



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS**

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS CUENTAS POR
COBRAR EN LA FARMACIA CRUZ AZUL N° 1, UBICADA EN LA
CIUDAD DE LATACUNGA AL PERÍODO DEL 1 ENERO AL 30 DE
JUNIO DEL 2009”.**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

AUTORA:

Taipe Peñafiel Lupe Margoth

DIRECTORA:

Lcda. Msc. Anita Pacheco Venegas

Latacunga-Ecuador

Enero-2012

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación: **“SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA FARMACIA CRUZ AZUL N° 1, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA AL PERÍODO DEL 1 ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2009”** son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Srta. Lupe Margoth Taipe Peñafiel

C.I.: 050200062-3



Dirección: Juan Abel Echeverría 4-14 y Dos de Mayo
Teléfono: 032 810 614

CERTIFICADO

En calidad de Gerente de la Farmacia Cruz Azul N°1, CERTIFICO que la Srta. Lupe Margoth Taípe Peñafiel portadora de C.I: # 050200062-3 realizó la Tesis con el tema: **“SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA FARMACIA CRUZ AZUL N° 1, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA AL PERÍODO DEL 1 ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2009”.**

Latacunga, 30 Enero de 2012

Atentamente

Dr. Mario Guillermo Ríos Domínguez

AVAL DE DIRECTOR DE TESIS

En mi calidad de Directora del Trabajo de Investigación sobre el tema: **“SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA FARMACIA CRUZ AZUL N° 1, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA AL PERÍODO DEL 1 ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2009”**, de Lupe Margoth Taipe Peñafiel, postulante de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aporte científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del tribunal de Validación de Anteproyecto que el Honorable Concejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, 30 Enero de 2012

EL Director

Lcda. Msc. Anita Pacheco Venegas

DEDICATORIA

Quiero dedicar cada uno de mis esfuerzos realizados a mis padres que, sacrificando lo más importante para mí en la vida que es compartir nuestros minutos juntos, los cuales contribuyeron para que pueda lograr conseguir mi meta, esto fue un gran esfuerzo detrás de varios años de lucha y permanente preparación, siendo forjadores de la fuerza interna que me mueve a ser mejor; esto no lo podría lograr sin ayuda del buen Dios que con su protección, amor y bendición pude enfrentar todos los obstáculos encontrados en el camino.



AGRADECIMIENTO

El agradecimiento de la manera más Especial, es al creador de la vida mi Dios, quien me ha dado la vida y ha permitido que en el transcurso de la misma llegue hasta esta etapa, ya que esto no fuera posible sin la Educación el cual es el mejor regalo que pudieron darme mis Padres, quienes siempre me apoyado y estado a mi lado en los momentos que más he necesitado.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi por brindarme la oportunidad de ampliar mis conocimientos y ser una fuente de constante apoyo en mis requerimientos estudiantiles e investigativos. En especial a la Lic. Msc. Anita Pacheco por su ayuda en el desarrollo de la tesis. Farmacia Cruz Azul N°1 por brindarme su ayuda en el desarrollo del tema de investigación.



ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

| | |
|--|------|
| Portada | i |
| Declaración de Autenticidad | ii |
| Certificación Gerente Farmacia Cruz Azul | iii |
| Aval del título | iv |
| Dedicatoria | v |
| Agradecimiento | vi |
| Índice General | vii |
| Resumen | xiii |
| Abstrac | xiv |
| Certificación de Traducción | xv |
| Introducción | 1 |

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEORÍA

| | |
|---|----|
| 1.1 Antecedentes | 4 |
| 1.1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | 5 |
| 1.1.2 Generalidades | 5 |
| 1.1.3 Definiciones | 6 |
| 1.1.4 Importancia | 7 |
| 1.1.5 Objetivos | 8 |
| 1.1.6 Funciones | 9 |
| 1.1.6.1 Planeación | 9 |
| 1.1.6.2 Organización | 9 |
| 1.1.6.3 Dirección | 9 |
| 1.1.6.4 Control | 9 |
| 1.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. | 10 |
| 1.2.1 El Proceso de Dirección Estratégica | 11 |

| | | |
|------------|---|----|
| 1.2.2 | Análisis Estratégico | 11 |
| 1.2.3 | Formulación Estratégica | 11 |
| 1.2.4 | Implantación de Estrategias | 11 |
| 1.3 | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 12 |
| 1.3.1 | Importancia de la Planificación Estratégica | 13 |
| 1.3.2 | Objetivos de la Planificación Estratégica | 13 |
| 1.4 | CONTABILIDAD FINANCIERA | 14 |
| 1.4.1 | Importancia de la Contabilidad Financiera | 15 |
| 1.4.2 | Objetivos de la Contabilidad Financiera | 15 |
| 1.4.3 | Características de la Contabilidad Financiera | 16 |
| 1.4.4 | Cuentas del Activo | 17 |
| 1.4.5 | Clasificación de los Activos | 18 |
| 1.4.6 | Activos Circulante | 18 |
| 1.4.6.1 | Caja | 18 |
| 1.4.7 | Activos Corrientes | 19 |
| 1.4.7.1 | Bancos | 19 |
| 1.4.7.2 | Mercancías | 19 |
| 1.4.7.3 | Clientes | 19 |
| 1.4.7.4 | Documentos por Cobrar | 19 |
| 1.4.7.5 | Cuentas por Cobrar | 20 |
| 1.4.7.5.1 | Objetivos de las Cuentas por Cobrar | 20 |
| 1.4.7.5.2 | Clasificación de las Cuentas por cobrar | 21 |
| 1.4.7.5.3 | Proceso de las Cuentas por Cobrar | 21 |
| 1.4.7.5.4 | Registro de las transacciones de las Cuentas por Cobrar | 22 |
| 1.4.7.5.5 | Cuentas por Cobrar de Orden Interno | 22 |
| 1.4.7.5.6 | Cuentas por Cobrar de Orden Externo | 22 |
| 1.4.7.5.7 | Controles Internos Cuentas por Cobrar | 22 |
| 1.4.7.5.8 | Manejo Cuentas por Cobrar | 23 |
| 1.4.7.5.9 | Ventas con Tarjetas de crédito | 23 |
| 1.4.7.5.10 | Determinación del Nivel de las Cuentas por Cobrar | 23 |
| 1.4.7.5.11 | Evaluación de la calidad de las Cuentas por Cobrar | 24 |
| 1.4.7.6 | Cuentas Incobrables | 24 |

| | | |
|---------|--|----|
| 1.4.7.7 | Presentación de las Cuentas Incobrables en los Estados Financieros | 26 |
| 1.4.7.8 | Cobro de deudas incobrables | 27 |
| 1.4.7.9 | Rotación de las Cuentas por Cobrar | 28 |
| 1.5 | SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA CUENTAS POR COBRAR | 30 |
| 1.5.1 | Generalidades | 30 |
| 1.5.2 | Definiciones | 30 |
| 1.5.3 | Funciones | 31 |
| 1.5.4 | Importancia | 32 |
| 1.5.5 | Características | 32 |
| 1.5.6 | Proceso de la Gestión Estratégica para Cuentas por Cobrar | 33 |
| 1.5.7 | Estructura y Estrategia | 33 |
| 1.5.8 | Políticas de Crédito | 34 |
| 1.5.9 | Normas de Crédito | 35 |
| 1.5.10 | Procesos de Cobranza | 37 |

CAPÍTULO II

| | | |
|-------|---|----|
| 2.1 | Caracterización de la farmacia | 39 |
| 2.2 | Metodología Empleada | 45 |
| 2.3 | Población y Muestra | 46 |
| 2.4 | Presentación Resultados | 48 |
| 2.4.1 | Aplicación de la Entrevista al Gerente de la Farmacia Cruz Azul N°1 | 48 |
| 2.4.2 | Aplicación de la Entrevista a la Contadora de la Farmacia Cruz Azul N°1 | 49 |
| 2.4.1 | Análisis de los resultados obtenidos de las encuestas dirigidas al personal Administrativo de la Farmacia Cruz Azul N°1 | 52 |
| 2.4.3 | Análisis de los resultados obtenidos de las encuestas dirigidas al personal de ventas de la Farmacia Cruz Azul N°1 | |

| | |
|--|----|
| | 64 |
| 2.4.4 Análisis de los resultados obtenidos de las encuestas dirigidas a los clientes de la Farmacia Cruz Azul N°1 | 74 |
| 2.5 Conclusiones y Recomendaciones | 85 |

CAPÍTULO III

| | |
|---|-----|
| 3.1 Diseño y Aplicación de la Propuesta | 87 |
| 3.2 Presentación | 88 |
| 3.3 Justificación | 90 |
| 3.4 Objetivos. | 90 |
| 3.4.1 Objetivo General | 90 |
| 3.4.2 Objetivos Específicos | 90 |
| 3.5 Descripción de la propuesta | 90 |
| 3.5.1 Estado actual de la empresa | 91 |
| 3.5.2 Riesgo de Crédito | 92 |
| 3.6 Indicadores de Gestión | 93 |
| 3.7 Aplicación de los indicadores Financieros | 96 |
| 3.8 Estrategias de Cobranza | 109 |
| 3.9 Normas de Políticas Crediticias | 112 |
| 3.10 Modelo de Contrato | 130 |
| Conclusiones | 133 |
| Recomendaciones | 134 |
| Glosario de términos | 135 |
| Bibliografía | 136 |
| Anexos | |

ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABLAS Y CUADROS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| CONTENIDO | NºGRÁFICO |
|--|------------------|
| ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL | 1.1 |
| CUENTAS POR COBRAR | 3.2 |
| CUENTAS DUDOSO COBRO | 3.3 |
| CUENTAS DE DUDOSO COBRO GESTIONONADAS POR ASESORIA | 3.4 |
| CUENTAS INCOBRABLES | 3.5 |
| CRONOGRAMA DE COBROS | 3.6 |
| HOJA GESTIÓN DE COBROS | 3.7 |

ÍNDICE DE TABLAS

| CONTENIDO | Nº TABLA |
|---|-----------------|
| ENCUENTAS APLICADA A PERSONAL DE LA FARMACIA | |
| ÍNDICE MOROSIDAD | 2.3 |
| POLÍTICAS DE CRÉDITO | 2.6 |
| FUNCIONES DEL PERSONAL | 2.15 |
| PUBLICIDAD DE CRÉDITOS | 2.20 |
| SERVICIOS DE LA FARMACIA | 2.26 |
| RIESGO DE CONTROL | 3.33 |

ÍNDICE DE CUADROS

| CONTENIDO | Nº CUADRO |
|---|----------------------|
| FODA | 2.1 |
| PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR | 3.2 |
| PROCEDIMIENTO DE CUENTAS DE DUDOSO COBRO | 3.3 |
| PROCEDIMIENTO DE CUENTAS DE DUDOSO COBRO GESTIONADAS POR ASESORÍA JURÍDICA | 3.4 |

| | |
|---|-----|
| PROCEDIMIENTO CUENTAS INCOBRABLES (ASESORÍA JURÍDICA) | 3.5 |
|---|-----|

ÍNDICE DE ANEXOS

| CONTENIDO | Nº ANEXO |
|---|-----------------|
| ENTREVISTA AL GERENTE DE LA FARMACIA CRUZ AZUL Nº1 | 1 |
| ENTREVISTA AL LA CONTADORA DE LA FARMACIA CRUZ AZUL Nº1 | 2 |
| ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FARMACIA CRUZ AZUL Nº1 | 3 |
| ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE VENTAS DE LA FARMACIA CRUZ AZUL Nº1 | 4 |
| ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA FARMACIA CRUZ AZUL Nº1 | 5 |
| BALANCE GENERAL | 6 |
| ESTADO DE RESULTADOS | 7 |
| PLANILLA COBRO | 8 |
| CUESTIONARIO DEL RIESGO CONTROL | 9 |



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

TEMA: “SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA FARMACIA CRUZ AZUL N° 1 UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA AL PERÍODO DEL 1 ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2009”

Autora:

Taipe Peñafiel Lupe Margoth

RESUMEN

El presente trabajo de investigación Sistema de Gestión Estratégica para las Cuentas por Cobrar en la Farmacia Cruz Azul N°1, período del 1 de enero al 30 de junio del 2009, con el principal objetivo de evaluar la gestión administrativa y la forma como se utiliza los recursos para la recaudación de la cartera vencida y disminuir el índice de morosidad; por lo que hoy en día es de vital importancia tener en cuenta los elementos que inciden en dicho proceso, para alcanzar resultados óptimos dentro de su campo laboral; para ello fue necesario aplicar los siguiente métodos: las encuestas y entrevistas; para una mejor comprensión se realizó el correspondiente análisis e interpretación de los resultados, permitiendo obtener información objetiva y precisa. Mediante los resultados obtenidos se consideró imprescindible la implementación del Sistema de Gestión Estratégica, a través de éste se logro obtener información concreta y real de la situación actual de la Farmacia. Por medio del desarrollo del trabajo investigativo se obtuvo resultados favorables que permitieron detectar aquellas falencias que impiden el buen funcionamiento de la institución; hacia la consecución de los objetivos planteados, logrando tomar medidas adecuadas para el cumplimiento de las etapas de la gestión administrativa como son la planificación, organización, dirección y control en cada una de las actividades que es ejecutado por el personal de la farmacia en beneficio de la misma.



TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE SCIENCES AND HUMANITIES

THEME: “SYSTEM OF STRATEGIC ADMINISTRATION FOR THE RECEIVABLE BILLS IN THE CRUZ AZUL N° 1 PHARMACY, LOCATED IN LATACUNGA CITY DURING THE PERIOD FROM JANUARY 1st TO JUNE 30th 2009”

Author:

Lupe Margoth Taipe Peñafiel

ABSTRACT

The investigation System work present the Strategic System Gestión for the Accounts receivable in the Pharmacy Cruz Azul N°1, period from January 1st. to June 30th, 2009, with the main objective to evaluate the administrative gestión and form as the resources collection of the Accounts receivable are used for diminish the index of tardiness. For which nowadays it is of vital importance to keep in mind the elements that impact in said process, to reach optimum results inside the its labor field, for it was necessary to apply the following methods; the surveys and interviews, for a better comprehension the corresponding analysis was carried out and interpretation of results, permitting to obtain precise and objective information. By means of the results obtained indispensable the implementation of the System of Strategic Management was considered, through this, obtain real and concrete information of the current situation of the Pharmacy. Through the development of the investigative work was obtained favorable results that permitted to detect lacks that impede the good operation of the institution, toward the consecution of the objectives presented, managing to take adequate measures for the compliance of the phases of the administrative management as are the planning, organization, direction and control in each one of the activities that is executed by the personnel of the pharmacy in benefit of themselves.

CERTIFICADO DE TRADUCCIÓN

Yo, Lcda. Msc. Martha Cecilia Cueva portadora de la C.I. N° 170502244-8 en calidad de Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, CERTIFICO que la transcripción del resumen de español a inglés de la tesis “SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA FARMACIA CRUZ AZUL N° 1, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA AL PERÍODO DEL 1 ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2009”; está sujeto a los parámetros establecidos del idioma Inglés.

Latacunga, 25 Enero de 2012.

Atentamente,

Lcda. Msc. Martha Cecilia Cueva.
C. I. 170502244-8
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica constituye dentro de las empresas un marco referencial importante para evitar y mitigar riesgos, los enfoques se los realiza desde los objetivos que deben reflejar reactivación del proceso empresarial que permitan evaluar y examinar la manera como las empresas manejan la información administrativa, mediante la veracidad y confiabilidad que pueda presentar la misma. Por consiguiente, es indispensable que se implemente un sistema de gestión de forma periódica ya que constituye una herramienta fundamental para evaluar el grado de cumplimiento de las metas planteadas por la organización.

En la actualidad las empresas se ven fortalecidas con uno de los elementos fundamentales como es la gestión administrativa, para tomar decisiones adecuadas en beneficio del desarrollo institucional ayudando a mejorar el servicio que presta en beneficio de la organización y la colectividad.

El sistema de gestión administrativa constituye un elemento indispensable dentro del ámbito empresarial permitiendo medir y evaluar sus etapas, para de esta manera verificar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos logrando la optimización de la economía, eficiencia, efectividad para alcanzar una gestión empresarial adecuada.

Es necesario que las empresas evalúen todas y cada una de las actividades que desarrolla el personal dentro de la misma, para coordinar las actividades y supervisar la aplicación de las normas estándar. Clarificar los roles de cada departamento como unidad para que las mismas puedan definir su función, ya que de ellos depende la obtención de los resultados que desea la Farmacia; por lo mencionado anteriormente se considera necesario la implementación de un Sistema de Gestión Estratégica para las Cuentas por Cobrar de la Farmacia Cruz Azul, al término de la misma se podrá verificar los resultados alcanzados en

relación a lo planificado y lo ejecutado, tomando en cuenta los procedimientos, políticas y más disposiciones propuestas por la gerencia.

Por esta razón es indispensable la revisión de políticas de créditos, objetivos y estrategias de la Farmacia. A través de la aplicación de diversas técnicas que permitan revisar y analizar cada uno de los aspectos anteriormente mencionados, que respalden las acciones de cobro.

Posterior al análisis sobre los aspectos que impiden el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Farmacia, se ha planteado la siguiente hipótesis ¿Es posible mejorar la recaudación de la cartera vencida y disminuir el índice de morosidad con la Implementación de un Sistema de Gestión Estratégica para las Cuentas por Cobrar en la Farmacia Cruz Azul N°1 ubicada en la ciudad de Latacunga al Periodo del 1 de Enero al 30 Junio del 2009? Para lo cual, identificamos nuestro objeto de estudio a la Gestión Administrativa y Financiera y el campo de acción es la implementación del Sistema de Gestión Estratégica para las Cuentas por Cobrar, y lograr un mejor desempeño empresarial.

