de verificación y de autorización de nuevos clientes. Se debe otorgar crédito en función de la capacidad de pago de los futuros clientes.
- En la recuperación de los créditos se debe contar con medidas más enérgicas con los clientes que incumplan las obligaciones que tienen con la Distribuidora. Ofrecer descuentos a los montos más altos que compran de contado.
- Es importante definir en qué momento se procede al cierre de un crédito y al no otorgamiento de un crédito, que exista una política clara que establezca cuánto serán los atrasos permitidos a los clientes antes de cerrarle las cuentas. Se recomienda que se le permita a los clientes que se atrasan con las obligaciones, darle 3 oportunidades de atraso.

- Indicar por medio de los informes de antigüedad los saldos de su cartera y resaltar las cuentas de dudosa recuperación, para la estimación por incobrables. Cobrar intereses a todo saldo vencido.

2. Recursos disponibles

- Capacitar al personal para que desempeñen sus labores de forma eficaz y eficiente en la concesión de crédito y en la gestión de cobro.
- Establecer requisitos en el reclutamiento del personal.
- En lo que se relaciona con el capital de trabajo es importante que busquen financiamiento para mantener un monto disponible para enfrentar obligaciones si la recuperación de los créditos llega tarde.

3. Políticas y Procedimientos

Las políticas de crédito y cobro tienen que estar documentadas y definidas, ya que sirven de guía y de consulta de cómo ejecutar el trabajo; así mismo permiten la definición formal de métodos óptimos de trabajo, donde la estructura de la información se adapte a los intereses de la empresa.

El crédito dentro de la economía actual juega un papel muy importante para todas aquellas empresas comerciales en que la mayoría de sus actividades económicas se llevan a cabo a plazos.

Una empresa comercial que trabaja con ventas a plazo, es importante que se realicen estudios cuantitativos de cada cliente, tanto para la concesión como para el límite de crédito.

CAPITULO VI
PROPUESTA

INTRODUCCION

Las directrices de la administración de las cuentas por cobrar se realizan con efectividad sólo cuando existen políticas establecidas, es decir en forma escrita y clara, mediante un manual de procedimiento.

El contar con políticas escritas asegura la práctica de dichos procedimientos en la empresa, reduce los errores; el personal requiere menos entrenamiento para involucrarse con las cuentas y paralelamente reduce órdenes verbales y decisiones improvisadas.

En este capítulo se proponen políticas de crédito, políticas de cobro, confección automatizada de facturas, subsistemas de información complementarios y una clasificación de los clientes tomando como base la modernización del sistema de información que permitan contar con información oportuna que facilite la toma de decisiones y la eficaz y eficiente administración de las cuentas por cobrar además de algunas estrategias para mantener un flujo de efectivo en la empresa para cumplir oportunamente con las obligaciones.

La Distribuidora Cárnica San José actualmente presenta deficiencias al no contar con políticas y procedimientos de crédito y cobro establecidas que sirvan de guía a las personas que se relacionan con las cuentas, lo que genera un riesgo a la empresa por las decisiones que se toman en el momento de la concesión del crédito y en la gestión de cobro.

Igualmente, para cumplir con los objetivos y planes futuros de la empresa es conveniente orientar al personal involucrado con las cuentas para un control responsable de estas actividades que corresponden al Departamento; y que respondan por los resultados de dichas funciones.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción. -----	77
A. Políticas de Crédito	
1. Evaluación de clientes nuevos-----	80
2. Clientes antiguos -----	81
3. Plazos de crédito-----	82
4. Autorización de crédito-----	82
5. Instrumentos de crédito-----	82
6. Características de los encargados de crédito-----	83
7. Información por pantalla -----	84
B. Políticas de cobro	
1. Facturación y control automatizado -----	85
2. Gestiones diarias de cobranza -----	85
a. Recordatorios -----	85
1) Telegramas-----	86
2) Llamadas telefónicas -----	86
3) Estados de cuentas -----	86
4) Fax. -----	86
b. Informes diarios de cobro -----	87
c. Calendario de recordatorio-----	87
d. Lista de morosos -----	87
3. Responsabilidades de los encargados de cobro -----	88
4. Pago de comisiones sobre cobro-----	89

C. Recurso Humano	
1. Capacitación-----	89
2. Perfil del cobrador-----	91

D. Sistemas de información	
1. Beneficios-----	92
a. Sistema integrado-----	93
b. Mantenimiento-----	93
c. Costos-----	94
2. Módulo de cuentas por cobrar-----	94
3. Módulo de ventas-----	95
4. Módulo de inventario-----	95

APORTE

E. Estrategias para el crecimiento del negocio	
1. Línea de Crédito Revolutiva-----	96
2. Análisis de rentabilidad de las cuentas por cobrar-----	98

A. Políticas de Crédito

Como se ha mencionado antes, el otorgamiento de crédito implica riesgo, pero se pueden minimizar si se tienen políticas de crédito establecidas y se da su actualización constante para adaptarlas a situaciones cambiantes. Para facilitar las operaciones de crédito es conveniente mantener la política de otorgar crédito únicamente a aquellos clientes que reúnan todos los requisitos establecidos por la distribuidora y que reflejen un comportamiento de pago constante.

Las políticas de crédito tienen que estar documentadas y realizar estudios cuantitativos de los clientes, tanto para la concesión como para el límite de crédito. Es recomendable utilizar la letra de cambio en todos los casos, para tener un respaldo de la cuenta.

Para el establecimiento de una política de crédito se debe tomar en cuenta:

- La necesidad de comercialización.
- Cambios de las políticas vigentes que no están dando resultados.
- Posibilidades financieras de la empresa de conceder crédito y a qué plazo.
- Rentabilidad que obtiene la empresa al vender al crédito.
- Costos de vender a crédito.

1. Evaluación de clientes nuevos

Al considerar un nuevo cliente para la empresa hay que tomar en cuenta quiénes representarían clientes potenciales para la empresa. Se consideran clientes potenciales: las empresas que están legalmente constituidas, las que tengan un prestigio comercial limpio sin antecedentes negativos, las que distribuyan productos de buena calidad y empresas que mantengan una buena organización empresarial y un buen control de sus operaciones, entre otros.

El otorgamiento nuevos créditos se tramitarán mediante un formulario de solicitud de crédito que proveerá la compañía, en el cual el cliente llenará los espacios con el nombre del establecimiento, persona responsable del negocio, dirección exacta y número de teléfono, el monto del crédito, el plazo, indicar si el local es propio o arrendado, años de establecido el negocio, la variedad de productos que venden y referencias comerciales.

Es necesario solicitar para el estudio del cliente, la cédula de identidad de la persona responsable del negocio y copia de la misma, estados financieros que informen los activos con que cuenta la empresa y los pasivos, al igual que los ingresos y los egresos de la institución.

Cuando se tienen los datos y requisitos que se solicitan se procede a verificarlos y a analizarlos para posteriormente decidir si el cliente clasifica o no clasifica para la concesión del crédito. El análisis de estos factores nos va indicar el grado de riesgo que conlleva un otorgamiento de crédito. Con este análisis se espera reunir los antecedentes de los clientes potenciales para decidir el monto que se les puede otorgar y las condiciones en que se concederá el crédito.