La metodología que se utilizó para la ejecución del presente trabajo investigativo fue de carácter descriptivo a través de la aplicación de métodos y técnicas que permitieron obtener resultados eficiente, que ayudarán a tomar decisiones sean a corto o a largo plazo para mejorar la recaudación de la cartera.

La presente tesis se encuentra estructurada en tres capítulos los mismos que contienen la siguiente información:

El Capitulo I contiene el marco teórico de lo que es la Gestión Administrativa y Financiera, cuáles son sus características y la metodología que se debe acoger para aplicar en una organización.

El Capitulo II se refleja los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y de ventas que labora en la Farmacia, al

igual que la entrevista aplicada al Gerente y Contadora, obteniendo así las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

El Capítulo III consta la aplicación de la propuesta, es decir contiene el desarrollo de la implementación de un Sistema de Gestión estratégica para las Cuentas por Cobrar en la Farmacia Cruz Azul N°1 ubicada en la ciudad de Latacunga al Periodo del 1 de Enero al 30 Junio del 2009.



CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

Para la realización de la presente investigación se guió en tesis y monografías, que tengan relación con el presente tema, además de analizar la documentación proporcionada por la gerencia: “Plan Estratégico Financiero de la Subdistribuidora Farmacéutica Difabi” su autor: Edison Aquiles Olivero Arias (2007).

Se concluye que la existencia de estudios relacionadas con esta empresa y enfocados a la planificación de estrategias. El estudio propuesto se encamina a dar solución a los problemas en el marco de la Gestión Administrativa y Financiera que mantiene la empresa Subdistribuidora Farmacéutica Difabi mediante la aplicación de una fundamentación teórica y conceptualización básica relativa al de área de Contabilidad, Economía, Administración y Finanzas. Edison Aquiles Olivero Arias (2007).

En lo que refiere a este tema, se establece que no se han realizado investigaciones en la Farmacia Cruz Azul N° 1, por lo tanto el presente estudio es un trabajo original, que procesará información con la que se pretende ayudar a la misma, para de esta manera evaluar y mejorar todos los elementos del proceso administrativo y detectar los problemas que impiden el buen funcionamiento de la farmacia, el grado de incidencia y el cumplimiento de los objetivos, políticas para la recuperación de la cartera.

Para ellos se utiliza la aplicación de los índices financieros que permita conocer la situación actual de la farmacia y poder corregir de una manera eficiente los posibles errores que puedan existir como parte de un proceso de gestión administrativa.

Por este motivo se considera importante que la Farmacia Cruz Azul N°1 se efectuó la Implementación del Sistema de Gestión Estratégica para Cuentas por Cobrar lo que ayudará a cumplir con sus actividades de manera eficiente y efectiva en lo que referente a la recuperación de la cartera.

1.1.1 GESTIÓN ADMINISTRACIÓN Y FINANCIERA.

1.1.2 Generalidades.

La Gestión Administrativa aplicada en las empresas obliga a que cumpla con la cadena funcional para el desempeño de la misma; la primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a esta etapa como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

La segunda función la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

La dirección de la empresa en base al concepto de Gestión Administrativa implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores

para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa; lo mencionado anteriormente se obtiene a través de un control adecuado de aquellas actividades que ayudan al buen desempeño de la organización.

Mientras que la Gestión Financiera se basa en dos elementos; la de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados. Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

1.1.3 Definiciones.

CEPEDA, Gustavo; (1997); manifiesta que la Gestión Administrativa y Financiera es: “El conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. Pág.15

Para la tesis la Gestión Administrativa y Financiera se define como un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de resultados de forma eficaz y eficiente hacia la consecución de los objetivos planteados por la institución.

DOLANTE, Fernando (2001); manifiesta que: “La Gestión Administrativa permite mejorar la calidad del servicio administrativo para contribuir al desarrollo económico y optimizar la atención de los usuarios. De esta manera contribuir un fondo de operación que garantice liquidez permitiendo así manejar y usar la información como elemento clave de la gestión formulando y ejecutando el programa de identidad e imagen corporativa”. Pág. 24

La investigadora considera que la gestión administrativa permite ejecutar las actividades y demás labores de la organización cumpliendo con los procesos administrativos como tenía planificado, permitiendo optimizar los ingresos y egresos monetarios con el fin de obtener utilidades o rentabilidad de la empresa.

Según MARTÍNEZ, Rafael D.(1992) ; señala que:” La Gestión Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiamiento y proporcionar el debido registro de las operaciones.Pág.62

Para la postulante la Gestión Financiera es una herramienta que sirve para administrar el capital buscando estrategias con el fin de obtener utilidades o rentabilidad; que permitan desarrollar las actividades de la empresa de forma eficiente y así cumplir con todas las etapas del proceso administrativo.

1.1.4 Importancia

La Gestión Administrativa y Financiera es importante en todos los tipos de empresas, indistintamente sean éstas públicas o privadas, que operen en el sector de los servicios financieros o que sean empresas dedicadas a la manufactura; ya que ayuda a coordinar todos los recursos disponibles, permitiendo realizar tareas como planeación, organización, dirección, control, extensión de créditos, evaluación de grandes gastos propuestos y la consecución de dinero para financiar las operaciones de la empresa, logrando así el cumplimiento de los objetivos de manera eficaz y eficiente; garantizando la supervivencia y crecimiento de la misma. Además, es primordial porque permite establecer en qué grado se han alcanzado las metas, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica administrativa.

La Gestión Administrativa y Financiera no solo busca explicar el comportamiento de las organizaciones, sino que comprende un conjunto de reglas, normas y procedimientos para operar y transformar en realidad lo planeado; surgiendo así como una necesidad natural, obvia y latente de todo tipo de entidad, que ha requerido de un control de actividades contables, financieras o de marketing y de toma de decisiones acertadas para alcanzar sus objetivos de manera adecuada, es por esto que han creado estrategias y métodos que permitan un control de las actividades establecidas por un plan organizacional involucrando a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

1.1.5 Objetivos.

Todas las organizaciones tienen un objeto social claramente establecido, lo cual cumplen una o varias funciones, de ahí que nace la gestión administrativa en la que la organización debe ejecutar uno o varios procesos operativos, cuyos resultados determinen el éxito o el fracaso de la organización en cuanto al cumplimiento de los objetivos establecidos.

Entre los objetivos de la Gestión Administrativa y Financiera se destacan los siguientes:

- Optimizar los recursos económicos-financieros, con el fin de incrementar al máximo la utilidad de los accionistas.
- Evaluar y controlar los costes asociados a los servicios o productos para que sean de calidad.
- Administrar de manera eficaz y rentable los servicios o productos que ofrece la empresa.
- Tomar decisiones relacionadas con la elección de los activos y los pasivos necesarios para maximizar el valor de la empresa.
- Proporcionar a la organización la información necesaria y precisa para la toma de decisiones.

- Simplificar el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

1.1.6 Funciones.

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la Gestión Administrativa y Financiera se facilita mediante una organización y cumplimiento útil y clara de las siguientes funciones:

1.1.6.1 Planeación.- Al planear se están definiendo los objetivos determinando los medios necesarios para alcanzarlos, lo cual implica la formulación de pronósticos para definir el curso de la acción a seguir.

1.1.6.2 Organización.- Puede definirse como la agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes asignando la autoridad y responsabilidad a quienes tienen a su cargo la ejecución de dichas actividades. La organización define las relaciones que logran la cohesión entre todos los esfuerzos tendientes al logro de los objetivos.

1.1.6.3 Dirección.- Un jefe debe tratar de que sus subordinados actúen no por imposición de él, sino mediante la colaboración espontánea de ellos. Dicha colaboración se logra cuando se motiva a la gente.

1.1.6.4 Control.- Es evidente que el ejercicio de control tiene como fundamento la planeación, la organización y la dirección de las cuales dependerá la efectividad de los diferentes controles.

1.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

La Dirección Estratégica constituye un importante estudio que consolida la integración de aquellas actividades tanto tecnológicas, políticas, económicas y sociales que enmarcan todo un cambio que necesitan las empresas. La gestión estratégica está orientada a hacer frente a las vanguardias y desafíos que permitan diagnosticar una ventaja competitiva que ayuden a fortalecer el futuro de una organización.

Todo proceso de dirección estratégica que se implementa en empresas lucrativas o no lucrativas cuenta de varias etapas las cuales necesitan una base que las mantenga integradas; esta base la constituyen tres elementos: la actitud estratégica, el pensamiento estratégico y la intención estratégica.

Según DESS, Gregory G; (2003); señala que: “La Dirección Estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprender para crear y mantener ventajas competitivas”.Pág.8

SCHOLES, Johnson;(1997); manifiesta que la Dirección estratégica es: “Un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y funcionamiento de la organización, en busca de unos resultados y un desarrollo satisfactorio”. Pág.448

Para la investigadora la Dirección Estratégica es el conjunto de decisiones y acciones, orientadas a las ventajas competitivas de una empresa en forma sostenible durante un largo periodo de tiempo aplicando políticas de planificación y organización para alcanzar metas deseadas.

1.2.1 El Proceso de Dirección Estratégica.

Es el conjunto de tres procesos claves de la dirección estratégica los mismos que se detallan a continuación:

1.2.2 Análisis Estratégico.

Es el punto inicial del proceso de dirección estratégica, consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Tomando en consideración un análisis cuidadoso de las metas del conjunto de la organización como también un completo análisis externo e interno.

1.2.3 Formulación Estratégica.

El análisis y la elección de estrategias implican, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, las estrategias generan alternativas viables, para evaluar dichas alternativas y elegir un curso concreto de acción. Se describen aspectos del comportamiento de la formulación de estrategias, incluyendo consideraciones sobre la responsabilidad política, cultural, ética y social en lo que respecta a cuentas por cobrar.

1.2.4 Implantación de Estrategias.

La Implantación de Estrategias tiene como finalidad ofrecer un conocimiento más amplio para la recuperación de la cartera de crédito, en el momento que lo desea puede realizar cambios en cuanto al manejo de las cuentas por cobrar para de esta manera obtener resultados favorables para la empresa; además nos proporciona una idea clara de cuáles son los altibajos de la misma, por otra parte conoceremos los aspectos que se mejorarán con la implementación de Sistema de Gestión Estratégica.

1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir su tamaño, ya que esto implica que la cantidad de planes y actividades deben ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos en cuentas por cobrar, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va a regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en las cuentas por cobrar.

MANTILLA, Kathy (2008); define que La planeación estratégica es: “Un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”.Pág.17

Según BETANCOURT, José ; (2006); sostiene que la Planificación Estratégica es: “Un proceso centralizado y a partir de ella se inicia un proceso de Planificación Funcional que toma como lineamientos las estrategias establecidas a través de los planes corporativos, a fin de desarrollar estrategias particulares para cada una de las áreas funcionales del negocio”.Pág.23

Para la investigadora la Planificación Estratégica es el enfoque global de la empresa, por lo que se basa en los objetivos y planes estratégicos para alcanzar dichos objetivos, debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad.

1.3.1 Importancia de la Planificación Estratégicas.

Es importante por es una guía del direccionamiento, incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

1.3.2 Objetivos de la Planificación Estratégica.

Los objetivos definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo. Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

- Formular las estrategias de la organización
- Determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.
- Delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios

1.4 CONTABILIDAD FINANCIERA.

La Contabilidad Financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

Los estados financieros forman parte del proceso administrativo contable, constituyen el medio principal para toma de decisiones de los accionistas de la empresa. Estos estados son: el Balance General, Estado de Resultados o de Pérdidas Ganancias.

Según MORENO, Miguel; (1997); sostiene que la Contabilidad Financiera es: “Un proceso de identificación, medición y comunicación de información económica que permite formular juicios basados en la información y la toma de decisiones por aquellos que se sirven de dicha información”.Pág.62

Para la tesista la contabilidad financiera refleja la situación actual de una entidad en función de los recursos y obligaciones económicas que posee la empresa, reflejando así la liquidez y solvencia de la misma.

BOLÍVAR, J. (2007); señala que la Contabilidad Financiera es: “La técnica mediante la cual se recolectan, se clasifican se registran, se suman y se informa de las operaciones cuantificables en dinero, realizadas por una entidad económica”. Pág.105

La autora considera que la Contabilidad Financiera es el arte de usar ciertos principios al registrar, clasificar y sumar en términos monetarios datos financieros y económicos, para informar en forma real y oportuna las operaciones de una empresa de manera resumida. Se pueden crear cuantas cuentas como sean

necesarios para identificar los bienes que posean la misma y participaciones financieras de dichos bienes.

1.4.1 Importancia de la Contabilidad Financiera.

La Contabilidad Financiera es importante porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de sus negociaciones mercantiles y financieras. Así obtendrá mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio. Por otra parte, los servicios aportados por la contabilidad Financiera son imprescindibles para obtener información de carácter legal.

La Contabilidad Financiera registra en forma histórica, exacta, fiel, todas las operaciones que realiza el comerciante, clasificándolos correctamente y registrándolas en forma metódica y justificada en unos libros especiales llamados de contabilidad y de acuerdo con las leyes comerciales.

Permitiendo a su vez obtener resúmenes de cifras a través del cual, una vez analizados, nos permitirá apreciar los resultados de la empresa en unos cuadros denominados "Estados Financieros" o "Estados Contables"

1.4.2 Objetivos de la Contabilidad Financiera

Los objetivos básicos son los siguientes:

- Generar y comunicar información útil y oportuna para la toma de decisiones de los diferentes usuarios.
- Cuantificar uno de los datos más relevantes para los usuarios externos: la utilidad o pérdida de un negocio.

- Conocer la información acerca de la situación financiera de una entidad económica a una fecha determinada; y los resultados de sus operaciones y los movimientos de su efectivo por los períodos requeridos, facilitándonos así analizar cada una de sus cuentas que forman parte del Balance, que sirve para la proyección al futuro de la misma.

1.4.3 Características de la Contabilidad Financiera.

La Contabilidad Financiera posee tres características indispensables que son:

- Utilidad
- Confiabilidad
- Provisionalidad

Utilidad: se refleja en que la información pueda efectivamente ser usada en toma de decisiones de los usuarios, dado que es importante y que ha sido presentada en forma oportuna. La información sea útil es necesario que su contenido sea relevante, significativo, veraz y, a la vez, comparable.

- **Significación.** Mide la capacidad que tiene la información contable para representar simbólicamente, con palabras y cantidades, la entidad y su evolución, su estado en diferentes puntos en el tiempo y los resultados de su operación.
- **Relevancia.** La cualidad de seleccionar los elementos de la información financiera que mejor permitan al usuario captar el mensaje y operar sobre ella para lograr sus fines particulares
- **Veracidad.** La cualidad de incluir en la formación contable eventos realmente sucedidos y de su correcta medición de acuerdo con las reglas aceptadas como válidas por el sistema.

- Comparabilidad. La información de ser cotejable y confrontable en el tiempo por una entidad determinada.

Para que la información financiera tenga la característica de **Confiability** es necesario que el proceso de integración y cuantificación de información presentada en los estados financieros tenga **objetividad**, que las reglas se mantengan **estables** en el tiempo y adicionalmente, que exista la posibilidad de **verificar** los pasos seguidos en el proceso de elaboración de información financiera.

- Objetividad. Implica que las reglas bajo las cuales fue generada la información contable no han sido deliberadamente distorsionadas y que la información representa la realidad de acuerdo con dichas reglas.
- Estabilidad. La estabilidad del sistema indica que su operación no cambia en el tiempo y que la información que produce se ha obtenido aplicando las mismas reglas para captar los datos, cuantificarlos y presentarlos.
- Verificabilidad. Permite que puedan aplicarse pruebas al sistema que género la información contable y obtener el mismo resultado.

1.4.4 Cuentas del Activo.

LIZCANO, Álvarez Jesús (2005); Sostiene que las Cuentas del Activo: “Está integrado por el conjunto de bienes y derechos cuantificables, derivados de transacciones o de hechos propios del ente, capaces de producir ingresos económicos-financieros, razonablemente esperados, durante el desarrollo de su gestión”. Pág.188

En tal virtud, el activo representa todos los bienes y derechos que son propiedad de la empresa. El número de cuentas que se emplean en la contabilidad de un

negocio comercial depende tanto de la clase y número de operaciones que se efectúen como del análisis que de las mismas se haga, pues entre más detallado sea este, mayor será el número de cuentas que se utilicen en el registro de dichas operaciones.

1.4.5 Clasificación de los Activos.

Los activos se clasifican de acuerdo a las transacciones comerciales que tiene una empresa o negocio. Se refiere al nombre debidamente codificado o numerado que se da a los valores que posee la empresa. La cuenta facilita el registro de las operaciones contables en los libros de contabilidad, representa bienes, derechos y obligaciones de los que dispone una empresa en una fecha determinada.

1.4.6 Activos Corriente.

Si el ciclo normal operativo es menor de un año, se considerarán activos corrientes aquellos bienes que se convierten en efectivo o se consumen en menos de un año; si es mayor de un año se aplicará este criterio en la clasificación. Es costumbre considerar como corto plazo el período menor de un año.

1.4.6.1 Caja. Es el dinero en efectivo, propiedad de la empresa, el cual está representado por monedas y billetes de banco, así como cheques, pagarés (voucher) de tarjetas de crédito, giros, los mismos que se efectivizaran en un lapso no mayor de un año, o en el ciclo financiero a corto plazo.

1.4.7 Activos Circulante.

Este grupo lo integran los elementos o partidas que representan efectivo y los convertibles en efectivo, en un lapso no mayor de un año, o en el ciclo financiero a corto plazo. También se define como efectivo disponible porque están en

movimiento o rotación constante, que tienen como principal característica la fácil conversión o transformación en flujos de efectivo.