No es tarea fácil decidir el otorgamiento del crédito, por lo cual la información crediticia es fundamental para entidad, ya que de ella depende tomar una acertada decisión para su otorgamiento. Del análisis de la información depende hacer una buena venta o ventas que causen dificultades al negocio para su recuperación o inclusive puede generar un incobrable.

2. Clientes antiguos

Cuando a los clientes antiguos se les varía el crédito o se amplía, se debe tomar en consideración:

- El monto de compra.
- Capacidad de pago del cliente
- Comportamiento en los pagos.
- Clasificación de la categoría del cliente.

- No tener morosidad de más de 15 días.
- Garantías sobre el crédito.

3. Plazo de crédito

Se supone que el período o el plazo del crédito se localiza en donde las utilidades marginales por el aumento de las ventas sean compensadas exactamente por los costos de administrar la mayor cantidad de cuentas por cobrar.

Debido al tipo de producto que distribuyen, se propone que el plazo máximo para la cancelación de las facturas sea de 8 a 15 días. Esto representa una fortaleza para la empresa por que la mayoría de las distribuidoras de carne venden de contado y/o con un plazo no mayor a 8 días.

4. Autorización de crédito

La persona encargada de autorizar el crédito debe de estar segura de que todos los datos incluidos en la solicitud sean correctos y verificar las referencias comerciales, lo que servirá como base para autorizar el crédito.

Es conveniente que la autorización o aprobación del crédito sea otorgada por escrito, para que exista responsabilidad de la concesión del crédito.

5. Instrumentos de crédito

Para la definición de los instrumentos de crédito deben de reunirse todos los elementos necesarios para un correcto funcionamiento y eficaz control de su desarrollo. El instrumental debe de estar formado por toda aquella información importante que sirva de base para que el otorgamiento del crédito sea exitoso.

Obviamente, para ello es necesario tomar en cuenta las políticas implantadas y las personas junto con los instrumentos, entre los cuales se puede destacar:

- Evaluación cualitativa del cliente
- Evaluación económica
- Síntomas más comunes en las moras
- Conexión informativa con la competencia
- Análisis permanente de los clientes

6. Características de los encargados de crédito

- El analista de crédito deberá conocer la posición que ocupa la empresa en el mercado; es decir conocer todos los fenómenos económicos que rodean la empresa, ya que deberá integrar la información del entorno en el momento de tomar decisiones al otorgar el crédito.
- Una de las claves para este puesto es ser reflexivo y pensar con claridad, así como ser un permanente observador y ser creativo al tomar la decisión.
- Debe ser juez de lo que hacen otros. Por su conocimiento debe saber obtener información importante de los clientes y de la evolución del negocio; indagar, destacando lo importante de lo superfluo y no malgastar su imagen en conversaciones inútiles que impliquen desgastar su figura.
- Integrar sus decisiones con contenido de riesgo y con cautela.
- Debe ser ordenado, ya que el soporte informativo de sus decisiones es el instrumento clave de su gestión. Su ordenamiento genera un gran banco de datos para el Departamento.
- Debe recordar los acontecimientos más importantes del cliente. Su nivel de retención sirve de base para la provisión de informes, como así también para aportar ideas.

- Debe manejar una cuota muy importante de relaciones públicas. Su imagen es la imagen de la empresa y debe mantener una relación cordial y amable con los clientes.

7. Información por pantalla

Para lograr un buen control es necesario disponer de sistemas de información ajustados a las necesidades de la empresa. Al implementar un proceso se determina qué debe hacer la compañía; después cómo hacerlo y se concentra en lo que debería ser, ignorando lo que es.

La información por pantalla es más ágil en los procesos de otorgamiento de crédito y da mayor seguridad y calidad a la información que brindan. Se puede actualizar con mayor facilidad y procura el mayor aprovechamiento y rendimiento del recurso humano.

Es indispensable para una actualización oportuna de toda cancelación que se realice, que haya una relación entre la cuenta corriente y el pago, de tal forma que cada pago afecte directamente el saldo del cliente. Es importante que el sistema de cuenta corriente permita al usuario la impresión o consulta de antigüedad de saldos.

B. Políticas de cobro

Las cuentas por cobrar representan una clave importante para los flujos de fondo ya que son activos financieros de la empresa. Por lo que se tienen que diseñar correctas políticas de cobro para una recuperación eficaz y eficiente de los créditos.

Se debe de enmarcar y delimitar el campo de desarrollo de la gestión de cobro para alcanzar sus objetivos con el fin de que la empresa se mantenga firme en el mercado.

1. Facturación y control automatizado

Es importante crear la confección de recibo en sistemas de información, los cuales se pueden conseguir a través de una programación exacta que permita la elaboración de recibos de facturación y de cancelación automatizados y que elimine la posibilidad de acreditar en forma errónea el pago a un cliente que no le pertenece, es decir cada cliente tendrá su código de crédito y su código de cobro.

Es necesario crear claves de acceso de acuerdo con las funciones del personal, con registros y actualización de cuentas y códigos de consultas. La asignación de dichas claves deberá incluirse en las políticas documentadas de La Distribuidora Cárnica San José, con el fin de responsabilizar a quienes las utilicen.

Desde el momento en que se implemente el sistema que mejorará esta gestión, se le deberá dar mantenimiento y actualización de acuerdo con las necesidades de la empresa, y por consiguiente capacitar al personal encargado para aprovechar al máximo el sistema instalado.

2. Gestiones diarias de cobranza

a. Recordatorios

Cuando existen pagos atrasados, es necesarios enviar recordatorios para saber la razón del atraso. Se debe estar en comunicación con el cliente, frecuentemente.

El primer recordatorio será como un aviso, el segundo aviso es de tipo amistoso, y en el tercero lo amistoso desaparecerá y será reemplazado por la firmeza, que se convertirá en exigencia. Es importante indicar en el aviso el tiempo que tiene la cuenta de vencida.

1) Telegramas

El telegrama también es un método para recordarle al cliente que está vencida su cuenta, lo cual se debe hacer muy sutilmente y buscar las palabras adecuadas.

2) Llamadas telefónicas

Este es un método rápido, pero informal para gestiones de cobro de las cuentas. Se establece una comunicación directa y rápida cuando se localiza al cliente, en donde se pone en conocimiento del deudor el estado de su cuenta y donde se le compromete a hacer una promesa formal de pago, dependiendo de la cortesía y el tacto con que es tratado el cliente. Este método de cobro es muy sencillo y económico.

3) Estados de cuentas

Es muy importante estar enviando estados de cuentas a los clientes, ya que en este instrumento se confirma el monto de la operación, las condiciones pactadas, el vencimiento de la deuda y la fecha de futuros pagos por realizar.

4) Fax

Debido a los avances tecnológicos, el fax representa un medio efectivo de cobro, ya que llega al deudor en forma rápida, pero se recomienda cuando se ha fallado en los casos anteriores.

El envío de una nota de cobro vía fax da al cliente una impresión de urgencia y tiene, en muchos casos, el resultado que el cobrador desea, en aquellos clientes que no responden a cartas o llamadas telefónicas.

b. Informes diarios de cobro

El administrador, la asistente y los cobradores tendrán como objetivo diario el obtener una promesa de pago o arreglo que sea cumplida en el vencimiento de las cuentas. Se hará un listado diario de lo que se cobra, con los montos, nombre del deudor y fecha de vencimiento de la deuda.

c. Calendario de recordatorios

Preparar listados todas las semanas y presentarla al administrador del negocio para ser entregado a cada cobrador del departamento.

En el calendario de recordatorios se anota el número del cliente con el nombre, el monto y la fecha de pago. Cada cobrador tendrá en su calendario solamente los clientes que le corresponde cobrarle.

d. Lista de morosos

La asistente del administrador (encargada de cobros) preparará todos los meses un informe en donde se muestre, por agente vendedor, el número inicial de las cuentas y el final; este orden se hace por categoría.

Se deberá señalar las cuentas que ameriten agilizar su gestión antes de enviarla a cobro judicial, agotándose primero la vía administrativa.

3) Responsabilidades de los encargados de cobro

- Controlar y mejorar la gestión de cobro en forma constante.
- Controlar el vencimiento de las facturas para que sean cobradas el día que corresponda y mantener la morosidad dentro de los límites permitidos de tolerancia.
- Mantener sistemas de información y control sobre los clientes para tomar las medidas necesarias para corregir o prevenir la incapacidad de pago.
- Preparar informes de las ventas realizadas con su respectiva cancelación y las que presentan problemas de recuperación.
- Preparar informes que contengan las dificultades que se presentan en la recuperación de las cuentas.
- Contabilizar diariamente los recibos de dinero para actualizar la cuenta de cada cliente.
- Realizar la conciliación entre lo contabilizado por recibos diariamente versus las cuentas del mayor general y caja.

4. Comisiones sobre cobro

Generalmente las empresas costarricenses ofrecen a los cobradores de un 0.5% a un 1% de comisión sobre el monto cobrado, además del salario base. Otros solamente ofrecen un 5% sobre el monto cobrado sin salario.

Aspectos que motivan a los cobradores:

- Establecimiento de incentivos en base de las comisiones adicionales.
- Premios a los cobradores con menos atrasos de cartera.
- Estimular a los cobradores que cobren mayores porcentajes del volumen de valores agregados.
- Dar capacitación técnica y entrenamiento en cobranza.
- Tratar de contratar a mejores elementos humanos, con más preparación para la preparación de cobranza. Generalmente en la empresa costarricense lo que se requiere para ser cobrador es tener la hoja de delincuencia limpia, saber leer y tener motocicleta.

Es importante ofrecer al personal a cargo de las cuentas por cobrar un porcentaje sobre los montos recuperados mensualmente de la cartera de crédito principalmente de los saldos vencidos.

Capacitar al personal para que pueda hacerle frente de forma eficaz, a la cobranza de toda la cartera, porque cuando no se le da asesoría a los cobradores se corre el riesgo de perder la relación entre la empresa y el cliente.

C. Recurso humano

1. Capacitación

Se recomienda capacitar a los encargados de crédito y cobro con el seminario-taller Crédito y Cobro y al administrador de la distribuidora con el seminario-taller Costos y toma de decisiones que imparte el Centro de Formación Empresarial FUNDES.

a. Seminario-taller: Crédito y Cobro

En este seminario-taller, los participantes podrán desarrollar políticas y procedimientos eficaces para la gestión de crédito y cobro, aplicar herramientas para controlar el riesgo en el otorgamiento de crédito y minimizar el no pago de las cuentas. Sus objetivos son los siguientes:

- Enumerar factores por considerar en el establecimiento de políticas y procedimientos crediticios.
- Identificar los elementos críticos para la evaluación de solicitudes de crédito.
- Señalar los pasos fundamentales del proceso de cobro administrativo.
- Determinar los requisitos para emprender un cobro judicial.
- Aplicar instrumentos para el seguimiento de las cuentas por cobrar.
- Este seminario-taller de CREDITO Y COBRO se basa en técnicas participativas, donde el intercambio de experiencias y las prácticas dirigidas, motivan al participante a desarrollar soluciones creativas a partir de su experiencia y del nuevo aprendizaje; con un costo de ¢27.000.00 por persona y una duración de 15 horas.

b. Seminario-taller: Costos y toma de decisiones

En este seminario-taller el participante podrá aplicar herramientas para controlar los costos los cuales permitirán maximizar los beneficios y la rentabilidad del negocio. Los objetivos específicos de este seminario-taller son:

- Comprender la importancia del control de costos en la empresa.
- Reconocer la diferencia entre costos y gastos.
- Identificar los costos directos e indirectos.
- Identificar los costos fijos y los variables.

- Calcular el punto de equilibrio.
- Aplicar métodos para el control de los costos.
- Analizar los factores por tomar en cuenta en la planificación de los costos.

Tiene una duración de 15 horas, con un valor de ₡24.500.00 (veinticuatro mil quinientos colones) por persona. La metodología se basa en técnicas altamente participativas, intercambio de experiencias, estudio de casos reales y prácticas dirigidas, con énfasis en la aplicación de herramientas.

2. Perfil del cobrador

La persona encargada de cobrar debe ser confiable, con la hoja de delincuencia limpia, honrada con los demás, con la empresa y consigo misma; positiva ante la negatividad de los clientes, interesada y deseosa de recuperar las cuentas. Debe ser conocedora de las técnicas de cobro y de comunicación para convencer al cliente de que pague.

Ser insistente y no cansarse de cobrar, ya que se dice que el cliente se cansa antes que el cobrador, el cliente paga la cuenta; caso contrario si el cobrador se cansa primero, el cliente no paga.

Cada situación de cobro es diferente. Por lo tanto, la persona que cobra debe saber adaptarse a ella; sentirse satisfecho con su trabajo, fijarse metas de superación concretas y alcanzables, tener proyectos permanentes de ascenso; saber controlarse para conseguir la máxima efectividad en su trabajo.

El cobrador debe tener las siguientes responsabilidades:

Para con la empresa

- Proyectar una buena imagen de la empresa.
- Ser discreto con la información perteneciente a la empresa.
- Cumplir con los controles de las fechas de cobro.
- Colaborar con los otros departamentos.

Para consigo mismo

- Tratar de comprender a los clientes y ponerse en las condiciones de ellos.
- Servirles cobrándoles y cobrarles sirviéndoles.
- Escuchara, atender y transmitir las quejas trasladándolas a su jefe.
- Guardar los datos confidenciales que el cliente le suministre.

E. Sistema de información

Para lograr un buen control en la administración de crédito y cobro, es necesario disponer de sistemas de información que estén paralelos a las actividades de la empresa, es decir ajustados a las necesidades para alcanzar los objetivos.