De acuerdo a su grado de disponibilidad la presentación del activo circulante es la siguiente:

1.4.7.1 Bancos. Representa el valor de los depósitos hechos en instituciones bancarias a favor de la entidad; esta cuenta aumenta cuando la empresa deposita dinero o valores al cobro, disminuye cuando expide cheques en contra del banco; es cuenta del activo porque representa el valor del dinero depositado en instituciones bancarias que es propiedad de entidad.

1.4.7.2 Mercancías. Son todos aquellos valores que se hacen objeto de compra o venta; tienen un incremento cuando la empresa compra o le devuelven mercancías, disminuye cuando los vende o devolvemos; es cuenta del activo porque representa el valor de los bienes que comercializa la entidad.

1.4.7.3 Clientes. Son las entidades que deben a la empresa por haberles vendido mercancías a crédito, sin exigirle especial garantía documental; esta cuenta aumenta cada vez que la empresa vende mercancías a crédito, disminuye cuando los clientes pagan total o parcialmente su cuenta, devuelven mercancías o se les concede algún descuento o rebaja. Es cuenta del activo porque representa el valor de las ventas efectuadas a crédito que la empresa tiene el derecho a cobrar.

1.4.7.4 Documentos por Cobrar. Son los títulos de crédito a favor de entidad, tales como letras de cambio y pagarés; esta cuenta aumenta cada vez que la entidad recibe letras de cambio o pagarés a su favor, disminuye cada vez que la empresa cobra, endosa o cancela uno de estos documentos. Es cuenta del activo porque representa el valor nominal de las letras de cambio y pagarés que la empresa tiene el derecho de cobrar.

1.4.7.5 Cuentas por Cobrar. Las Cuentas por Cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como efectivo y por lo tanto podrán ser cobrados. Constituyendo una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas a los departamentos de Crédito y Cobranza, Contabilidad, Tesorería y Finanzas.

Las cuentas por cobrar son el total de todo el crédito extendido por una empresa a sus clientes, por consiguiente, esta cuenta del Estado de Situación Financiera representa cuentas no pagadas adeudadas a la empresa. Las mismas se pueden dividir en dos partes: una de ellas representa los desembolsos de caja efectuados por la empresa al proporcionar los productos que se han vendido; la otra, es la diferencia entre los desembolsos de caja y los precios de venta de los productos.

1.4.7.5.1 Objetivos de las Cuentas por Cobrar.

- Conceptualizar las cuentas por cobrar, desde el punto de vista contable-financiero.
- Determinar las diversas fuentes que originan las cuentas y documentos por cobrar en la actividad empresarial.
- Contabilizar las cuentas y documentos por cobrar, utilizando diferentes métodos para el cálculo de créditos incobrables.
- Indicar los mecanismos que se utilizan financieramente para evaluar los créditos.
- Registrar todas las operaciones originadas por deudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía.

1.4.7.5.2 Clasificación de las Cuentas por Cobrar.

Las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas como de exigencia inmediata:

- A corto plazo.- Aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor de un año y se deben presentar en el Balance General como activo circulante.
- A largo plazo.- Su disponibilidad es a más de un año y deben presentarse fuera del activo circulante.

1.4.7.5.3 El Proceso de las Cuentas por Cobrar.

- Facturación
- Notas de Crédito
- Pagos
- Cuentas Incobrables.

Facturación.-Se inicia cuando se envía un pedido o cuando se completa la prestación de un servicio; y es responsable de la asignación del precio y de la emisión de una factura al cliente.

Notas de crédito.-En ellas se registran todos aquellos descuentos y devoluciones que se concede a clientes. Estos se tramitan a través del departamento encargado de la facturación el cual se encarga de elaborar las notas.

Pagos.-La consideración de pagos de clientes es una actividad constante e importante del proceso de las cuentas por cobrar. Al final de las actividades de cobranza de cada día, el departamento de crédito y cobranza turna la información correspondientes a cuentas por cobrar y esta actualiza el auxiliar de clientes.

1.4.7.5.4 Registro de las Transacciones de Cuentas por Cobrar

El registro oportuno de las cuentas por cobrar con todos los auxiliares, que demuestren analíticamente la situación del activo exigible de la empresa; es parte integrante de una buena política de registro contable. En una nota explicativa a cuentas por cobrar, es necesario presentar las cuentas por orden de vencimiento, iniciando con los vencimientos de corto plazo hasta los de mayor plazo.

1.4.7.5.5 Cuentas por Cobrar de Orden Interno

Las cuentas por cobrar de orden interno, como anticipos de sueldos, préstamos a los empleados, sindicatos, asociaciones o cooperativas, son a corto plazo no mayor de 90 días y se descuentan en el rol de pago.

1.4.7.5.6 Cuentas por Cobrar de Orden Externo

Se originan principalmente en las transacciones regulares de la empresa, por la entrega de bienes y servicios a los clientes, las cuentas por cobrar tendrán una duración corta de 30 a 60 días, si el tiempo se excede a este plazo se hace necesario la suscripción de un documento como garantía del préstamo concedido al cliente.

1.4.7.5.7 Controles Internos para Cuentas por Cobrar

Para obtener un Control Interno adecuado es importante que los empleados que tienen custodia del efectivo o de otros activos negociables no deban llevar los registros contables.

1.4.7.5.8 Manejo de las Cuentas por Cobrar.

El manejo de Cuentas por Cobrar es importante para la sana operación de la empresa. La gerencia tiene dos objetivos en conflicto con respecto a las cuentas por cobrar. Por una parte, la gerencia desea generar el mayor ingreso de ventas posible. La oferta a los clientes de términos de crédito prolongados, con poco o ningún interés, ha demostrado ser un medio efectivo de generar recaudos de ventas.

1.4.7.5.9 Venta mediante Tarjetas de Crédito.

Muchos negocios de venta al de tal minimizan su inversión en cuentas por cobrar estimulando a los clientes a utilizar las tarjetas de crédito tales como Diners Club American Express, Visa y Máster Card etc. Un cliente que efectúa una compra utilizando una de estas tarjetas firma una forma de múltiples copias, que incluye un pagaré de tarjeta de crédito, el mismo que se parece a un cheque que es girado sobre los fondos de la compañía de la tarjeta de crédito en lugar de hacerse sobre la cuenta personal del cliente, la compañía de la tarjeta de crédito paga rápidamente el efectivo al comerciante para reembolsar estos pagarés, evitando el gasto de cuentas incobrables al vendedor.

1.4.7.5.10 Determinación del Nivel de las Cuentas por Cobrar.

Para determinar el nivel de cuentas por cobrar es necesario conocer las políticas que la empresa posee, al otorgamiento de los créditos a los clientes, se acostumbran ofrecer descuentos por pronto pago, pero es conveniente comparar el monto de dicho descuento con el costo de administración de la inversión en clientes para precisar cuál de las alternativas es la más conveniente.

1.4.7.5.11 Evaluación de la Calidad de las Cuentas por Cobrar.

El cobro de las cuentas por cobrar, a tiempo es importante; éste define el éxito o fracaso de las políticas de crédito y de cobro de una compañía, una cuenta por cobrar vencida es una candidata para cancelación como pérdida de un crédito.

Para ayudar a juzgar qué tan buen trabajo está realizando una compañía en el otorgamiento de créditos y en el cobro de sus cuentas por cobrar, se calcula la razón de las ventas netas sobre las cuentas por cobrar promedio.

La tasa de rotación de cuentas por cobrar refleja cuántas veces la inversión promedio de la compañía en cuentas por cobrar fue convertida en efectivo durante el año. La razón es calculada dividiendo las ventas netas anuales por las cuentas por cobrar promedio.

Desde el punto de vista conceptual, el cálculo de la tasa de rotación de las cuentas por cobrar se debe utilizar las ventas netas a crédito. En la práctica es común, sin embargo, utilizar la cifra de ventas netas, puesto que la porción de las ventas netas a crédito generalmente no aparece desglosada en los estados financieros.

1.4.7.6 Cuentas Incobrables.

Muchas compañías aun mantienen sus propios departamentos de créditos e investigan la credibilidad de cada cliente posible. Sin embargo, si una compañía realiza ventas a crédito a cientos-quizás miles-de clientes, inevitablemente algunas cuentas resultaran incobrables.

Según el Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno Art. 10.- Deducciones.- En general, con el propósito de determinar la base imponible sujeta a este impuesto se deducirán los gastos que se efectúen para obtener, mantener y mejorar los ingresos de fuente ecuatoriana que no estén exentos, se aplicarán las siguientes deducciones:

- Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

- Las provisiones voluntarias así como las realizadas en acatamiento a leyes orgánicas, especiales o disposiciones de los órganos de control no serán deducibles para efectos tributarios en la parte que excedan de los límites antes establecidos.

- La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio, en la parte no cubierta por la provisión, cuando se haya cumplido una de las siguientes condiciones:
 - Haber constado como tales, durante cinco años o más en la contabilidad;
 - Haber transcurrido más de cinco años desde la fecha de vencimiento original del crédito;
 - Haber prescrito la acción para el cobro del crédito;
 - En caso de quiebra o insolvencia del deudor;
 - Si el deudor es una sociedad, cuando ésta haya sido liquidada o cancelado su permiso de operación.

No se reconoce el carácter de créditos incobrables a los créditos concedidos por la sociedad al socio, a su cónyuge o a sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad ni los otorgados a sociedades relacionadas. En el caso de recuperación de los créditos, a que se refiere este artículo, el ingreso obtenido por este concepto deberá ser contabilizado, caso contrario se considerará defraudación.

Créditos Incobrables.

Serán deducibles las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo, en los términos señalados por la Ley de Régimen Tributario Interno.

Los créditos incobrables que cumplan con una de las condiciones previstas en la indicada ley serán eliminados con cargos a esta provisión y, en la parte que la excedan, con cargo a los resultados del ejercicio en curso.

No se entenderán créditos incobrables sujetos a las indicadas limitaciones y condiciones previstas, por los ajustes efectuados a cuentas por cobrar, como consecuencia de transacciones, actos administrativos firmes o ejecutoriados y sentencias ejecutoriadas que disminuyan el valor inicialmente registrado como cuenta por cobrar.

1.4.7.7 Presentación de las Cuentas Incobrables en los Estados Financieros.

Cuando se ha determinado que una cuenta por cobrar es incobrable, esta deja de ser un activo. La pérdida de este activo representa un gasto, denominado gasto de cuentas incobrables.

Al medir el ingreso del negocio, uno de los principios fundamentales de contabilidad es que el ingreso debe ser asociado con los gastos incurridos para generar tal ingreso. El gasto de cuentas incobrables se origina en las ventas de bienes a créditos a los clientes que incumplen el pago de sus cuentas. Por consiguiente, se incurren en este gasto en el mes en el cual se efectúan las ventas relacionadas, aunque las cuentas por cobrar no se determinan como incobrables sino hasta un período contable posterior. Por lo tanto una cuenta por cobrar que se

origina en una venta a crédito en enero y se determina que es incobrable en agosto, representa un gasto de enero.

1.4.7.8 Cobro de Deudas Incobrables

Generalmente, las cuentas por cobrar no se anulan hasta que haya absoluta certeza de que son incobrables. En consecuencia, el asiento para anular es generalmente lo último que se hace. Sin embargo, hay ocasiones que se quita una cuenta por cobrar y por una y otra razón, más tarde se vuelve a cobrarle, cualesquiera que sean las circunstancias, si una compañía retira una cuenta por incobrable, pero más tarde esta es pagada, se deben hacer ciertos asientos contables.

La mayoría de los negocios de hoy en día venden, al menos parcialmente, sobre la base del crédito. Esto no lo harán todos, pero si probablemente la mayoría. Hay dos razones para hacer esto.

1. Los clientes esperan esos créditos, si una compañía no les extiende, su competidor si lo hará. Algunas preferirían mantener una política de ventas en efectivo, pero las fuerzas de la competencia las impulsan a extenderlos.
2. Las ventas a crédito pueden ser más provechosas que las ventas de contado, muchas compañías pueden extender créditos sobre una base sin interés, pero otras cargan intereses sobre las ventas a crédito. Y no es un secreto que la renta devengada por algunas compañías, provenientes del interés, es verdaderamente considerable.

Es sumamente importante analizar los casos en donde a pesar de los esfuerzos de cobranza, se aprecie una baja probabilidad de cobro. Cuando esto sucede se debe enviar al cliente un aviso de cobro ya sea por medio de cartas, o funcionarios de mayor jerarquía con lo cual se exija el cobro.

El crédito y la cobranza también son funciones que se realizan dentro del ciclo de ingresos y es la que se encarga de cobrar, autorizar ajustes y asignar créditos y tiene cuatro objetivos:

- Minimizar cuentas incobrables a través del establecimiento de límites de crédito apropiados para cada cliente.
- Registrar los pagos de clientes rápida y certeramente
- Tomar acción inmediata y efectiva dada una factura vencida
- Asegurarse que solamente se hagan ajustes a las cuentas de clientes cuando estén estipulados en los procedimientos internos y sean autorizados por el departamento de crédito.

Si estos objetivos no se cumplen, las empresas asumen los siguientes riesgos:

- Pérdida excesiva por vender a créditos razonables.
- Pérdida de ventas por la insatisfactoria solución de quejas de clientes
- Desfalcos de caja a un deficiente control de pagos
- Cuentas por cobrar excesivas debido a la incapacidad de cobrar oportunamente.

1.4.7.9 Rotación de Cuentas por Cobrar.

El Análisis por medio de razones financieras ayuda a determinar la rotación de las cuentas por cobrar a clientes, su convertibilidad y el periodo promedio de cobranza para que en base a lo encontrado, cambie total o parcialmente o reafirme las políticas de cobranza y otorgamiento de crédito pactados.

Es una técnica para medir la circulación de las cuentas por cobrar y se calcula en dos pasos:

Fórmula:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas x Cobrar}}$$

$$\text{Días de crédito} = \frac{365}{\text{Rotación de Cuentas Por cobrar}}$$

En el total de las ventas a crédito, dividida entre el promedio mensual de ventas por cobrar, permite conocer las veces en que los créditos otorgados por ventas de artículos son recuperadas.

Esta razón financiera únicamente tiene aplicación en las empresas que venden a crédito; la cual permite conocer el grado de eficiencia en el cobro de las cuentas, así como el atinado de la política en el otorgamiento de los créditos.

Al relacionarse la rotación de cuentas por cobrar con un cierto número de días (365), es posible conocer los días que tarda la Rotación de Cuentas por Cobrar.

Es importante observar que mientras menor es el ritmo de convertibilidad de las cuentas por cobrar, el índice de un movimiento económico mayor, el mismo que puede traducirse en un incremento en las utilidades.

1.5 SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA CUENTAS POR COBRAR.

1.5.1 Generalidades

El Sistema es un conjunto de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí mediante la Gestión Estratégica la cual arranca con un proceso de planificación corporativa, que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización en un proceso funcional.

La Gestión Estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo. Esta planificación, acción y control deben ser responsabilidad de quien los realiza y no un proceso centralizado.

A través de la Gestión Estratégica las organizaciones logran posicionarse en los mercados en forma competitiva, con gran solidez corporativa, con motivación y educación del personal, con mejoras en el desempeño.

En la Gestión Estratégica se toma en cuenta a todos los miembros de la organización, a fin de conocer sus inquietudes para poder establecer los objetivos específicos de cada departamento con el propósito de lograr a través de las funciones, que se le conceda al personal la consecución de los objetivos organizacionales.

1.5.2 Definiciones

Como lo manifiesta BETANCOURT, José; (2006); la Gestión Estratégica es: “Arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el

propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”. Pág.23

La investigadora considera que la Gestión Estratégica es una forma de pensar en el futuro de la empresa para la consecución de las metas establecidas para el buen funcionamiento de la misma, de manera eficiente y optimizando los recursos que posee.

MENDOZA C. Ruíz, M. Y Zrihen, R.; (2000); manifiesta que la Gestión Estratégica es: “La Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo”. Pág. 59

Para la tesista la Gestión Estratégica es el conjunto de acciones establecidas por la gerencia para crear estrategias competitivas sean a mediano y a largo plazo para la consecución de las objetivos propuestos.

1.5.3 Funciones.

El trabajo de los directivos puede ser dividido en las siguientes funciones:

1. Planificar: determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, políticas, programas y campañas; determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día para las cuentas por cobrar.

2. Organizar: agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades.

3. La Dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

4. Controlar: vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas aplicados en cuentas por cobrar.

1.5.4 Importancia.

Es importante señalar que la Gestión Estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial. Ya no es un grupo de elegidos (Planificadores), quienes deciden el camino a seguir por la organización, sino que éste debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial en el ámbito corporativo, que permitirá generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos o negocios funcionales de la empresa.

1.5.5 Características.

Considera la Gestión Estratégica, como herramienta principal a la dirección con el propósito de lograr una administración adecuada mediante la utilización de recursos humanos y económicos y se ha imprescindible algunas de sus más importantes características:

- La Gestión Estratégica dentro de cuentas por cobrar está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación, generalizándose como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

- Es un proceso en el cual las organizaciones deben definir la información de las cuentas por cobrar y hacerla fluir e interpretarla acorde con su realidad para tomar decisiones que le permitan enfrentar y mantenerse el índice de recaudación.
- Es un proceso mediante el cual los directivos aseguran la recuperación de las cuentas por cobrar y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

1.5.6 Proceso de la Gestión Estratégica para Cuentas por Cobrar.

El proceso para la Gestión Estratégica para las cuentas por cobrar está basado en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos (control interno), con aspectos ligados al comportamiento individual y grupal.

1.5.7 Estructura y Estrategia para las Cuentas por Cobrar.

Para adecuar su funcionamiento interno para las cuentas por cobrar, las exigencias del entorno las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma, la estructura organizativa.

Toda organización debe estar diseñada según su plan estratégico para orientarse hacia las cuentas por cobrar ante los cambios del entorno, por lo que es la estrategia la que define cuál será, en definitiva, la forma en que la organización gestionará sus objetivos.

1.5.8 Política de Crédito.

Son las normas que establecen los lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuanto se le debe conceder; es importante destacar que, una aplicación errónea de una buena política de crédito, o la adecuada instrumentación de una deficiente política no produce nunca resultados óptimos.

La aplicación de la política de crédito tiene un papel fundamental para el ejecutivo financiero, porque mediante la evaluación y análisis que el realice servirá para la correcta ejecución de las cuentas por cobrar; el objetivo de la política de crédito es promover las ventas, por consiguiente debe cuidarse que su utilización ayude a maximizar las utilidades de la empresa y el rendimiento de la inversión, sin abusar del crédito porque de esta manera deja de ser atractivo en lo que respecta al rendimiento de la inversión.

El nivel de las Cuentas por Cobrar estar determinado por dos factores que son: El volumen de las Ventas a Crédito y el Período Medio de Cobro, es decir, desde el momento en que se efectúe la venta a crédito hasta que realmente estas se hacen efectiva.

El Período Medio de Cobro va a estar influido por aspectos que no son controlables por la Administración, como es el caso de las condiciones económicas por la que esté atravesando el país, y por otros que si pueden ser controlables por la Administración de la Empresa, que son:

El estándar de Crédito: está comprendido por el máximo riesgo que la empresa está dispuesta aceptar en cuentas por cobrar; es decir, va a depender la flexibilidad o restricción que quiera dar la empresa al otorgar créditos con las condiciones mínimas que debe cumplir el cliente para poder ser beneficiario de un crédito.

Las condiciones del crédito que son estipuladas por los parámetros para otorgar el crédito son las siguientes:

- El plazo concedido, es el período máximo permitido por la empresa para que el cliente cancele la deuda.
- El Descuento por Pronto Pago, si lo hubiera, es el beneficio que van a disfrutar los clientes si cancelan en el plazo concedido dentro de los dos a diez días.
- La Garantía que se le va a exigir al cliente, o que documentos van respaldar la transacción, ya que no todos los clientes son iguales.

Las principales variables de política incluyen:

- El riesgo máximo aceptable de las cuentas de crédito.
- El plazo de tiempo durante el cual se concede el crédito, denominado período de crédito y el porcentaje de descuento dado por la prontitud de pago.
- La política de cobranza de la empresa.

1.5.9 Normas de Crédito.

La determinación de las normas óptimas de crédito implica igualar los costos incrementales asociados con una política activa de crédito con las utilidades incrementales provenientes del aumento en ventas.

Los costos incrementales incluyen costos de comercialización y de ventas, así como aquellos costos asociados con la calidad de las cuentas o costos de crédito, los mismos que incluyen:

- Pérdidas por incumplimiento de pago o por cuentas incobrables.
- Costos elevados de investigación y cobranzas.
- Mayores costos asociados con el capital invertido en las cuentas por cobrar provenientes de ventas a clientes con menor nivel de crédito, quienes pagan sus cuentas más lentamente y quienes consecuentemente hacen que el periodo promedio de cobranza se vea agrandado.

Para evaluar los riesgos de crédito de un cliente, los administradores de crédito empiezan con lo siguiente:

- **Carácter:** Se refiere a la posibilidad de que el cliente trate de hacer honra a sus obligaciones; (referente a lo moral).
- **Capacidad:** Es un juicio subjetivo de la habilidad del cliente para pagar sus obligaciones. Se evalúa a través de los antecedentes y de sus métodos de negocios.
- **Capital:** Se mide en la posición financiera general de la empresa tal como la indicaría en análisis de razones financieras, con un énfasis especial sobre las razones de riesgo.
- **Colateral:** Esta representado por los activos que ofrezca el cliente en cuestión como garantía del crédito extendido.
- **Condiciones:** al impacto de las tendencias económicas generales sobre la empresa y a los desarrollos especiales en ciertas regiones geográficas, o sectores de la economía, que puedan afectar la habilidad del cliente para cumplir sus diversas obligaciones.

1.5.10 Procesos de Cobranza.

Es indispensable que el sistema de cobranza funcione bajo procedimientos inteligentes de control interno que aseguren que la información que se entregue al departamento de cobranza, sea confiable.

Administrar: Manejo eficiente de los recursos, que son los activos de la empresa, representado por deudas de sus clientes producto de ventas al crédito; definiendo las políticas de pago, plazo, montos de crédito y cargos de intereses moratorios.

Sistema informático: permite la administración y gestión de las cuentas por cobrar, emitir reportes, actualizar datos, ingresar cobros y cargos, generar estadísticas y es también herramienta de control.

Los puntos claves para seguir los procesos de cobranza son los siguientes:

Análisis estadístico: el sistema informático debe proveernos información estadística indicando: número de clientes, cantidades en mora, últimas fechas de pago, fechas de gestión, condiciones actuales, fechas de actualización y cantidades de clientes que se mueven entre los niveles demora.

Indicador de período de cobranza: este es un indicador financiero, su fórmula conocida es: $\text{Cuentas por Cobrar} / \text{Ventas Netas Anuales} * 360$. Nos indica el número promedio de días que toma recuperar una cuenta.

Reservas sobre incobrables: debemos generar la reserva contable correspondiente con una política definida por la alta administración; buscando no generar falsas expectativas sobre clientes que puedan ser irrecuperables. Las cuentas que en su momento se liquiden contra reserva, deben llevarse a cuentas extraordinarias y mantener su gestión.

Actualización de información: todo registro de clientes debe mantenerse actualizado; utilizando cruce de información, campañas y promociones para actualizar sus datos personales lo que servirá como base para futuras gestiones de cobro.

Personal: son los gestores de cobro responsables de la recuperación de cartera.

Los pasos a seguir por la persona encargada de realizar la cobranza son los siguientes:

- Pre-mora: en esta etapa hacemos un recordatorio amable al cliente sobre el próximo vencimiento.
- Mora 30 días: en esta etapa el cliente ya tiene 30 días pasados del plazo otorgado, se requieren llamadas y las cartas de cobro.
- Mora 60 días: el cliente está ya en problemas, llamadas, e-mails, gestión con persona superior, cartas de cobro y preferiblemente una visita del gestor de cobros.

Evaluación de los casos con gerencia y departamento de crédito:

- Mora 90: el cliente ya es problema, visitas, gestión pre-judicial, aviso que será trasladado a cobro jurídico, evaluación de los casos con la gerencia respectiva. Siempre debe haber una opción a re-financiar o negociar abonos, para no perder el cliente.
- Mora más de 90: pasar a cobro judicial, sea con abogado propio o con un despacho contratado para tal fin. Muchas veces dudamos en pasar los casos, pero el cliente puede deber a otros y por tanto no podemos esperar.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1 Caracterización de la Farmacia.

La Farmacia San José fue creada en 1989, en la ciudad de Latacunga al transcurrir el tiempo pasa a formar parte de una de las principales cadenas de farmacias del país llamadas Cruz Azul un 1ro de noviembre del 2000. Convertido en un sector más importante dentro del entorno comercial, con un poder adquisitivo cada vez más próspero el cual resulta atractivo para la industria farmacéutica, para competir en mercados modernos, desarrollando productos y servicios, que les permitan traer más clientes.

2.1.1 Ubicación.

La Farmacia Cruz Azul N° 1 se encuentra ubicada en las calles Juan Abel Echeverría 4-14 y dos de Mayo; en el sector el Salto.

2.1.2 Misión.

Proveer al mercado local medicamentos de alta calidad y variedad, respaldados en un excelente servicio, constante innovación, procesos efectivos y un talento humano competente, generando valor agregado a todos los grupos relacionados con la entidad.

2.1.3 Visión.

Ser una Farmacia líder en el mercado nacional, de reconocido prestigio, confianza y crebilidad por la calidad de productos y servicios que ofrece a los sectores que atiende.

2.1.4 Objetivo.

Servir a la sociedad, comercializando medicina nacional e internacional como también la línea de bazar a precios competitivos

2.1.5 Servicios.

La farmacia ofrece a sus clientes productos únicos, servicio excepcional, precio de venta en las promociones, la misma que se aplicando las “5 P” del marketing como son:

- Punto de venta: estamos ubicados cerca de hospitales, clínicas, colegios, etc. es la razón principal para sus clientes.
- Productos: fármacos, material clínico y hospitalario, también línea de bazar adicionalmente ofrece servicio a domicilio, medicamentos sin receta, créditos a las empresas o instituciones públicas o privadas, pines electrónicos, etc.
- Precio.- son los más competitivos en el mercado.
- Posición: la marca permite identificar al local y comienza a establecer las expectativas de los clientes.
- Personal: altamente capacitado.

2.1.6 Políticas.

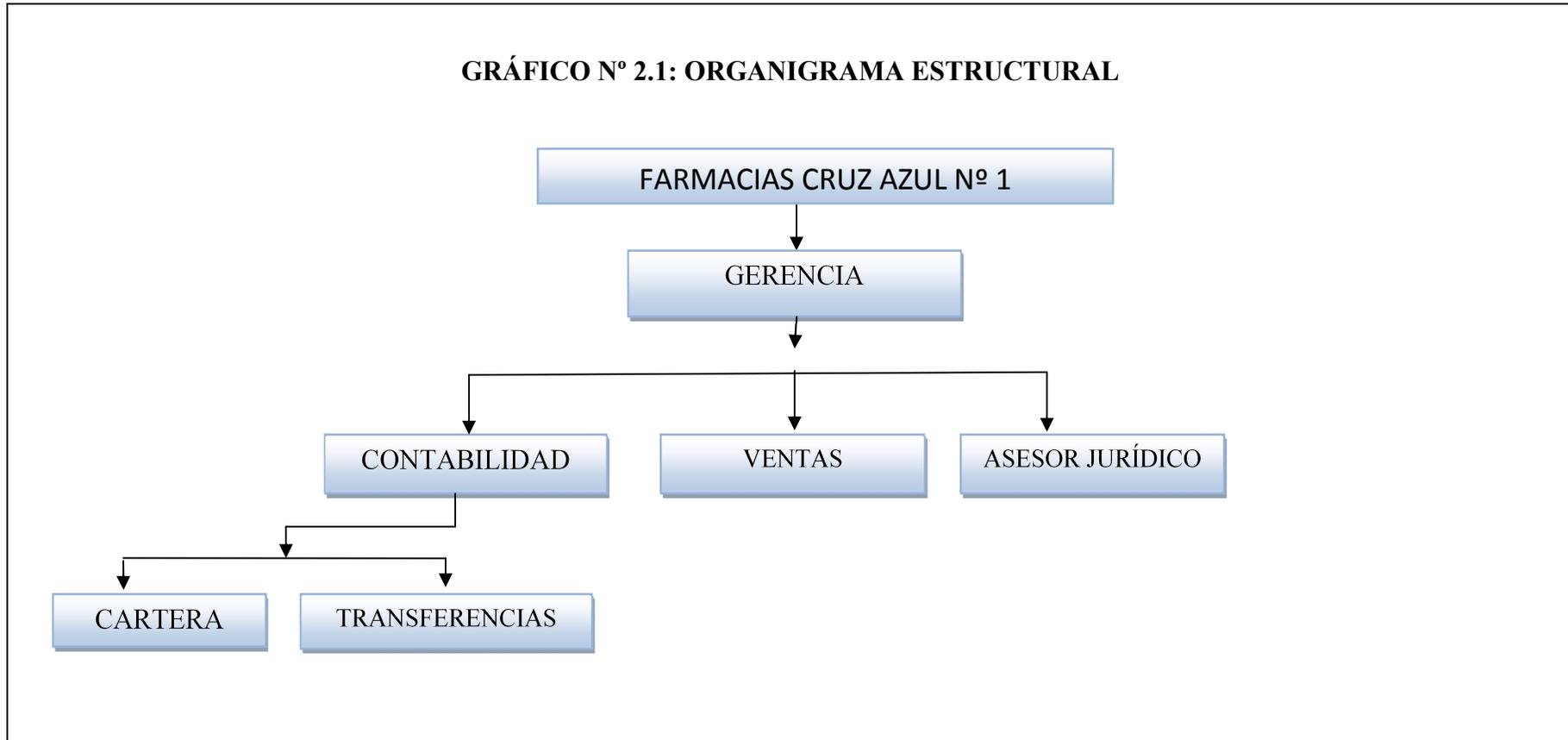
- **Selección del personal para ventas:** es importante que el personal tenga instrucción media, conocimientos en la línea de fármacos y relaciones humanas en atención al cliente.
- **Suministros:** las fundas y rollos son de uso exclusivo para el despacho de los productos de la farmacia.
- **Uniformes:** provee la franquicia.
- **Venta de productos:**
 - Mantener un oportuno abastecimiento de la línea de productos según la demanda de los mínimos y máximos.
 - Se utilizara el sistema (Neptuno) lo cual ayudará al proceso de venta de productos, deberá obligatoriamente emitir y entregar a los clientes el respectivo comprobante de venta (nota de venta o factura) que emite el sistema al momento de la entrega de los productos y su respectiva cancelación, sin importar el monto.
 - Para la venta de productos estupefacientes y psicotrópicos, se deberá exigir a los clientes, que entreguen la receta original y autorizada por el Consep, con la firma y código del médico tratante, en donde conste claramente el nombre del paciente, verificando que la fecha de emisión de la misma corresponda dentro de los 30 días, a demás de todos los requisitos que exige la ley.

- **Inventario:**
 - Se realiza 2 veces al año, para mantener un control adecuado del negocio, y está integrado por lo menos por una persona independiente a la farmacia.

- **Créditos.**
 - Cupo de consumo del cliente
 - Plazo del corte de facturación
 - Porcentaje de descuento
 - Información de salida del trabajador

2.1.7 ORGANIGRAMA

GRÁFICO N° 2.1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: Farmacia Cruz Azul N°1
ELABORADO POR: La tesista

2.1.8 FODA

Con la finalidad de analizar la situación interna y el entorno en el cual se desenvuelve la Farmacia Cruz Azul N°1. Se desarrollara a continuación la matriz del FODA en la misma que se determinara las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.

CUADRO N° 2. 1: FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Líder en el mercado local• Posee suficiente variedad de fármacos.• Productos garantizados.• Servicio dirigido a todo el sector del mercado.• Personal capacitado.• Atención personalizada. | <ul style="list-style-type: none">• Crecimiento constante del mercado nacional.• Engrandecimiento empresarial a través de nuevas sucursales.• Alta calidad del producto.• Asociación con empresas |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none">• Desconocimiento de políticas administrativas y contables que dificultan el reconocimiento de cobranzas.• Existencias de cuentas por cobrar. | <ul style="list-style-type: none">• El crecimiento de la competencia con precios de venta más competitivos.• Incremento del valor de impuestos.• Situación económica del país.• Decisiones políticas del Estado que influyen en el mercado. |

FUENTE: Farmacia Cruz Azul N°1

ELABORADO POR: La tesista

2.2 METODOLOGÍA EMPLEADA.

2.2.1 Tipo de Investigación.

En vista de que el tema de investigación es la Implementación del Sistema de Gestión Estratégica para las Cuentas por Cobrar, la tesista ha decidido que para la ejecución va a recurrir al diseño de investigación no experimental, el mismo que permitirá observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos, tomando lo existente para dar solución al problema identificado; es decir no se ha manipulado las variables.

La investigación utilizada es de tipo descriptivo, la misma que desarrollo la representación del fenómeno estudiado a partir de sus características; nos permitió medir las variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades del proceso de recuperación de las cuentas por cobrar que se realiza en la Farmacia Cruz Azul N° 1 ubicada en la ciudad de Latacunga, trabajando sobre realidades de hecho para presentar una interpretación correcta.

2.2.2 Métodos de Investigación.

2.2.2.1 Deductivo.

Con la aplicación de este método se encontró la información necesaria para analizar los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de investigación, partiendo de aquellos temas generales que permitieron llegar específicamente al diseño de la propuesta final.

2.2.2.2 Inductivo

Este método se utilizó en el desarrollo de la presente investigación para identificar la necesidad de corregir el cumplimiento adecuado de las funciones de todas las personas que conforman la Farmacia y de esta forma determinar los procesos que se requieren para cumplir con el objetivo, así como también para la realización de conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

2.2.2.3 Sintáctico.

En base a la reunión racional de varios elementos dispersos permitió un razonamiento para construir las partes investigadas a partir de un análisis, mediante la operación analítica de cada elemento para llegar a comprender la esencia del problema.

2.2.2.4 Analítico.

Se utilizó este método para efectuar un análisis riguroso del FODA dentro de la Farmacia Cruz Azul N°1, permitiendo realizar la estructuración de soluciones que ayuden a la recuperación de la cartera.

2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.

2.3.1 Población.

Para la presente investigación a realizarse en la Farmacia Cruz azul N°1, la población o universo involucrado es la siguiente: Gerente, 5 personas del

Departamento de Contabilidad, 21 personas encargadas de ventas y 55 clientes activos de la Farmacia.

2.3.2 Muestra.

Los siguientes sectores, por tener una población pequeña fueron considerados como muestra al Gerente; en cambio al departamento de Contabilidad y Ventas se considero como muestra a la totalidad del personal.

Los clientes de la farmacia son tomados como muestra por ser un número considerable de los mismos. Cabe indicar; para la aplicación de la muestra se tomo en cuenta a los clientes que se encuentran activos, cuyos movimientos económicos sobrepasan los \$ 200,00.