1. Beneficios

La implementación de un Microsistema R. A. G. dotaría a la empresa de una herramienta ágil y oportuna para el desarrollo de sus actividades y permitiría que las diversas actividades que se realizan sean menos agotadoras y exactas.

a. Sistema Integrado

El Sistema Integrado es un beneficio para cualquier empresa, ya que hay comunicación entre las diferentes áreas de trabajo. Evitando la duplicidad en la digitación de las negociaciones que se realicen, así como el error humano. Es un sistema integrado conformado por varios módulos. Algunos de ellos son:

- Sistema de Inventario
- Sistema de Facturación
- Sistema de Cuentas por Cobrar y por Pagar
- Sistema de Notas de Crédito
- Sistemas de Contabilidad
- Sistemas de Conciliación y emisión de cheques.

b. Mantenimiento

El mantenimiento se realiza vía modem, lo cual agiliza la reparación de cualquier desperfecto en el sistema. Además, existe la asistencia personalizada. La otra parte del mantenimiento es que se pueden hacer los cambios necesarios para que el sistema se amolde a las necesidades de la empresa.

c. Costo

Es un sistema relativamente barato; ya que los 3 módulos tienen un costo de ₡450.000.00 (cuatrocientos cincuenta mil colones). En comparación con los sistemas que ofrecen otras empresas en lenguajes de cuarta generación (para ambientes Windows), como son ORACLE, VISUAL BASIC, entre otros; Microsistemas R. A. G. se ajusta al costo presupuestario de la distribuidora.

2. Módulo de cuentas por cobrar y cuentas por pagar

- Este sistema permite controlar las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. Funciona interrelacionado con el módulo de facturación e inventario. El menú principal consta de las siguientes opciones:
- Inclusión de clave de acceso: permite asignar usuarios del sistema con restricciones para cada una de las opciones del sistema.
- Consulta de número del cliente: permite consultar el nombre de un cliente para obtener su código y número de teléfono.
- Inclusión de modificación permite incluir o modificar la siguiente información: inclusión de clientes y proveedores, facturas por cobrar, facturas por pagar, retornar al menú principal.
- Consulta de información: mediante esta opción se puede consultar la siguiente información: Estado económico de las cuentas, historia por cliente, facturas por pagar por proveedores, facturas por pagar por fechas, retornar al menú principal.
- Reportes generales permite obtener la siguiente información: Clientes y proveedores por números, clientes, proveedores en orden alfabético, regresar al menú principal.
- Reportes de cuentas por cobrar: Facturas por cobrar por menú, estados de cuentas por clientes, facturas por cobrar por vencimiento, facturas canceladas por fechas, facturas canceladas por cliente, resumen de cartera por cobrar, recibos por rango de fecha, regresar al menú principal.
- Reportes de cuentas por pagar, mediante esta opción se generan los siguientes reportes: facturas por pagar por proveedor, vencimiento de las facturas por pagar por fecha, canceladas por rango de fecha, recibos pagados, regresar al menú principal.
- Terminar la sesión de trabajo

3. Módulo para ventas

Mediante este módulo se permite facturar por código y/o por nombre del artículo. Consta de las siguientes opciones:

- Facturación: por medio de esta opción se podrá facturar en las cajas de la distribuidora, sin permitir a los usuarios opciones para ingresar al resto del sistema. Se localiza una pantalla que indica si el pago es en efectivo, cheque o tarjetas de crédito. Permite devolver artículos e indica la cantidad devuelta.
- Reportes diarios: reportes de ventas diarias, reporte de ventas mensuales, reportes de ventas por vendedor.
- Regresar al menú principal

4. Módulo de inventario

Permite incluir las compras mediante lectora óptica, por código o por nombre del artículo y afecta automáticamente al inventario, utilizando el sistema de código de barras.

Opciones del menú principal:

- Asignación de claves de acceso: permite asignar usuarios del sistema con restricciones para cada una de las opciones del sistema.
- Mantenimiento de archivo: reordena la base de datos (se deben de ejecutar una vez o cuando por alguna razón se apaguen las computadoras durante la ejecución del sistema).
- Inclusión o modificación de información: en esta opción se puede incluir o modificar información de acuerdo con el interés por cobrar, asignar número de factura y recibo, actualizar impuesto de venta, pantalla para promociones, vendedores, clientes y proveedores, borrar un cliente o proveedor, descripción de materiales, borrar una descripción, cambiar el tipo de una factura de compra, cambiar el tipo de una factura de venta, corrección de compras por artículo.
- Compras por materiales incluyen el formato para la inclusión de compras de materiales que automáticamente afecta el inventario permanente y las cuentas por pagar cuando son a crédito.

- Opciones especiales: con esta opción se puede anular una factura de venta, emitir facturas proformas, emitir recibos, anular recibos, ajuste por entrada, ajuste por entrada individual, ajuste por salida, ajuste por salida individual y terminar la sesión de trabajo.
- Consulta de información permite consultar el número del cliente, el número del artículo, saldo por número de artículo, monto de una factura de compra, monto de una factura de venta, estado económico de la empresa, regresar al menú principal.
- Reportes de información general permite imprimir los siguientes reportes: clientes y proveedores por número, clientes y proveedores en orden alfabético, listas de precios numéricas, alfabéticas y por familia, reporte de inventario alfabético por familia y proveedor, reporte de productos en consignación, reporte para verificar el inventario y regresar al menú principal.
- Reportes de información especial permiten imprimir los siguientes reportes: compras por rango de fecha o por artículo, ventas por número de factura por artículo por vendedor y por proveedor, compras y ventas por código, ajustes por entradas o por salidas, estudio para el stock en bodega y regresar el menú.

APORTE

E. Estrategias para el crecimiento del negocio

1. Línea de Crédito Revolutivo

Como política financiera la empresa debe de hacer uso de una Línea de Crédito Revolutivo y debe de hacer uso de este capital únicamente en atrasos en la recuperación del efectivo producto de las ventas a crédito. Cuando haya recuperado el efectivo se deberá reembolsar el dinero que se ha utilizado para solventar los atrasos.

El Banco Nacional ofrece crédito hasta por ₡30.000.000 (treinta millones de colones). La Línea de Crédito Revolutivo funciona como una tarjeta de crédito, lo que significa que una vez aprobado el préstamo cuenta con el monto aprobado disponible. El monto disponible puede utilizarse todo o en partes; cada desembolso recibe el nombre de subpréstamo. El plazo para pagar cada desembolso es de 18 meses a partir de la fecha de autorización del desembolso. Cuando el deudor requiere retirar dinero de la cuenta sólo tiene que llamar al Banco o enviar un fax para que le hagan la autorización del desembolso.

El servicio se brinda por medio de atención personalizada en el mismo lugar de la empresa o negocio, con el objetivo de:

- Analizar la capacidad de pago de la empresa y las características de su actividad.
- Identificar sus necesidades financieras y brindarles la asesoría que requieran.
- Estudiar en forma conjunta su proyecto de inversión y ajustarlo a la capacidad de pago.
- Negociar las garantías de pago según el tipo de actividad, ajustándose al marco jurídico.
- Establecer una relación de confianza entre el Banco y el cliente.

Requisitos para obtener una Línea de Crédito Revolutivo:

- Antecedentes crediticio con el Banco Nacional
- Monto máximo de ₡30.000.000, dependiendo de la capacidad de pago del cliente y de las ventas brutas de la empresa.

- Plazo: 18 meses para cada desembolso a partir de la fecha de autorización. El plazo puede extenderse hasta 60 meses dependiendo de la lentitud de la recuperación de la inversión.
- Los ingresos deben de provenir solamente de la actividad.
- Contabilidad al día.
- Dos años de operación, como mínimo.
- Garantías: fiduciarias, hipotecarias, certificados de Bancos Estatales o prendarios.
- Tasa: 23%.