2.3.3 Tamaño de la Muestra

De los clientes que forman parte de la farmacia luego de haber aplicado la correspondiente formula sacamos la muestra y se obtuvo 30 clientes a los cuales se les aplicara las encuestas respectivas.

En la Entrevista, a través del diálogo entre el entrevistador y el entrevistado, como es el caso del investigador, el Gerente y Contador se logró obtener información directa, precisa y relevante sobre el tema de investigación. La Encuesta, a través de un cuestionario permitirá recopilar datos de toda la población, ayudándonos a obtener información de un gran número de sujetos de investigación, permitiendo optimizar el recurso tiempo, este es el caso de los administradores, empleados, y clientes de la Farmacia.

2.4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

2.4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA FARMACIA CRUZ AZUL N°1 EL DR. MARIO RÍOS.

Con la finalidad de conocer la situación actual del manejo de las cuentas por cobrar de la farmacia Cruz Azul, se procedió a entrevistar al gerente de la misma previa la elaboración de cuestionario para obtener la información que a continuación se detalla.

1. ¿Cómo se desarrollan las actividades en la farmacia?

Dentro de las actividades se destacan las siguientes:

- Atención especial a los clientes en todo sentido
- Control de medicamentos (vencimiento)
- Capacitación al personal, en desarrollo el talento humano
- Estricto cumplimiento de las disposiciones de la dirección de salud
- Recaudación de la cartera vencida
- Modernización en los servicios

2. ¿Cómo se maneja los créditos que actualmente entrega a los clientes la Farmacia Cruz Azul N° 1?

Se maneja de acuerdo a las políticas internas establecidas de la farmacia que son:

- Mediante un contrato escrito
- Cupo de consumo a cada cliente

- Plazo del corte de facturación
- Porcentaje de descuento
- Información de salida del trabajador
- Terminación del contrato por partes contratantes

3. ¿Qué opinión tiene usted de las gestiones realizadas por el Recaudador respecto de la cartera vencida?

No estoy conforme con las gestiones que realiza, es necesario contratar una persona competitiva que cumpla de forma eficiente con las funciones designadas.

4. ¿Considera usted que se debe implementar un Sistema de Gestión Estratégica para las Cuentas por Cobrar?

Si es necesario por la optimización de los recursos, sin embargo cabe señalar que el recaudador de la Farmacia Cruz Azul no realiza un trabajo eficiente para la recaudación de la cartera vencida y gracias a la implementación de este sistema se aspira encontrar una normativa para una recaudación significativa, la misma que de resultados positivos para la farmacia.

2.4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LA CONTADORA DE LA FARMACIA CRUZ AZUL N°1 APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA A LA CONTADORA DE LA FARMACIA CRUZ AZUL N°1 LA SRA TERESA RIVADENEIRA.

Con el propósito de conocer la situación actual del manejo de las cuentas por cobrar de la farmacia Cruz Azul, se procedió a entrevistar a la contadora de la

misma previa la elaboración de cuestionario para obtener la información que a continuación se detalla.

1 ¿Cuáles son las funciones en el Área Contable?

En este departamento existen tres auxiliares contables las cuales efectúan sus funciones con responsabilidad y bajo la supervisión de la Sra. Contadora.

- a) Registro de facturación en ventas
- b) Registro de facturación por compras
- c) Registro de retenciones a los proveedores
- d) Registro de Cuentas por Cobrar a clientes
- e) Elaboración de roles
- f) Declaraciones SRI
- g) Comprobantes de pago para el IEES

2. ¿Considera las políticas establecidas por la Farmacia son las adecuadas para el manejo de los créditos.

Considero que el 30% de sus políticas aplicadas no funcionan como el caso lo amerita ya que no existe una persona especializada que se encarga de la recaudación de los créditos vencidos.

3. ¿Cuáles son los inconvenientes contables que originan por la falta de cumplimiento en los créditos?

La falta del cumplimiento en los créditos que otorga la farmacia a sus clientes refleja en:

- En el balance general
- En la cartera vencida
- Da lugar a la aplicación de la alícuota para el cálculo de cuentas por cobrar según el plazo del vencimiento del crédito otorgado.
- Se convierten en cuentas incobrables por su vencimiento.

4. ¿Considera usted que se debe implementar un Sistema de Gestión Estratégica para las Cuentas por Cobrar?

Sí porque nos permite la recuperación de la cartera vencida y por ende bajaría el índice de morosidad. El sistema que se piensa implantar nos facilitaría para obtener un control adecuado en las cuentas por cobrar estableciendo mecanismos de:

- Organización
- Control
- Coordinación
- Sistematización contable

CONCLUSIONES

La Farmacia Cruz Azul necesita implementar un Sistema de Gestión Estratégica para las cuentas por cobrar que permita tener todo tipo de información en tiempo real para mejorar la gestión, teniendo día a día los movimientos y documentos de la cartera que los realiza el recaudador, para tomar decisiones inmediatas a los clientes que incurren al no pago de sus obligaciones.

2.4.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FARMACIA CRUZ AZUL N°1, AUXILIARES CONTABLES.

1. ¿La Farmacia cuenta con un Sistema de Gestión Estratégica para Cuentas por Cobrar?

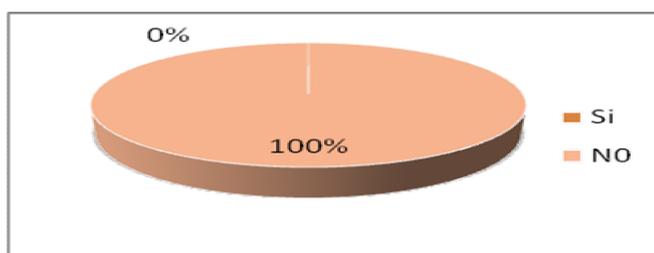
TABLA N°2.1: SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Si | 0 | 0% |
| NO | 4 | 100% |
| TOTAL | 4 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N°2.2: SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

En lo que se refiere a la implementación de un Sistema de Gestión Estratégica para las Cuentas por Cobrar, el 100% de las personas manifiestan que la Farmacia Cruz Azul no dispone de tal sistema, lo cual es necesario implementarlo con el objetivo fundamental de la recuperación de la cartera.

2. ¿Cree usted que la implementación de un Sistema de Gestión Estratégica para las Cuentas por Cobrar ayude a recupera la cartera?

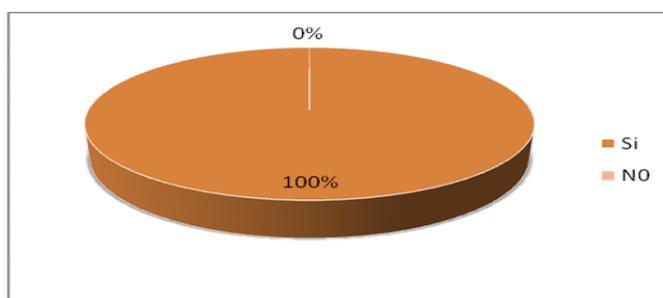
TABLA N° 2.2: IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Si | 4 | 100% |
| N0 | 0 | 0% |
| TOTAL | 4 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N°2.3: IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El 100% de los encuestados está de acuerdo con la implementación del Sistema de Gestión Estratégica para las cuentas por cobrar, porque facilitara la recuperación de la cartera de todas las instituciones que mantienen crédito en la farmacia.

3. ¿La Implementación del Sistema de Gestión Estratégica permitirá la disminución del índice de morosidad?

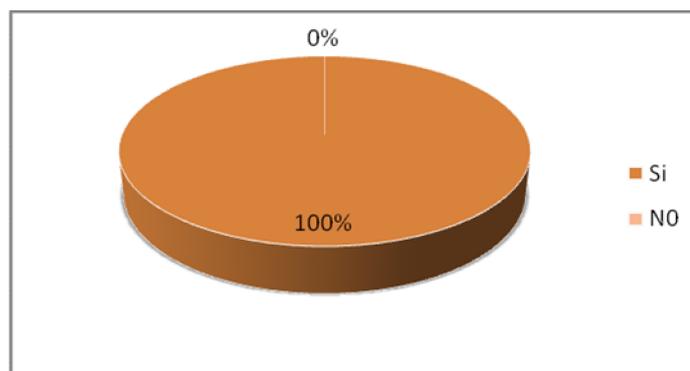
TABLA N°2.3: ÍNDICE DE MOROSIDAD

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Si | 4 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 4 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.4: ÍNDICE DE MOROSIDAD



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El 100% de los encuestados manifiesta que el sistema de Gestión Estratégica para las Cuentas por Cobrar, propuesto permitirá la disminución de los índices de morosidad, lo cual nos hace ver que existe una necesidad administrativa que requieren la implementación de este sistema el mismo que permita disminuir el nivel cartera.

4. ¿La farmacia cuenta con una misión y visión?

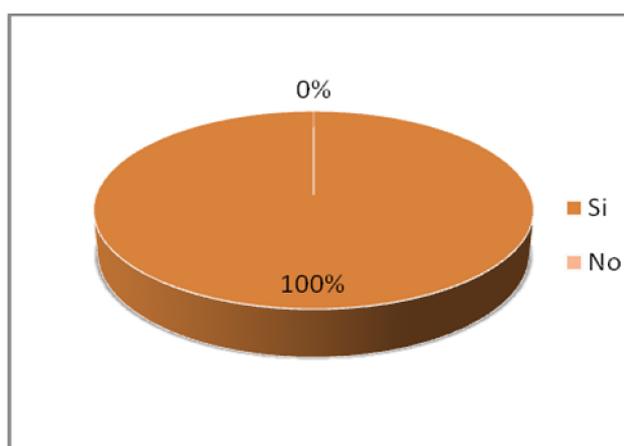
TABLA N° 2.4: MISIÓN Y VISIÓN

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | (%) |
|--------------|------------|------|
| Si | 4 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| TOTAL | 4 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.5: MISIÓN Y VISIÓN



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

De los encuestados el 100% nos indican que la Farmacia Cruz Azul cuenta con la misión y visión permitiendo una total identificación del personal con las metas propuestas, aspectos administrativos que facilitarán realizar el sistema de gestión estratégica para las cuentas por cobrar.

5. ¿La Farmacia tiene establecido los objetivos que persigue?

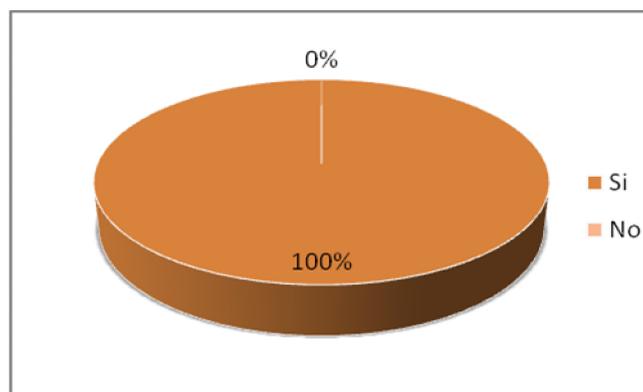
TABLA N° 2.5: OBJETIVOS

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | (%) |
|--------------|------------|------|
| Si | 4 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| TOTAL | 4 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.6: OBJETIVOS



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

Manifiestan los encuestados en un 100% que tienen conocimiento de los objetivos que persigue la Farmacia Cruz Azul, los mismos que deberán ser integrados en la implementación del sistema de gestión estratégica para cuentas por cobrar.

6. ¿Considera usted que las políticas de créditos de la Farmacia son?

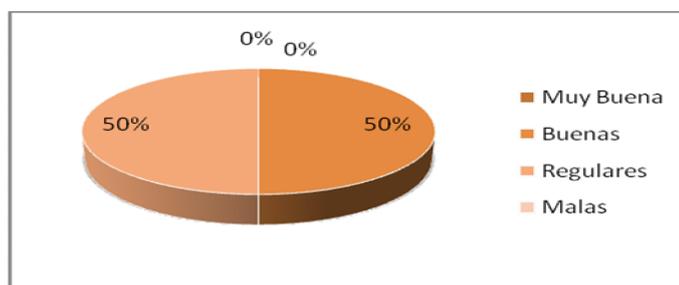
TABLA N° 2.6: POLÍTICAS DE CRÉDITOS

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | (%) |
|--------------|------------|------|
| Muy Buenas | 0 | 0% |
| Buenas | 2 | 50% |
| Regulares | 2 | 50% |
| Malas | 0 | 0% |
| TOTAL | 4 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.7: POLÍTICAS DE CRÉDITOS



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

De las personas encuestadas el 50% manifiestan que se debe mejorar las políticas de créditos establecidas para acciones de cobro, puesto que las existentes son demasiado deficientes, además de que se les da muy poca importancia y realmente no se ponen en práctica; y el 50% opina que la morosidad no tienen nada que ver con las políticas existentes sino más bien por la idiosincrasia de las personas.

7. ¿Existe un organigrama estructural establecido?

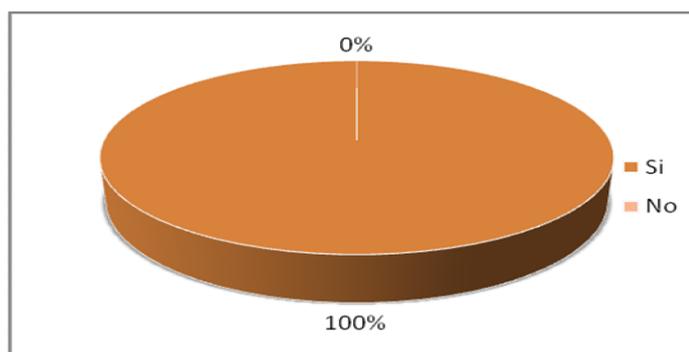
TABLA N° 2.7: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | (%) |
|--------------|------------|------|
| Si | 4 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| TOTAL | 4 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.8: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

Los 100% de los encuestados si tienen conocimiento del organigrama estructural, facilitando las funciones que realizan los empleados de cada una de las áreas establecidas, cumpliendo las disposiciones de los jefes superiores y guardando las líneas de mando de cada uno de los departamentos.

8. ¿El personal que labora en la Farmacia es idónea y se encuentra debidamente capacitado?

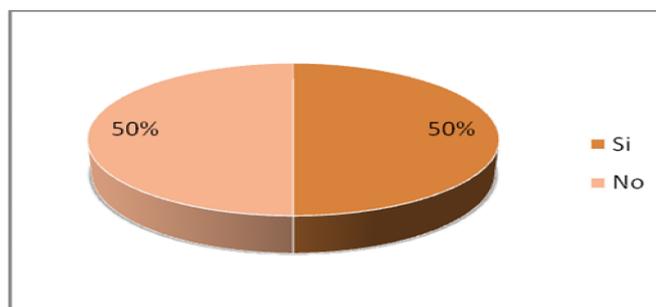
TABLA N° 2.8: EL PERSONAL ES IDÓNEO Y CAPACITADO

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | (%) |
|---------------------|-------------------|-------------|
| Si | 2 | 50% |
| No | 2 | 50% |
| TOTAL | 4 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.9: EL PERSONAL ES IDÓNEO Y CAPACITADO



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El 50% de los encuestados sostienen que el personal que labora en la farmacia es capacitado e idóneo y cumple con las funciones establecidas permitiendo así cumplir con los objetivos propuestos por la farmacia, mientras que el otro 50% manifiestan que no reciben capacitación, lo cual deberá cambiar para la implementación del sistema.

9. ¿Considera usted que la morosidad en la Farmacia es?

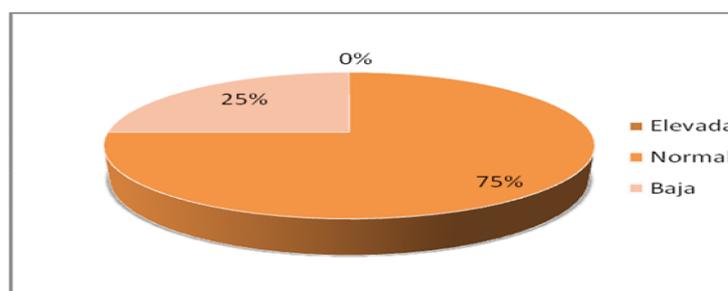
TABLA N° 2.9 MOROSIDAD EN LA FARMACIA

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Elevada | 0 | 0% |
| Normal | 3 | 75% |
| Baja | 1 | 25% |
| TOTAL | 4 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.10: MOROSIDAD EN LA FARMACIA



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El mayor porcentaje que es del 75% de las personas encuestadas consideran que la morosidad de la farmacia es normal, lo que pone en evidencia que la mayoría de los clientes pagan a tiempo, en cambio un porcentaje pequeño representado por el 25% manifiestan que es bajo el índice de morosidad, sin embargo por los elevados montos de ventas que maneja la farmacia objeto de investigación, es un problema a ser superado el mismo que se lo hará con la implementación del sistema de gestión estratégica para las cuentas por cobrar.

10. ¿Se aplica en la empresa acciones de cobro de acuerdo a las políticas establecidas?