Pasos para obtener una línea de crédito:

- Comunicarse o personalizarse con el Banco.
- Llenar los requisitos que pide el Banco.
- El Banco Nacional hace una evaluación de los documentos.
- Visita de un ejecutivo del Banco a la empresa para la evaluación respectiva.
- Si están completos los requisitos y verificación de los mismos se hace la aprobación por parte del Banco.

2. Análisis de rentabilidad de las cuentas por cobrar

Como parte de la propuesta de esta tesis, se recomienda que la empresa concentre sus esfuerzos en la evaluación de la rentabilidad de inversión en las cuentas por cobrar. Este estudio, sin duda alguna, permitirá que la empresa determine si es rentable continuar con la política de crédito para los clientes morosos.

El análisis de rentabilidad evalúa el impacto que tiene la disminución del período medio de cobro sobre la liquidez y las utilidades. Un aumento de este período origina una mayor inversión y por ende mayor capital en manos de los clientes. Si este período medio de cobro disminuye, produce un efecto positivo sobre el capital requerido para la compra de mercancía y aumenta la posibilidad que coincida el período medio de cobro con el plazo normal de crédito lo cual generaría ahorros en muchos aspectos relacionados con la gestión de cobro.

Consideraciones técnicas

- El análisis de rentabilidad se sustenta en el análisis marginal de las variaciones que produce la disminución en el período medio de cobro.
- En la mayoría de los casos el período medio de cobro no coincide con el plazo normal de crédito debido a que una parte de los clientes suele ser moroso, de ahí que ante un plazo real de 30 días la empresa suele experimentar un período medio de cobro de 45 días; esa brecha de 15 días genera que la empresa aumente su capital invertido en mano de los clientes, aspecto que no permitirá la rotación adecuada del capital de trabajo. Este mismo problema lo experimenta la empresa debido a que sus plazos de crédito oscilan entre los 8 y 15 días, pero el promedio de recuperación es de 32 días.
- Para reducir la brecha, la empresa debe de analizar que porcentaje de las ventas produce dicha situación y a qué segmento de clientes pertenece, con el fin de determinar si es factible no continuar con esas ventas. “En estos casos, una disminución de las ventas a crédito genera un aumento en las utilidades”.
- Cualquier incremento adicional en las utilidades implica una mejora en la rentabilidad.

Modelo propuesto

El siguiente modelo se sustenta en la teoría financiera relacionada con la rentabilidad y el riesgo en las cuentas por cobrar.

Variables que participan en una política de crédito:

- Volumen de ventas a crédito
- Período Medio de Cobro se refiere al promedio para recuperar la totalidad de las ventas realizadas a crédito.
- Gastos de cobro es el total de egresos por concepto de gestión de cobro y comisiones.

- Incobrables se refiere a la estimación de cuentas que no son recuperadas en un período determinado.
- Costo de Oportunidad es el porcentaje de ahorro que la empresa experimenta si reduce su inversión en cuentas por cobrar. Este porcentaje es equivalente a la tasa pasiva en el caso de en que la empresa utilice recursos propios y recursos de terceros equivale a la tasa activa.
- Costo de Venta es el costo porcentual de la mercadería con respecto al total de ventas.

Estructura:

Detalle	Situación Actual	Situación estratégica
Ingresos		
a. Reducción del Período Medio de Cobro		
Nivel promedio de Cuentas por Cobrar***		
Inversión en Cuentas por cobrar(% costos de venta)		
Variación de la inversión		
Ahorro provocado por la disminución (% cost. Op.)		
b. Ahorro en Gastos de Cobro		
Gastos de Cobro		
Variación en el cobro		
c. Ahorro por Incobrables		
Gasto por incobrables		
Variación por incobrables		
TOTAL INGRESOS		
Egresos		
a. Por disminución en las ventas		
Variación en las ventas		
Ingresos no percibidos (% ganancia)		
UTILIDAD MARGINAL		

El nivel promedio de cuentas por cobrar = $\frac{\text{Período}}{360}$ por las ventas a crédito entre 360 días. Este nivel representa el monto de cuentas por cobrar que estarán en manos de los clientes cada vez que venda por cantidad a un período medio de cobro.

Si el modelo del análisis presenta utilidad marginal, indica que los cambios en la política de cobro deben llevarse a cabo. Independientemente de la utilidad actual, la empresa estaría generando un incremento en sus utilidades y por ende una mejora en su posición de liquidez.

Aplicación práctica

- La empresa en estudio presenta la siguiente situación:
- Un promedio de ventas anuales a crédito de $\text{¢}672.000.0000$.
- Un plazo de crédito de 15 días.
- Un período medio de cobro de 32 días.
- Sus gastos de cobro representan el 3% de las ventas totales a crédito y lo incobrable está estimado en un 2%.
- De acuerdo al análisis, el 12% de las ventas no se recuperan en los plazos pactados. En términos de clientes este porcentaje equivale a un 15% de los clientes.
- La empresa trabaja con un margen de utilidad del 25% del cual se deduce que su costo de venta es de un 75%.
- La empresa financia la compra de mercadería en un 28%, lo cual indica que si deja de comprar se estaría ahorrando los intereses del monto ahorrado.

Resultados a través de la aplicación del modelo de análisis marginal:

Con la reducción de un 12% en las ventas (clientes muy morosos), la empresa generará un período medio de cobro de 16 días (muy cerca de un plazo normal). En lo que se refiere a los gastos de cobranza se reducen a un 0.5% y los incobrables desaparecen.

Estructura:

DETALLE	Situación Actual	Situación Estratégica
Ingresos		
a. Reducción del Período Medio de Cobro		
Nivel Promedio de Cuentas por Cobrar**	59.73	26.28
Inversión en Cuentas por Cobrar	44.80	19.71
Variación de la inversión		25.09
Ahorro provocado por la disminución (28%)		7.03
b. Ahorro en Gastos de Cobro		
Gastos de cobro	20.16	14.78
Variación en el Cobro		5.38
c. Ahorro por Incobrable		
Gastos por Incobrables	13.44	0.00
Variación de Incobrables		13.44
INGRESOS TOTALES		25.85
Egresos		
a. Por disminución en las ventas		
Variación en las Ventas		80.64
Ingreso no percibido (% de ganancia)		20.16
UTILIDAD MARGINAL		5.69

Interpretación de los resultados

De acuerdo con la propuesta, la empresa no sólo estaría aumentando sus utilidades en casi 6 millones, sino que también recuperaría sus ventas a crédito a un plazo promedio de 16 días muy cerca de los 15 días estimados como plazo normal de crédito.

Cabe mencionar que las ventas que se dejaron de realizar pueden ser colocadas a aquellos clientes considerados buenos con atractivos descuentos, lo cual beneficiaría aún más la posición financiera de la empresa.

Si a los ¢80.640.000 que es la variación de las ventas se ofrecen a los clientes buenos con un 20% de descuento, estas ventas generarían una ganancia del 5%.