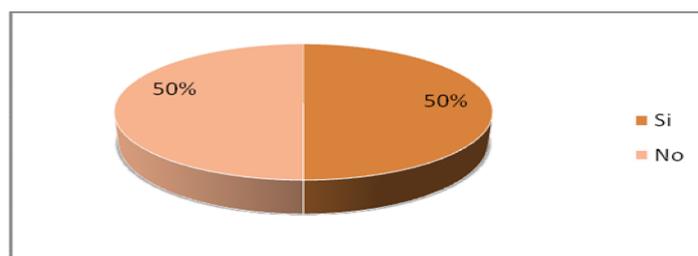
TABLA N° 2.10: ACCIONES DE COBRO

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | (%) |
|--------------|------------|------|
| Si | 2 | 50% |
| No | 2 | 50% |
| TOTAL | 4 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.11: ACCIONES DE COBRO



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

De los encuestados el 50% nos indican que si se aplican las políticas de acciones de cobro, el otro 50% de los encuestados opinan pese a que existen acciones de cobro establecidas por las políticas internas no son aplicadas ya que no se da un seguimiento adecuado de los motivos que llevan a los clientes a no cumplir con los pagos, por esta razón es necesario la implementación del sistema de gestión estratégica para las cuentas por cobrar cuya finalidad es que los cobros se realicen en los plazos previstos.

11. ¿Al término de cuantos días se procede a emitir las notificaciones de las cuentas por cobrar vencidas?

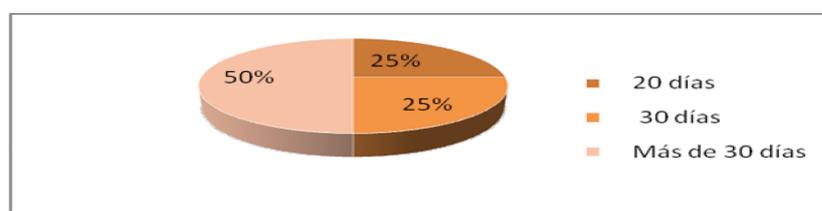
TABLA N° 2.11: NOTIFICACIONES DE LAS CUENTAS POR COBRAR

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------------|------------|------|
| a) 10 días | 0 | 0% |
| b) 20 días | 1 | 25% |
| c) 30 días | 1 | 25% |
| d) Más de 30 días | 2 | 50% |
| TOTAL | 4 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.12: NOTIFICACIONES DE LAS CUENTAS POR COBRAR



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El 50% de los encuestados nos indican que a partir de más de los 30 días se envían las notificaciones previstas, con la finalidad que a los clientes se le recuerde sus obligaciones contraídas con la farmacia, en cambio un 25% manifiestan que las notificaciones son enviadas a partir de los 20 y de igual manera el otro 25% nos indican que se lo hacen al término de 30 días de la fecha establecida en el contrato, el sistema de gestión estratégica para las cuentas por cobrar permitirá estandarizar las notificaciones.

12. ¿Si no cumple con la citación el cliente que procedimiento ejecuta la Farmacia Cruz Azul N° 1?

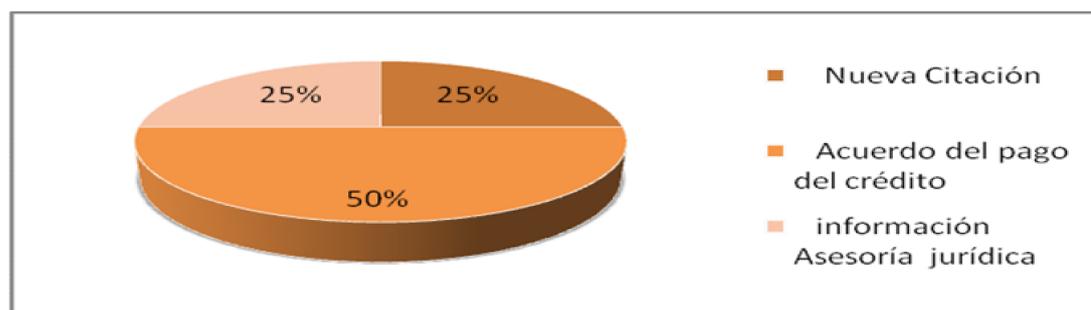
TABLA N° 2.12: PROCEDIMIENTO QUE EJECUTA LA FARMACIA

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|--|------------|------|
| a) Nueva Citación | 1 | 25% |
| b) Acuerdo del pago del crédito | 2 | 50% |
| c) Entrega de la información Asesoría jurídica | 1 | 25% |
| TOTAL | 4 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.13: PROCEDIMIENTO QUE EJECUTA LA FARMACIA



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El mayor porcentaje correspondiente al 50% de los encuestados mencionan que se llega al acuerdo del pago en un plazo establecido entre las dos partes, el otro 25% se efectúa una nueva citación en razón de que los clientes no han tomado en serio la primera notificación, el 25% restante se envía el crédito vencido a la asesoría jurídica, con la implementación del sistema de gestión estratégica para las cuentas por cobrar la recuperación de la cartera vencida mejorara en forma oportuna, dando los resultados esperados por la farmacia.

2.4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL DE VENTAS DE LA FARMACIA CRUZ AZUL N°1.

1. ¿Conoce usted sobre la existencia de los créditos que concede la Farmacia?

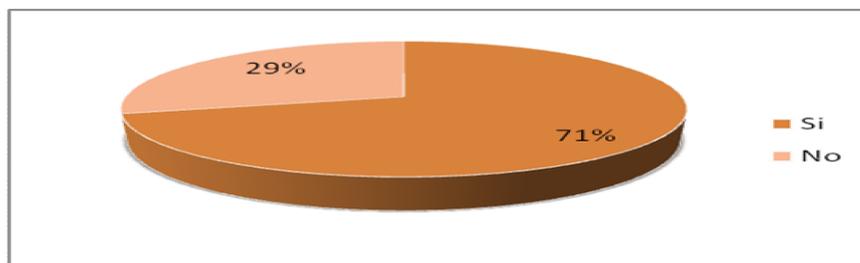
TABLA N°2.13: EXISTENCIA DE CRÉDITOS

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Si | 15 | 71% |
| No | 6 | 29% |
| TOTAL | 21 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N°2.14: EXISTENCIA CRÉDITOS



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

Del personal encuestado el 71% manifiesta que si conoce los créditos que otorga a Farmacia y el 29% restante sostiene que no reciben una información adecuada, esto se regulará con la implementación del sistema de gestión estratégica para las cuentas por cobrar.

2. ¿La información que recibió sobre los créditos que concede la Farmacia es?

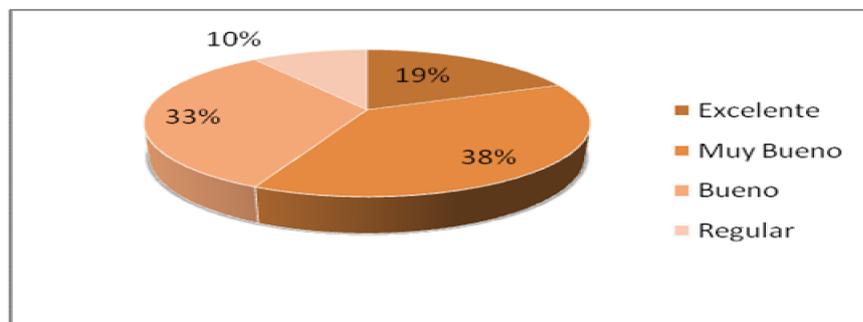
TABLA N°2.14: CRÉDITOS QUE CONCEDE LA FARMACIA

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Excelente | 4 | 19% |
| Muy Bueno | 8 | 38% |
| Bueno | 7 | 33% |
| Regular | 2 | 10% |
| TOTAL | 21 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

TABLA N°2.15: CRÉDITOS QUE CONCEDE LA FARMACIA



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El 38% de los encuestados manifiestan que fue muy bueno la información que recibieron con respecto a los créditos que concede la Farmacia, el 33% consideran que es bueno, el 19% que es excelente, y el restante 10% que es regular, tomando en cuenta que con la aplicación de la propuesta investigativa se mejorara la información para que sea excelente.

3. ¿Se le comunica de manera oportuna y por escrito las actividades que debe realizar?

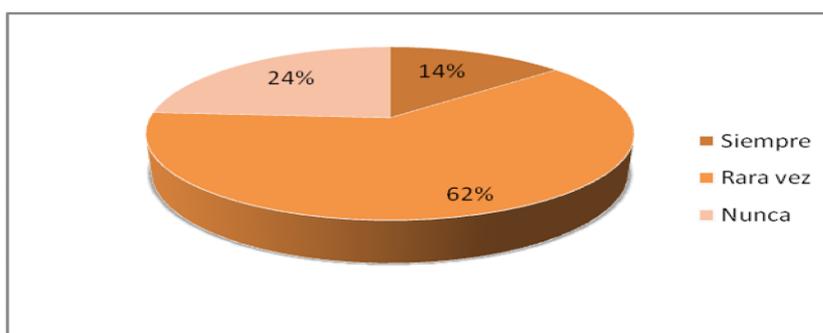
TABLA N°2.15: COMUNICACIÓN DE ACTIVIDADES

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Siempre | 3 | 14% |
| Rara vez | 13 | 62% |
| Nunca | 5 | 24% |
| TOTAL | 21 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N°2.16: COMUNICACIÓN DE ACTIVIDADES



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El 62% de los encuestados deducen que rara vez reciben órdenes en forma escrita, el 24% manifiesta que nunca reciben las disposiciones por escrito porque lo realizan en forma verbal, y el restante 14% manifiestan que si reciben de manera escrita las actividades designadas, con la implementación del sistema en mención el personal de ventas será eficiente de cumplir todas las órdenes por escrito para que el personal cumpla con las disposiciones establecidas.

4. ¿Con que frecuencia recibe cursos de capacitación sobre los créditos?

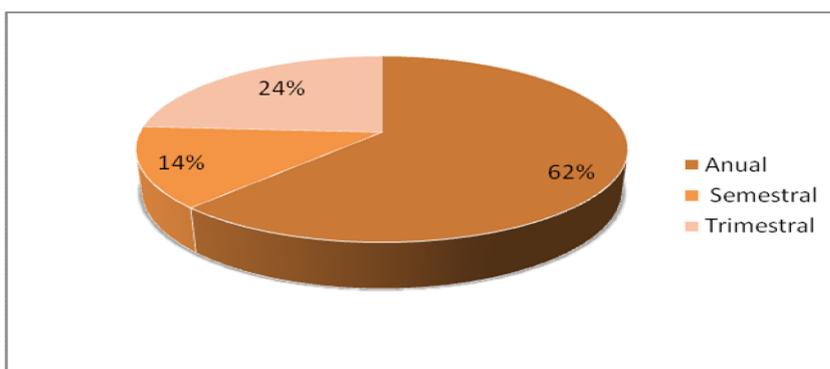
TABLA N°2.16: CAPACITACIÓN SOBRE LOS CRÉDITOS

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Anual | 13 | 62% |
| Semestral | 3 | 14% |
| Trimestral | 5 | 24% |
| TOTAL | 21 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N°2.17: CAPACITACIÓN SOBRE LOS CRÉDITOS



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El 62% de los encuestados indican que son capacitados en forma anual recibiendo así un asesoramiento, mientras que para el 24% manifiesta que son capacitados trimestralmente porque hay ingresos de personal nuevo, Y el 14% recibe una capacitación en forma semestral, con la implementación del sistema de gestión estratégica para las cuentas por cobrar ayudara a una capacitación continua sobre el manejo de los créditos.

5. ¿Cómo califica la comunicación con sus superiores?

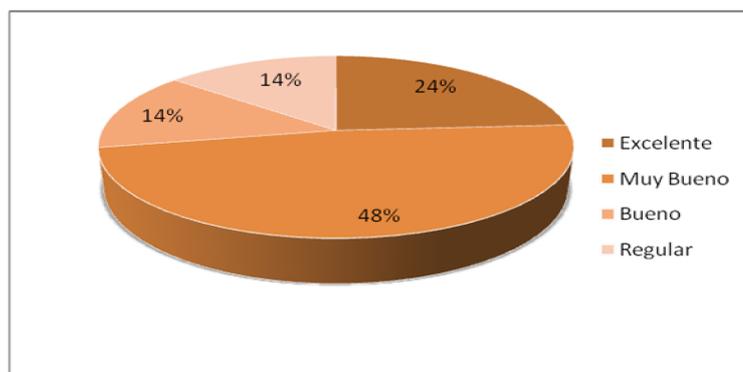
TABLA N°2.17: COMUNICACIÓN

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Excelente | 5 | 24% |
| Muy Bueno | 10 | 48% |
| Bueno | 3 | 14% |
| Regular | 3 | 14% |
| TOTAL | 21 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N°2.18: COMUNICACIÓN



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

Del personal de ventas el 48% confirman que su comunicación con los superiores es muy buena, el 24% manifiesta que es excelente, el 14% que es bueno y el 14% restante que es regular, mediante el sistema de gestión permitirá contar con una comunicación adecuada que permita viabilizar los procesos de comercialización.

6. ¿Su conocimiento de las políticas de créditos de la Farmacia es?

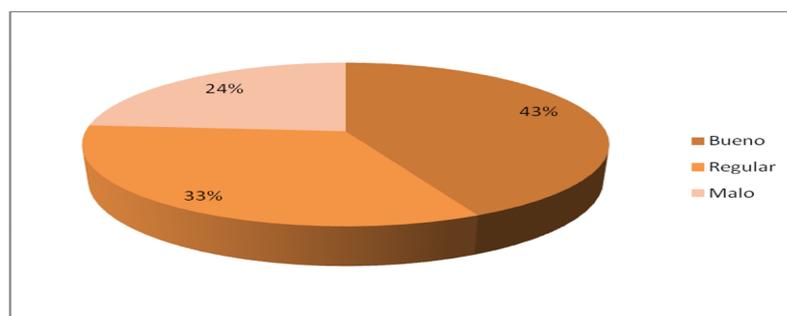
TABLA N°2.18: POLÍTICAS DE CRÉDITOS

| ALTERNATIVA | FRECUANCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Bueno | 9 | 43% |
| Regular | 7 | 33% |
| Malo | 5 | 24% |
| TOTAL | 21 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N°2.19: POLÍTICAS DE CRÉDITOS



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El 41% de las personas encuestadas conoce la políticas de créditos de la farmacia, un 33% tiene un conocimiento regular de las mismas y el 24% restante tienen un conocimiento pésimos; es por ello que deben tomar medidas oportunas para eliminar esta impericia que afecta directamente al crecimiento de la farmacia.

7. ¿Conoce y cumple usted a cabalidad con las funciones designadas?

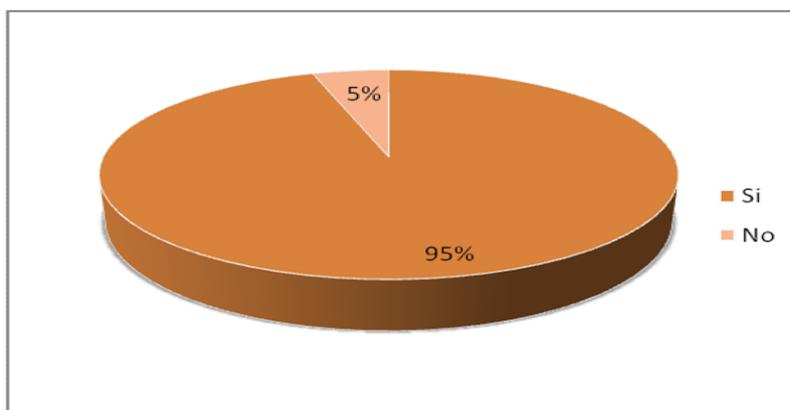
TABLA N° 2.19: CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Si | 20 | 95% |
| No | 1 | 5% |
| TOTAL | 21 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.20: CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El 95% del personal encuestado se encuentra satisfecho con las funciones asignadas, mientras que el restante 5% no conoce bien sus funciones, el sistema de gestión estratégica para las cuentas por cobrar nos permitirá alcanzar la excelencia total dentro del manejo de diferentes funciones asignadas al personal.

8. ¿La publicidad que realiza la Farmacia sobre los créditos que ofrece es?

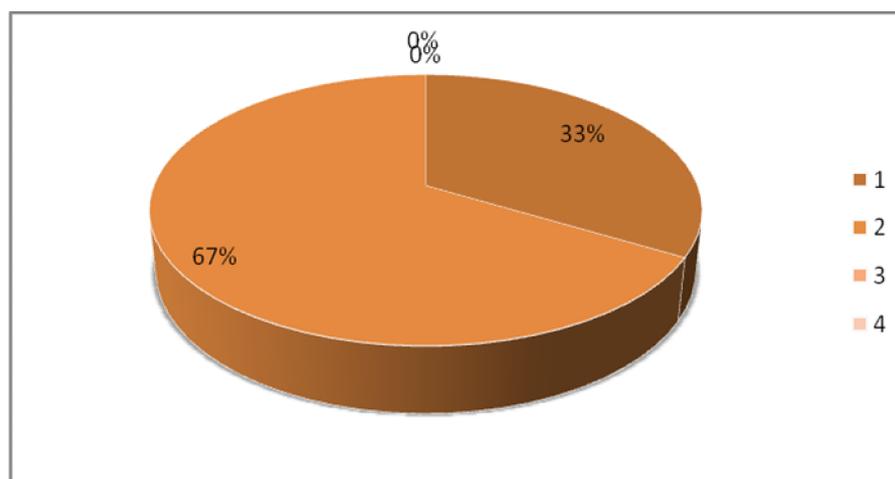
TABLA N° 2.20: PUBLICIDAD DE LOS CRÉDITOS

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Excelente | 7 | 33% |
| Buena | 14 | 67% |
| Regular | 0 | 0 |
| TOTAL | 21 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.21: PUBLICIDAD DE LOS CRÉDITOS



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El 67% de los encuestados manifiestan que la farmacia si realiza la publicidad de los créditos que otorga y para el 33% es bueno que realice estas acciones, con la implantación del sistema de gestión se lograra una normativa total en sus actividades.

9. ¿Necesita usted una capacitación permanente sobre el manejo de los créditos?

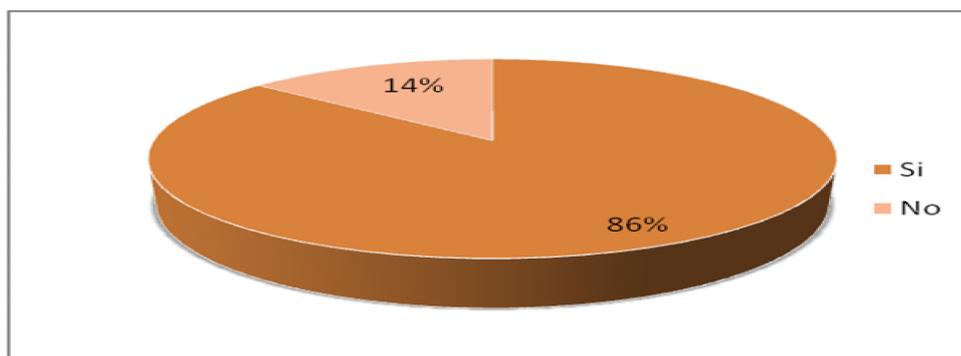
TABLA N° 2.21: CAPACITACIÓN PERMANENTE DE CRÉDITOS

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Si | 18 | 86% |
| No | 3 | 14% |
| TOTAL | 21 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.22: CAPACITACIÓN PERMANENTE DE CRÉDITOS



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

Un alto porcentaje que corresponde al 86% de los empleados encuestados necesitan ser capacitados sobre los créditos, porque la competitividad del negocio así lo exige día a día, y el 14% del personal tiene conocimientos, con la propuesta planteada todos los empleados recibirán capacitación necesaria para su mejor aporte.

10. ¿Cree usted que es necesario establecer políticas claras de los créditos?

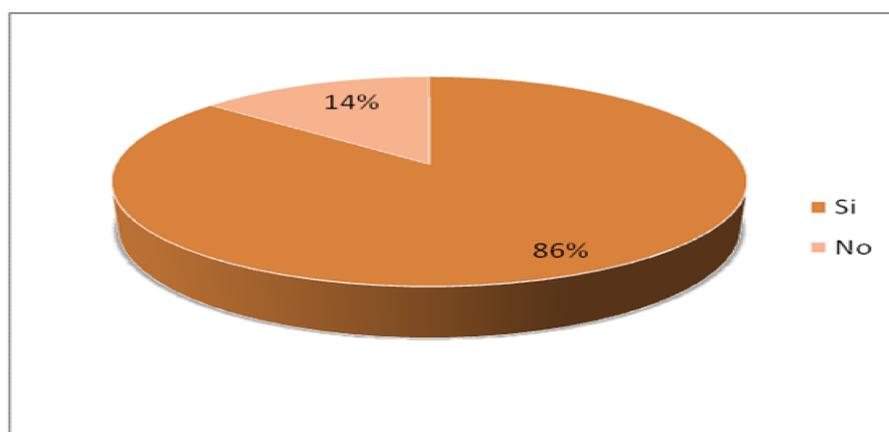
TABLA N° 2.22: POLÍTICAS CLARAS DE CRÉDITOS

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Si | 18 | 86% |
| No | 3 | 14% |
| TOTAL | 21 | 100% |

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.23: POLÍTICAS CLARAS DE CRÉDITOS



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS

El 86% de los encuestados manifiestan que las políticas están claras y el 14% demuestran la falta de cumplimiento sobre las mismas, sin embargo el sistema de gestión estratégica para las cuentas por cobrar permitirá obtener el 100% de las políticas que sean ejecutadas.

2.4.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES DE LA FARMACIA CRUZ AZUL N°1.

1. ¿La relación con el personal que labora en la Farmacia es?

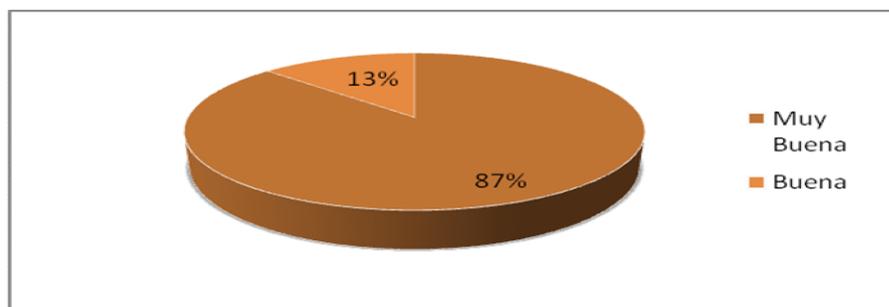
TABLA N° 2.23: RELACIÓN DEL PERSONAL

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Muy Buena | 26 | 87% |
| Buena | 4 | 13% |
| Mala | 0 | 0% |
| Regular | 0 | 0% |
| TOTAL | 30 | 100% |

FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.24: RELACIÓN DEL PERSONAL



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El 87% de los clientes encuestados manifiestan que la relación es muy buena, y el 13% consideran que es buena la relación del personal hacia los clientes, en toda empresa es importante que exista una buena relación ya que de ellos depende el buen funcionamiento de la farmacia.

2. ¿Qué trato recibe usted por parte de los empleados?

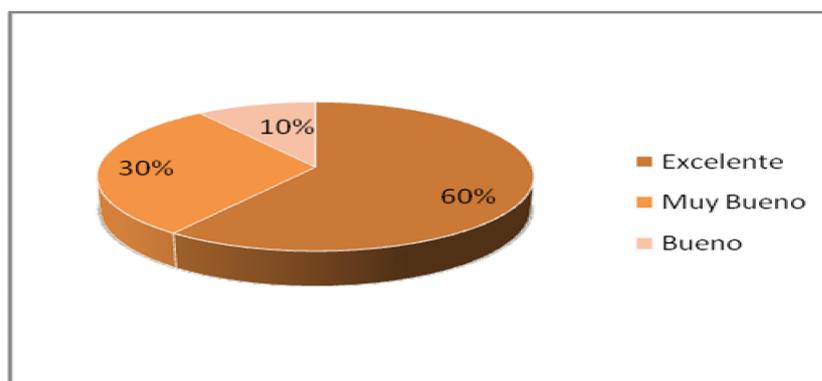
TABLA N° 2.24: TRATO DE LOS EMPLEADOS

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Excelente | 18 | 60% |
| Muy Bueno | 9 | 30% |
| Bueno | 3 | 10% |
| Regular | 0 | 0% |
| TOTAL | 30 | 100% |

FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.25: TRATO DE LOS EMPLEADOS



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El 60% de los clientes encuestados manifestaron que si reciben una atención excelente por parte de los empleados, el 30% considera que la atención es muy buena y 10% restante que es bueno lo que significa que se debe mejorar la atención para los clientes en una forma eficaz y eficiente.

3. ¿Conoce usted los descuentos que se ofertan en la venta de los productos?

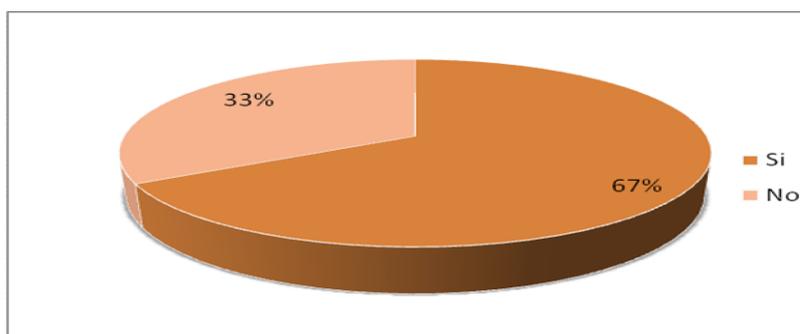
TABLA N° 2.25: DESCUENTOS EN PRODUCTOS

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Si | 20 | 67% |
| No | 10 | 33% |
| TOTAL | 30 | 100% |

FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.26: DESCUENTOS EN PRODUCTOS



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El 67% de los encuestados indican que las medicinas y los productos de bazar tienen descuentos, en cambio el 33% desconocen que existen estas promociones, la farmacia debe ofertar sobre las promociones especiales para todos sus clientes aplicando así el marketing.

4. ¿Cómo calificaría Ud. los servicios que presta la Farmacia?

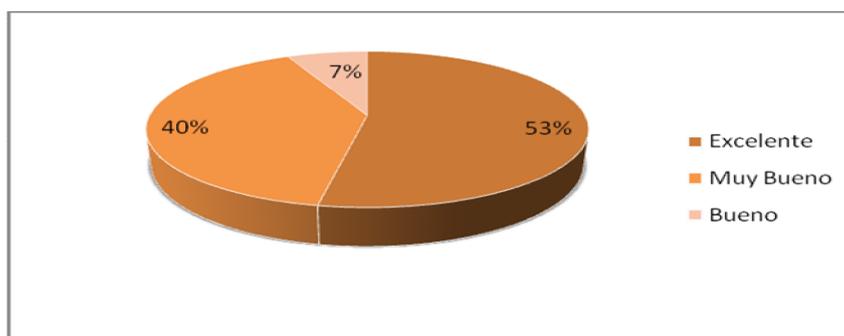
TABLA N° 2.26: SERVICIOS DE LA FARMACIA

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Excelente | 16 | 53% |
| Muy Bueno | 12 | 40% |
| Bueno | 2 | 7% |
| Regular | 0 | 0% |
| TOTAL | 30 | 100% |

FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.27: SERVICIOS DE LA FARMACIA



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El 53% de los clientes encuestados indican que el servicio que presta la farmacia es excelente, el 40% lo califica como muy bueno, en cambio el 7% restante manifiesta que es bueno, representando así que hay que mejorar los servicios utilizando eficiencia y eficacia.

5. ¿Considera que los precios de la Farmacia Cruz Azul en relación a otras Farmacias son convenientes?

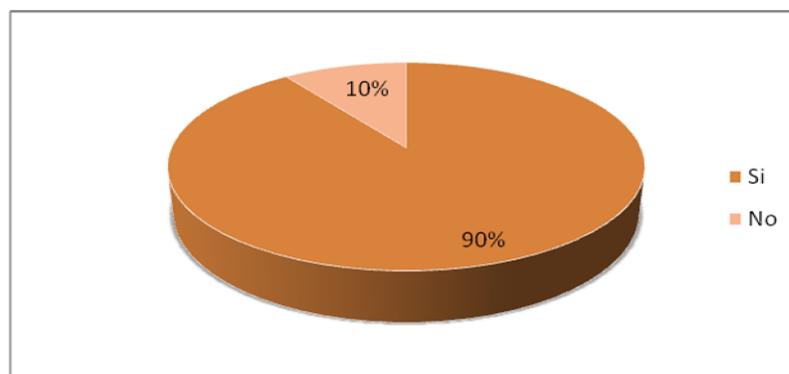
TABLA N° 2.27: LOS PRECIOS CONVENIENTES

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Si | 27 | 90% |
| No | 3 | 10% |
| TOTAL | 30 | 100% |

FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.28: PRECIOS CONVENIENTES



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El 90% de los encuestados consideran que los precios que oferta la Farmacia en relación a la competencia son cómodos y el 10% indica lo contrario, esto quiere decir que la Farmacia se encuentra en un nivel competitivo alto con los productos que se expende en el mercado.

6. ¿Cómo califica los créditos empresariales concedidos por la Farmacia?

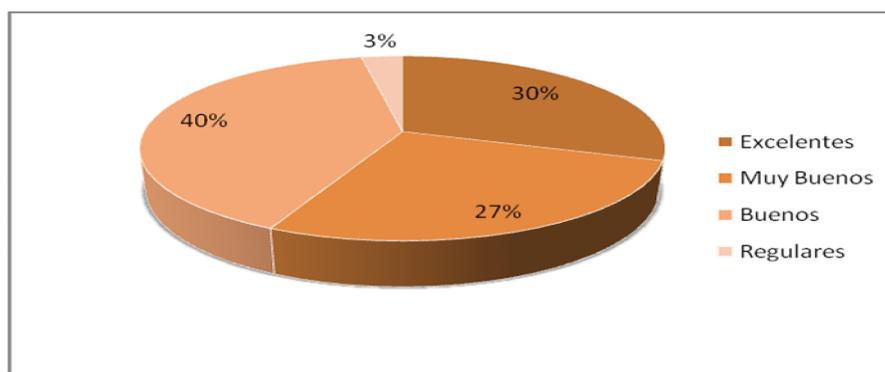
TABLA N° 2.28: CRÉDITOS EMPRESARIALES

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Excelentes | 9 | 30% |
| Muy Buenos | 8 | 27% |
| Buenos | 12 | 40% |
| Regulares | 1 | 3% |
| TOTAL | 30 | 100% |

FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.29: CRÉDITOS EMPRESARIALES



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El 40% de los clientes encuestados manifiestan que el servicio que presta la Farmacia en relación a los créditos es bueno, el 30% considera excelente, el 27% nos indica que es muy bueno, y un pequeño porcentaje del 3% que es regular, se lograra mejorar los créditos empresariales con la propuesta de investigación proporcionando a las empresas públicas y privadas un servicio de calidad.

7. ¿Con que frecuencia usted realiza sus compras?

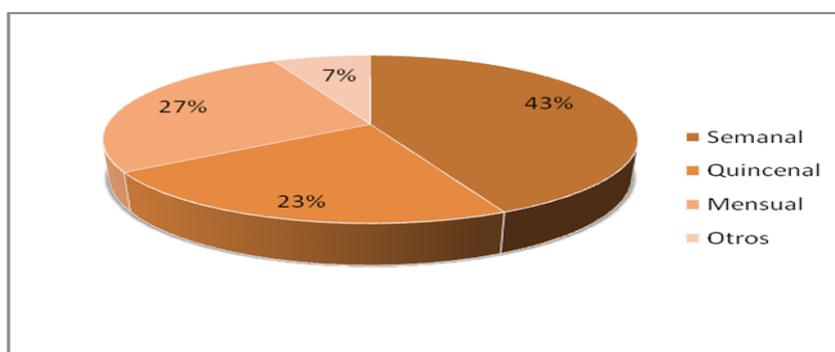
TABLA N° 2.29: FRECUENCIA EN SUS COMPRAS

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Semanal | 13 | 43% |
| Quincenal | 7 | 23% |
| Mensual | 8 | 27% |
| Otros | 2 | 7% |
| TOTAL | 30 | 100% |

FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.30: FRECUENCIA EN SUS COMPRAS



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El 43% de los clientes que fueron encuestados sostienen que sus compras las efectúan en forma semanal, el 27% realizan de manera mensual, el 23% en forma quincenal y el restante 7% indica otros, la farmacia aspira que todos los clientes realicen sus compras en forma permanente para que de esta manera aprovechen los descuentos y promociones que oferta la misma.

8. ¿Está usted satisfecho con los servicios que ofrece la Farmacia?

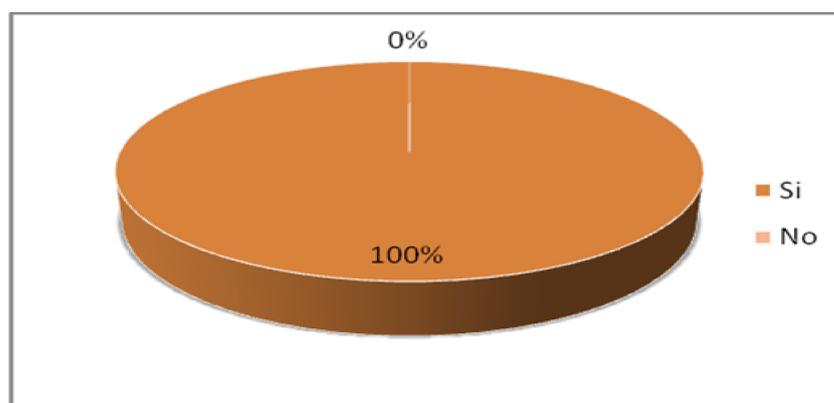
TABLA N° 2.30: SERVICIOS QUE OFRECE LA FARMACIA

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Si | 30 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| TOTAL | 30 | 100% |

FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.31: SERVICIOS QUE OFRECE LA FARMACIA



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El 100% de los clientes encuestados indican que están satisfechos con la atención que recibe por parte de la farmacia, porque el personal que atiende cada día se esmera permanentemente por brindarles un servicio de calidad demostrando su capacidad y sociabilidad.

9. ¿Cree usted que la farmacia ofrece un surtido completo de medicinas y de bazar?

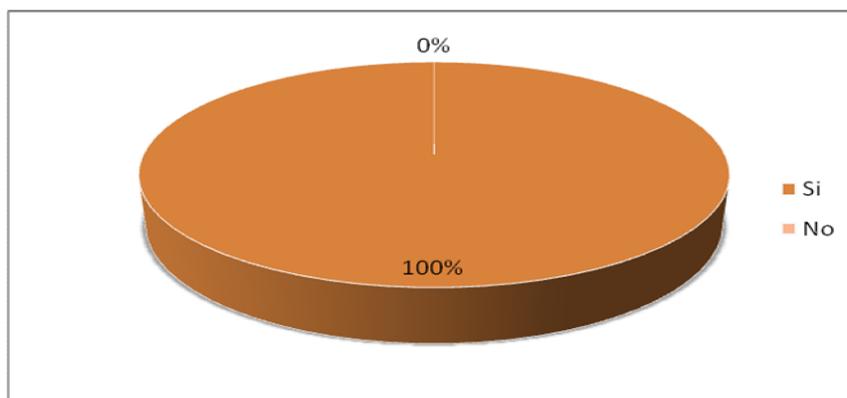
TABLA N° 2.31: SURTIDO DE MEDICINAS Y BAZAR

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Si | 30 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| TOTAL | 30 | 100% |

FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.32: SURTIDO DE MEDICINAS Y BAZAR



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El 100% de los encuestados confirman que existe variedad en fármacos, como también en los productos de bazar en general demostrando que la Farmacia Cruz Azul es la cadena que brinda un servicio completo a sus clientes.