Fórmulas

$$\text{Nivel Promedio de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas totales anuales} \times \text{PMC}}{360 \text{ días}}$$

$$\text{PMC} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times 360 \text{ días}}{\text{Ventas anuales a crédito}}$$

$$\text{Inversión en Cuentas por Cobrar} = \% \text{ del Nivel Promedio de Cuentas por Cobrar}$$

Variación de la Inversión = Situación Actual de Inversión de Cuentas por Cobrar – Situación Estratégica.

Variación de la Inversión = Situación Actual de Inversión de Cuentas por Cobrar – Situación Estratégica.

Ahorro provocado por la disminución = tasa de interés x Variación de la Inversión.

Gasto de Cobros = Ventas Totales x el porcentaje de gastos de cobro.

Variación en Cobro = Situación Actual – Situación Estratégica.

Gasto por Incobrable = Porcentaje del gasto por incobrable x Ventas totales

Total Ingresos = Ahorro provocado por la disminución + Variación en el cobro + Variación por incobrables.

Variación en las ventas = Porcentaje de reducción x Ventas Totales.

Ingresos no Percibidos = Porcentaje de Margen de Utilidad x Variación en las Ventas.

BIBLIOGRAFIA CITADA

Carlos Orozco Hernández (1993). Planificación y Programación. San José, Costa Rica. Editorial UNED. Pag. 54

Alfonso Palacios Echeverría (1996). Microanálisis Administrativo. San José, Costa Rica. Publicaciones del Instituto Latinoamericano de Investigación Administrativa. Pag. 32

Ibid. pag. 90

Jorge Hermida (1992). Administración & Estrategia. Argentina. Ediciones March. Pag. 13

Idalberto Chiavenato (1995). Introducción a la teoría general de la administración. Colombia. 4a. edición. Ediciones Mc Graw-Hill. Pag. 108.

Ibid. pag. 145

Alvaro Gómez Cedeño (1984). La administración de la empresa. Costa Rica. Editorial UNED. Pags. 94, 101, 171 y 173.

[Http://www.state.co.us/gov-dir/abd/preguntas.htm](http://www.state.co.us/gov-dir/abd/preguntas.htm)

Erick Kohler (1974). Diccionario para contadores. México. U.T.H.A. Pag. 432

Charles T. Horngren (1997). Contabilidad. México. Prentice-Hall Hispanoamericana. Pag. 4

Alejandro Prieto (1987). Principios de Contabilidad. México. 10a. edición. Pag. 8

Instituto Mexicano (1987). Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. México. 2a. edición. Pag. 13

[Http://www.sugef.fi.cr/Opciones/Normativas/glosario/glosarioh.html](http://www.sugef.fi.cr/Opciones/Normativas/glosario/glosarioh.html)

Chappin & Hassett (1972). Credit and Collection Principle. México. 7a. edición. Mc Graw-Hill. Pag. 3

Ibidem.

Gorgio Fossatti (1985). II Factoring. Milano. Terza Edizione. Giuffré Editore. Pag. 182

Alejandro op.cit. pag. 184

Lawrence J. Gitman (1986). Fundamentos de Administración Financiera. México. 3a. edición. Editorial Harla S.A. Pag. 226

Carlos Meza Vargas (1996). Análisis de cuentas. San José, Costa Rica. Editorial UNED. Pag. 74

Sugef. op. cit

Jerry M. Rosenberg (1994). Diccionario de administración y finanzas. Argentina. Ediciones Centrum y Científicas. Pag. 179.

Hernández, Fernández y Baptista (1991). Metodología de la investigación. México. 2a. edición. McGraw-Hill. Pag. 58 y 59

Ronald Wiser (1986). Investigación de Mercados. Pag. 64.

Hernández. op. cit, pag. 58 y 59

Ibid. Pag.60

Pedro Venegas Jiménez (1986). Algunos elementos de investigación. San José, Costa Rica. Editorial UNED. Pag. 23

Rodrigo Barrantes Echeverría (1999). Investigación un camino de conocimiento. Costa Rica. EUNED. Pag. 130

Jaime Arellano (1990). Elementos de investigación. Costa Rica. 8a. edición. Editorial UNED. Pag. 116

Ramón García (1972). Diccionario Pequeño Larousse. España. Editorial Noguer. Pag. 406

Ibid. Pag. 493

Restituto Sierra Bravo (1991). Diccionario Práctico de Estadística. España. Editorial Paraninfo. Pag. 222

Phillip L. Defliese (1991). Auditoría. México. 2a. edición. Editorial Limusa. Pag. 11

James A. Senn (1993). Análisis y Diseño de Sistemas de Información. México. 2a. edición. Editorial Programas Educativos. Pag. 25 y 26

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Alpizar Bolaños Carlos (1993). Análisis del Sistema de Gestión de Crédito y Cobranza del Departamento de Desarrollo del Banco Popular y Desarrollo Comunal. Costa Rica. Tesis.

Best J. W. (1982). Cómo investigar en educación. España. 9a. edición. Morata.

Arellano Jaime (1990). Elementos de investigación. Costa Rica. 8a. edición. Editorial UNED.

Barrantes Echeverría Rodrigo (1990). Investigación un camino de conocimiento. Costa Rica. EUNED.

Bollini Shaw Carlos (1979). Manual para operaciones bancarias y financieras. Argentina. 3a. edición. Editorial Abeledo-Perrot.

Chapin & Hasset (1972). Credit and Collection Principle. México. 7a. edición. Mc Graw-Hill.

Chiavenato Idalberto (1995). Introducción a la teoría general de la administración. Colombia. 4a. edición. Ediciones Mc Graw-Hill.

Defliese Phillip L. (1991). Auditoría. México. 2a. edición. Editorial Limusa.

Dessier Gary (1991). Organización y administración de Naulcapán de Juárez. México. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Diccionario Océano Universal (1983). España. Editorial Océano.

Fess Phillip E. (1983). Principios de contabilidad. Tomo I.

Fossatti Gorgio (1985). Il factoring. Milano. Terza Edizione. Giuffré Editore.

Foulke Roy (1978). Análisis práctico de estados financieros. México. Unión Tipográfica Hispanoamérica-Americana.

García Ramón (1972). Diccionario Pequeño Larousse. España. Editorial Noguer.

Gitman Lawrence J. (1986). Fundamentos de administración financiera. México. 3a. edición. Editorial Harla S.A.

Gómez Cedeño Alvaro (1984). La administración de la empresa. Costa Rica. EUNED.

Hermida Jorge (1992). Administración & Estrategia. Argentina. Ediciones March.

Hernández, Fernández y Baptista (1991). Metodología de la investigación. México. 2a. edición. Mc Graw-Hill.

Hornngren Charles T. (1997). Contabilidad. México. Prentice-Hall Hispanoamericana.

[Http/www. state.co.us/gov-dir/abd/preguntas.htm](http://www.state.co.us/gov-dir/abd/preguntas.htm)

[Http/www.sugef.fi.cr/Opciones/Normativas/glosario/glosarioh.html](http://www.sugef.fi.cr/Opciones/Normativas/glosario/glosarioh.html)

Instituto Mexicano (1987). Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. México. 2a. edición.

Kohler Erick (1974). Diccionario para contadores. México. U.T. H. A.

Leyes y reglamentos (1997). Constitución Política de Costa Rica. Costa Rica. Publicaciones Jurídicas.

Lucas Henry C. (1986). Conceptos de los sistemas de información para la administración. México. Editorial Mc Graw Hill.

Meoño Johnny (1981). Administración Pública. San José, Costa Rica. Editorial Universidad de Costa Rica.

Meza Vargas Carlos (1996). Análisis de cuentas. San José, Costa Rica. EUNED.

Orozco Hernández Carlos (1993). Planificación y Programación. San José, Costa Rica. Editorial UNED.

Palacios Echeverría Alfonso ((1996). Microanálisis Administrativo. San José, Costa Rica. Publicaciones del Instituto Latinoamericano de Investigación Administrativa.

Prieto Alejandro (1987). Principios de Contabilidad. México. 10a. edición.

Publicaciones de las Naciones Unidas (1998). Utilización del sistema cuentas nacionales. New York. Serie F No. 66

Rosenberg Jerry M. (1994). Diccionario de administración y finanzas. Ediciones Centrum y Científica.

Senn James A. (1993). Análisis y diseños de sistemas de información. México. 2a. edición. Editorial Programas Educativos.

Sierra Bravo Restituto (1991). Diccionario práctico de estadísticas. España. Editorial Paraninfo.

Trujillo Ruíz Lidya (1998). Estudio sobre la aplicación de las normas internacionales de Contabilidad y Auditoría. Costa Rica. Tesis.

Universidad de Costa Rica (1999). Información para la toma de decisiones (Boletín del observatorio de desarrollo). Costa Rica. Editorial Observatorio del desarrollo. Año 1 No. 4

White Larson Pyle (1970). Principios Fundamentales de Contabilidad. México. 8a. edición. Editorial Continental.

Wiser Ronald (1986). Investigación de Mercados,

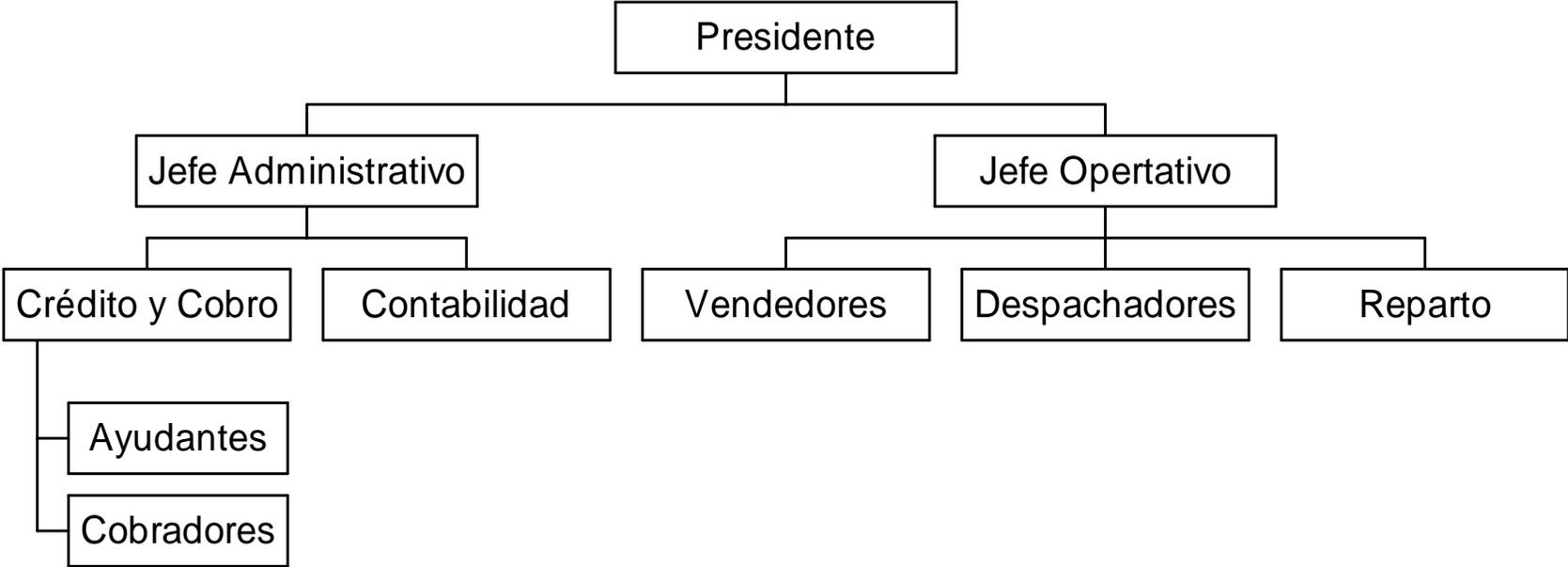
Vargas Leiner (1997). Competitividad Política en Costa Rica. Costa Rica. Fundación Frederich Ebert.

Venegas Jiménez Pedro (1986). Algunos elementos de investigación. San José, Costa Rica. Editorial UNED.

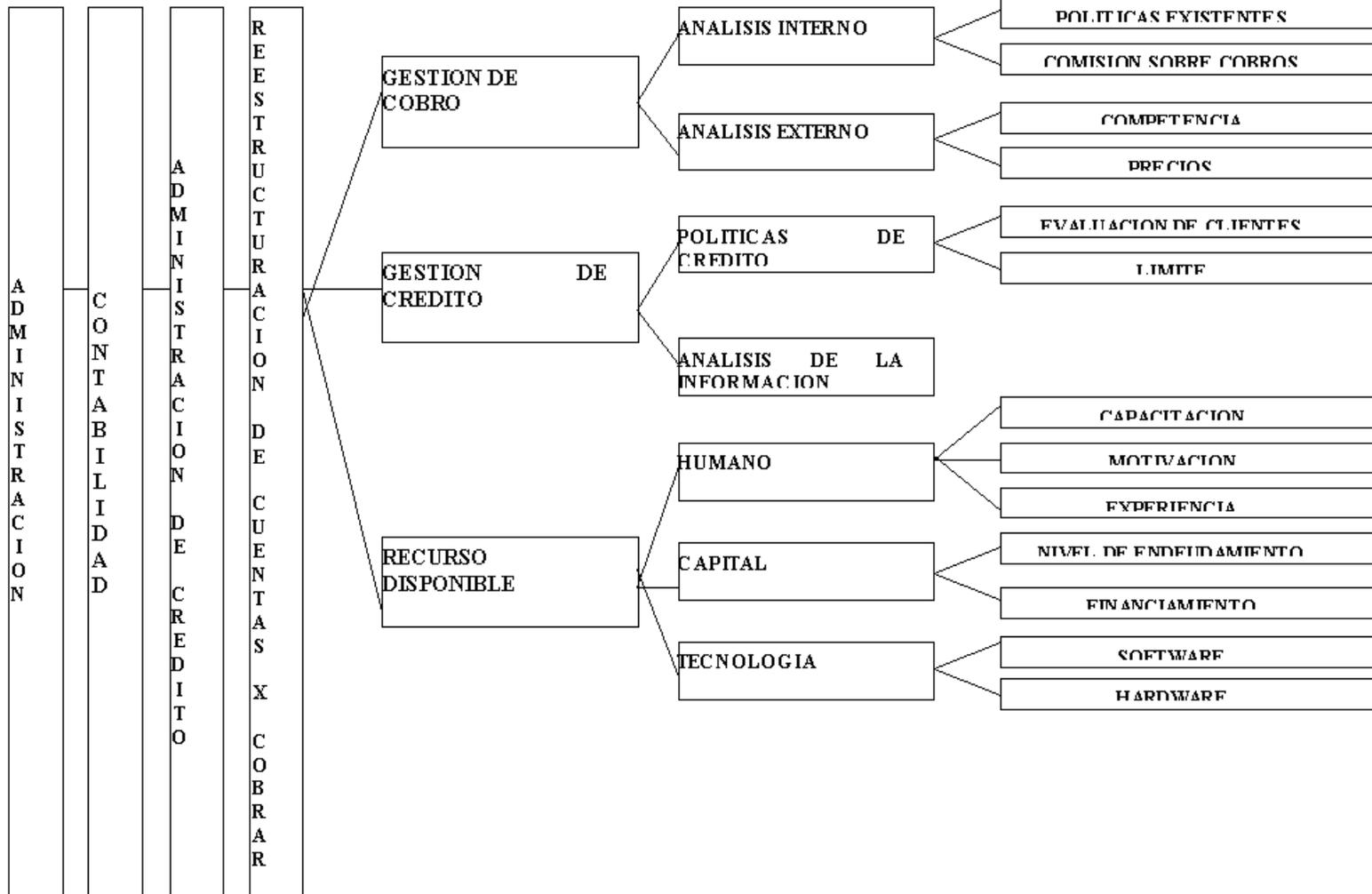
APENDICES

ORGANIGRAMA

DISTRIBUIDORA CÁRNICA SAN JOSÉ



**MAPEO
REESTRUCTURACION DE CUENTAS POR COBRAR**



GUIA DE ENTREVISTA

La presente entrevista tiene como objetivo valorar su opinión respecto al manejo actual que se le brinda a las cuentas por cobrar dentro de la empresa.

Esta entrevista se le aplicó a: (Administrador de la empresa y encargada de cuentas por cobrar).

I PARTE: Información general

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted de laborar para esta empresa?
2. ¿Cuáles son las actividades que usted diariamente ejecuta?
3. ¿Recibe instrucciones verbales o escritas?

II PARTE: Análisis Interno

4. ¿Cuáles son las ventajas de que exista dentro de la empresa un departamento de cuentas por cobrar?
5. ¿Cuáles políticas fortalecen la concesión de crédito?
6. ¿Cuáles políticas fortalecen la gestión de cobro?
7. ¿Cuáles son las debilidades en la concesión de crédito?
8. ¿Cuáles son las debilidades en la gestión de cobro?
9. ¿Qué políticas implantaría en la concesión de crédito?
10. ¿Qué cambios haría en el sistema de cobro actual de la empresa?
11. ¿Cuál es su consideración acerca de la incapacidad de pago de los clientes?
12. ¿Cuáles instrumentos utilizaría para una fiscalización más acertada en las cuentas por cobrar?

III PARTE: Análisis Externo

13. ¿Cuál es su percepción del entorno?
14. ¿Cómo considera las Políticas de Cobro de la competencia?
15. ¿Cómo considera las Políticas de Concesión de Crédito de la competencia?
16. ¿Qué posición ocupa esta empresa en el mercado?
17. ¿A qué porcentaje de las ventas se debería pagar impuesto?. ¿Por qué?

IV PARTE: Nivel Tecnológico

18. ¿Qué tipos de computadoras utilizan en la empresa?
19. ¿Qué programas utilizan para el sistema contable?

IV PARTE: Recurso Humano

20. ¿Qué capacitación les brindan a los encargados del departamento de Crédito y Cobro, para el desempeño eficiente en éste proceso?
21. ¿Qué los motiva para desempeñar su labor con eficiencia?
22. ¿Qué trato recibe del dueño del negocio?

CUESTIONARIO

Soy estudiante de Licenciatura en Fianzas de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), y estoy aplicando cuestionarios con el propósito de evaluar el servicio que le brinda su proveedor de carne, las ventajas y desventajas que tiene usted al comprarle. Le agradezco su colaboración; puede estar seguro que la información que me proporcione es confidencial.

1. ¿Cómo es el servicio que le brinda su proveedor?

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

2. ¿Es su proveedor de carne? Directo () Distribuidor ()

3. ¿Cuánto tiempo tiene de comprarle a su proveedor?

Menos de 6 meses () Menos de 2 años ()

Un año () Más de 2 años ()

4. ¿Cómo son los precios que paga por los productos comparados a los precios que imperan en el mercado de carne?

Menores () Mayores () Iguales ()

5. ¿Su proveedor atiende a la gran mayoría de los expendios de carne en el mercado? Si () No ()

6. ¿Le traen los pedidos en la fecha pactada? Si () No ()

7. ¿Cuál es el plazo que le conceden para pagar?

8 días () 15 días () 30 días ()

8. ¿Cuál es la ventaja de comprarle a su proveedor?

Calidad () Variedad () Precio ()

9. ¿Cree usted que en San José centro hay muchas distribuidoras de carne?

Muchas () Pocas () Casi ninguna ()

10. ¿Es este negocio rentable?

Si () No ()

¿Porqué? _____

HOJA DE OBSERVACIÓN

variable: Conciliación.

PERIODOS EN QUE SE REALIZAN	VERIFICAN PERIODICAMENTE LA SUMA DE LOS AUXILIARES	ANOTACION DE CARGOS Y DEBITOS PORTUNA AL DEUDOR	CONTROL DE LOS LIMITES DE CREDITO	CIERRAN O NO CIERRAN LAS CUENTAS

**SOLICITUD DE CREDITO
DISTRIBUIDORA CARNICA SAN JOSE**

Teléfono 2 304 540 - Fax 2 380 090

San José, _____

Nombre de la empresa _____

Dirección completa _____

Número de teléfono _____ . Número de fax _____

Monto solicitado ₡ _____ . Tipo de producto _____

Local propio () Arrendado (). Nombre del arrendatario _____
_____, teléfono _____ fax _____

Nombre del propietario de la empresa _____

Dirección _____

Teléfono _____, fax _____

Nombre y número de cédula de las personas autorizadas para efectuar
Pedidos:

1. _____

2. _____

3. _____

Referencias comerciales:

1. _____ 2. _____ 3 _____

Nombre y número de cédula del solicitante _____

_____. Firma _____

=====

Para uso interno:

Plazo _____ . Límite de crédito ₡ _____ Condiciones

De crédito _____ Aprobación del crédito _____

Nombre y firma _____

DECLARACION JURADA

San José, 10 de diciembre del 2000

Bajo la fe de juramento declaro que este trabajo es de mi propia autoría y que en el no he producido como si fueran míos, total o parcialmente lo expresado por otras personas en libros o documentos impresos o no; sino que he destacado entre comillas los textos transcritos y he consignado los datos del autor y su obra.

Marlen Suárez Aguirre

8-073-383