10. ¿Recibe usted una atención personalizada?

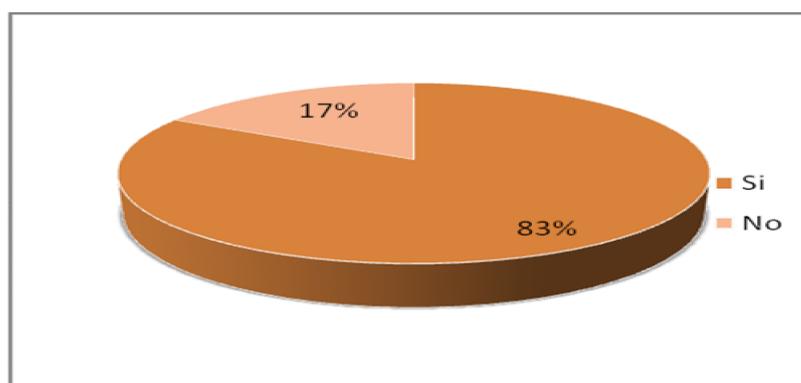
TABLA N° 2.32: ATENCION PERSONALIZADA

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|------|
| Si | 25 | 83% |
| No | 5 | 17% |
| TOTAL | 30 | 100% |

FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 2.33: ATENCIÓN PERSONALIZADA



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ANÁLISIS:

El 83% de los clientes encuestados manifiestan que el personal les atiende en forma personalizada, y el 17% que es un porcentaje bajo considera que no existe dicho servicio, tomando en consideración que la farmacia procura día a día mejorar el servicio al cliente para lograr una atención personalizada.

2.4.6. Verificación de Hipótesis.

La hipótesis planteada en el proyecto de tesis decía: “La Implementación de un Sistema de Gestión Estratégica para las Cuentas por Cobrar de la Farmacia Cruz Azul N°1 mejorara la recaudación de cartera y disminuirá el índice de morosidad”.

Al implementar el Sistema de Gestión Estratégica para las Cuentas por Cobrar de la Farmacia Cruz Azul N°1 obtenemos resultados como: eficiencia y efectividad del administrador de cartera al momento de realizar gestión de cobro. El personal de contabilidad mantener un solo estándar para el registro de las cuentas por cobrar la misma que se reflejara en los estados financieros.

Los procedimientos para la gerencia de la farmacia en la toma de decisiones se realizan más eficazmente por cuanto se puede tener información real y oportuna de las cuentas por cobrar evitando de esta manera un alto índice de morosidad por parte de los clientes y logrando un adecuado seguimiento del manejo de las actividades.

2.5 CONCLUSIONES

- Existe políticas de créditos básicas las mismas que no son ejecutadas en lo que respecta a la recuperación de cartera, por lo tanto si una empresa no cuenta con unas políticas bien definidas no se podrá garantizar el correcto cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- El desempeño de la persona que se encarga en la recaudación de la cartera no es muy eficiente, por cuanto no cumple con las funciones asignadas por parte de la gerencia.
- Existe un liderazgo esencial pero no excelente, lo que ocasiona que en ciertos momentos el equipo de trabajo solo cumpla con algunas de las metas y objetivos de la farmacia.
- La Cancelación de las Cuentas por Cobrar por parte de los clientes no son cumplidas de acuerdo a las políticas que se estableció en el contrato, provocando el incumplimiento de sus obligaciones.
- El personal que labora en la Farmacia no tienen un conocimiento claro sobre los créditos que oferta la misma.

2.6 RECOMENDACIONES

- Para que exista un control adecuado de la recuperación de créditos es necesario incrementar nuevas políticas que permitan colocar más recursos permitiendo incorporarse a un nivel competitivo.
- Comunicar al personal las funciones asignadas en forma escrita sobre la responsabilidad de cada uno, con el fin de brindar un mejor servicio a la colectividad mejorando su nivel de desempeño.
- Para que el liderazgo sea excelente dentro de la Farmacia, los empleados deben estar consientes de que forman un equipo de trabajo comprometidos con un propósito común y así cumplir con las metas establecidas por la misma en beneficio mutuo.
- Es necesario que la Farmacia al igual que los clientes den el cumplimiento adecuado al contrato que se estableció entre las partes para el otorgamiento del crédito.
- Es importante que los miembros que conforman la Farmacia tengan un conocimiento previo y definido sobre los créditos que oferta la farmacia para de esta manera ofrecer un mejor servicio.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1 TEMA: “SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA FARMACIA CRUZ AZUL N°1, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA AL PERÍODO DEL 1 ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2009”

DATOS INFORMATIVOS

INSTITUCIÓN: Farmacia Cruz Azul N°1

DIRECCIÓN: Juan Abel Echeverría 4-414 y Dos de Mayo

GERENTE: Dr. Mario Ríos

PERÍODO: Del 01 de Enero al 30 Junio del 2009

TESISTA: Taípe Peñafiel Lupe Margoth

3.2 PRESENTACIÓN

La ausencia de una estrategia clara, precisa y bien formulada que permita la solución de problemas de forma óptima y científicamente argumentada es una de las dificultades que tienen muchas de las empresas, bien sea por insuficiencias metodológicas para enfrentar una tarea de tal envergadura, por las tareas cotidianas que les absorbe todo el tiempo, porque no es orientado por el organismo superior o porque el entorno es muy fuerte y existen barreras que ellos no pueden romper.

De igual manera también resulta evidente la complejidad de las decisiones a corto plazo y su tributo al logro del objetivo de la empresa. De hecho, la determinación del fondo de maniobra como medida resultante de las decisiones relacionadas con el activo y el pasivo circulante tiene una dimensión más corta que las operaciones corrientes y otras a largo plazo en las operaciones de capital.

Si se desea que este ciclo económico se desarrolle armónicamente es preciso partir de un equilibrio financiero a corto plazo, de ahí que la administración de las cuentas por cobrar se convierta en uno de los elementos fundamentales de las decisiones a corto plazo, lo cual indica por lo general un dilema entre liquidez y productividad con políticas claras.

Todos los problemas que se plantean existen en la práctica empresarial por lo que es pertinente el diseño de una estrategia para la administración de las cuentas por cobrar, cuyas sugerencias metodológicas se proponen a continuación para mejorar las fortalezas y disminuir las debilidades de la Farmacia Cruz Azul N° 1.

3.3 JUSTIFICACIÓN

Es importante que las empresas tengan una administración adecuada y eficiente de la cartera crediticia para evitar riesgos de incobrabilidad como una función muy importante para definir un conjunto de estrategias para evitar y mantenga la estabilidad financiera de la empresa, proteja los activos y minimice las pérdidas ocasionadas por tomar los riesgos tanto de liquidez, de instrumentación o legal y de solvencia según sea el caso.

Toda persona natural o jurídica está expuesta permanentemente a diversos riesgos que pueden causar grandes daños y perjuicios a nivel personal y económico. Es por tanto que a través de la propuesta planteada se puede manejar eficientemente los problemas asociados con la identificación, análisis y tratamiento de los riesgos de las cuentas por cobrar, gracias a un manejo sistemático y evitando la fuga de responsabilidades que recae en los encargados de los departamentos destinados para realizar, registrar y gestionar las cobranzas.

El diseño de un plan estratégico para evitar los riesgos de incobrabilidad de la cartera de crédito de la Farmacia Cruz Azul N°1 exige, un proceso que refleje transparencia en los pasos realizados mediante las cuales se identifique, mida, controle, mitigue y monitoree, los riesgos a los que se encuentra expuesta la cartera de crédito con el objeto de definir el perfil del riesgo, y el proceso que se dé para proteger los recursos que se encuentra bajo su control y administración.

3.4 OBJETIVOS

3.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Implementar un Sistema de Gestión Estratégica para las Cuentas por Cobrar de la Farmacia Cruz Azul Período del 1 de enero al 30 de junio del 2009, que permita recaudar la cartera vencida y disminuya el índice de morosidad.

3.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el estado actual de la Farmacia Cruz Azul N°1 referente a Cuentas por Cobrar para proponer estrategias de cobranzas.
- Establecer una normativa documental de políticas crediticias que permita el retorno de capitales para evitar la morosidad para la Farmacia Cruz Azul N° 1.
- Proponer un modelo de contrato escrito interinstitucional crediticio para salvaguardar las cuentas por cobrar en una manera jurídica.

3.5 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La presente investigación contara con información objetiva y oportuna, ya que con la implementación de un Sistema de Gestión Estratégica para las Cuentas por Cobrar se podrá conocer de manera real la situación actual de la Farmacia y en base a los resultados obtenidos emitir las respectivas conclusiones y

recomendaciones que servirán para mejorar el campo de acción de la Farmacia permitiendo así alcanzar resultados óptimos dentro de los niveles de cobranza.

3.6 APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

A continuación se presenta la implementación del “Sistema de Gestión Estratégica para las Cuentas por Cobrar de la Farmacia Cruz N°1; durante el período comprendido del 1 de Enero al 30 de Junio del 2009”.

3.7 ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA.

Teniendo en cuenta que Farmacia Cruz Azul N°1, posee un promedio de \$ 35.070,88 dólares mensuales en cuentas por cobrar, es importante mitigar el riesgo a que se convierta en cuentas incobrables, puesto que, se cuenta con un 7% de cuentas incobrables del monto mencionado.

Actualmente la Farmacia cuenta con 30 empresas en calidad de clientes, las mismas que si no tiene un sistema estructurado de cobranzas representa un riesgo potencial que generaría pérdidas y por ende despido de talento humano que labora dentro de la institución.

Es importante tomar en cuenta que estos factores exógenos intervienen directamente en el proceso administrativo de la empresa. Al tener empresas aliadas consumidoras representan una oportunidad potencial dentro del plan de mercadeo que posee la institución, la oportunidad debe mantenerse así, y no como una potencial debilidad o amenaza, ya que la farmacia no cuenta con estrategias definidas para reducir los riesgos en el ámbito de cobranzas.

3.7.1 RIESGO DE CRÉDITO

El riesgo de crédito es el principal factor que se encuentra inherente dentro del sistema de la farmacia, ya que para ello es necesario hacer juicios en relación a la calidad crediticia de los deudores, los juicios que utiliza el administrador de cobranza no siempre son precisos, ya que con el pasar del tiempo se tiende en determinadas ocasiones erosionarse la capacidad de pago de los deudores, debido a varios factores, como la competencia en el mercado o que han sufrido algún tipo de percance ocasionando que las empresas no puedan cumplir con sus obligaciones asumidas al momento de establecer los créditos y por ende la farmacia puede entrar en riesgo de solvencia y liquidez.

A través de la aplicación del riesgo de control a continuación se realizan los cálculos correspondientes para determinar el riesgo al que se enfrenta la Farmacia en cuanto a la actividad que realiza día a día, con el fin de minimizar las potenciales pérdidas en las que se podrán incurrir, preservando así su solvencia y estabilidad en el largo plazo y de esta forma precautelar los intereses de la farmacia.

TABLA N° 3.33: RIESGO DEL CONTROL

| ← RIESGO DEL CONTROL → | | |
|------------------------|----------|--------|
| ALTO | MODERADO | BAJO |
| 15-50% | 51-75% | 76-95% |
| BAJO | MODERADO | ALTO |

← NIVEL DE CONFIANZA →

FUENTE: Auditoría un nuevo enfoque empresarial

ELABORADO POR: La tésista

Fórmula para calcular el nivel de confianza:

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{CT}}{\text{PT}}$$

CT=Calificación total
PT= Ponderación total

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{14}{16} = 0,88$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 88\%$$

Mediante la aplicación de la formula se determino que las cuentas por cobrar de la farmacia tienen un riesgo de control bajo con un nivel de confianza alto, entendiendo de esta manera que podemos recuperar la cartera.

3.7.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas.

FARMACIA CRUZ AZUL N°1

BALANCE GENERAL

AI 30 DE JUNIO DEL 2009

| <u>ACTIVOS</u> | | |
|-----------------------------------|------------|-------------------|
| <u>CORRIENTE</u> | | |
| DISPONIBLE | | 10.349,44 |
| CAJA | 1349,99 | |
| BANCOS | 8.999,45 | |
| <u>EXIGIBLE</u> | | 35.070,88 |
| CUENTAS POR COBRAR | 35.070,88 | |
| <u>REALIZABLE</u> | | 121.677,62 |
| INV.MERCADERIAS | 121.677,62 | |
| TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE | | 167.097,94 |
| <u>ACTIVOS FIJOS</u> | | 113.705,77 |
| <u>NO DEPRECIABLE</u> | | 12.000,00 |
| TERRENO | 12.000,00 | |
| <u>DEPRECIABLE</u> | | 101.705,77 |
| EDIFICIOS | 28.000,00 | |
| VEHICULO | 19.800,00 | |
| MUEBLES Y ENSERES | 2.999,61 | |
| EQUIPO DE OFICINA | 3.749,00 | |
| EQUIPO DE COMPUTACIÓN | 39.141,68 | |
| PROGRAMA DE COMPUTACIÓN | 8.015,48 | |
| DEPRECIACIÓN ACUMULADA | | 22.566,77 |
| DEPR. ACUM. EDIFICIO | 1.400,00 | |
| DEPR. ACUM. MUEBLES Y ENSERES | 299,96 | |
| DEPR. ACUM. EQUIPO DE OFICINA | 374,90 | |
| DEPR. EQUIPO COMPUTACIÓN | 20.491,91 | |
| TOTAL ACTIVO FIJO | | 91.139,00 |
| TOTAL ACTIVO | | 258.236,94 |
| <u>PASIVOS</u> | | |
| PASIVOS A CORTO PLAZO | | |
| PROVEEDORES | | 96.515,47 |
| CTAS POR PAGAR PROVEEDORES | 96.515,47 | |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS | | 4.681,93 |
| PRÉSTAMO BANCO INTERNACIONAL | 4.681,93 | |
| PROV. SOCIALES POR PAGAR | | 1.981,33 |
| DÉCIMO TERCERO | 396,27 | |
| DÉCIMO CUARTO | 1.585,06 | |
| OBLIGACIÓN IESS POR PAGAR | | 1.022,36 |
| APORTE PATRONAL 12,15% | 577,75 | |
| APORTE PERSONAL 9,35% | 444,61 | |
| TOTAL PASIVO | | 104.201,09 |
| PATRIMONIO | | |
| CAPITAL SOCIAL | 154.035,85 | |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | | 258.236,94 |

FARMACIA CRUZ AZUL N° 1
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2009

| | | | |
|--|--|------------|-------------|
| CUENTA | | | |
| 4. | INGRESOS | | |
| 4.1 OPERACIONES | | | |
| 4.1.10 | VENTAS | | 512.378,80 |
| 4.1.10.10 | VENTAS TARIFA 0 | 369.669,53 | |
| 4.1.10.20 | VENTAS TARIFA 12 | 142.709,27 | |
| | VENTAS NETAS | | 512.378,80 |
| 5.1 | COSTOS DE VENTAS | | 472.560,930 |
| 5.1.1.01.001 | Costos de Ventas Netas | 146.245,31 | |
| 5.1.1.01.004 | desct en ventas(-) | 1.437,60 | |
| 5.1.1.01.007 | Costo de ventas tarifa 0 | 327.753,22 | |
| 1.3.05.01 | Inv.inicial Mercaderias(+) | 166.677,63 | |
| | Inv.final Mercaderias(-) | 174.368,16 | |
| | TOTAL COSTO DE VENTAS | | 464.870,400 |
| | | | 464.870,40 |
| | | | |
| 6 | EGRESOS | | 46.165,440 |
| | | | 46.165,44 |
| 6.1 OPERACIONALES | | | |
| 6.1.05 | GASTOS ADMINISTRATIVOS | | 29.369,48 |
| 6.1.05.05 | Sueldos | 26.365,86 | |
| 6.1.05.15.025 FONDOS DE RESERVA | | | |
| 6.1.05.15.030 | Décimo Tercero | 396,27 | |
| 6.1.05.15.035 | Décimo Cuarto | 1.585,06 | |
| 6.1.05.15.045 | Vacaciones | | |
| 6.1.05.15.050 | 12.15% Aporte Patronal | 1.022,29 | |
| 6.1.05.28 | Honorarios Profesionales | | 1.285,82 |
| 6.1.05.28,001 | Honorarios Profesionales | 1.285,82 | |
| | | | |
| 6.1.05.42 | DEPRECIACIONES | | 9.166,84 |
| 6.1.05.42.010 | Dep. Muebles y Enseres | 299,96 | |
| 6.1.058.42.015 | Dep. Equipo de Oficina | 374,90 | |
| 6.1.05.42.210 | Dep. Equipo de Computación | 8.491,98 | |
| 6.1.05.48 | SUMINISTRO PAPELERIA Y OTROS | | 1.620,76 |
| 6.1.05.48.005 | Suministro útiles de oficina | 1.620,76 | |
| 6.1.05.54 | IMPUESTOS | | 1.288,180 |
| 6.1.05.54.005 | Imp. Municipal | 210,33 | |
| | Patente Municipal | 1.077,85 | |
| 6.1.10 | GASTOS DE VENTAS | | 3.434,360 |
| 6.1.10.33 | Arriendo local | 3.181,38 | |
| 6.1.10.74 | IVA que se carga al gasto | 252,98 | |
| | TOTAL COSTOS Y GASTOS | | 511.035,840 |
| | UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO/09 | | 1.342,960 |

ÍNDICE DE LIQUIDEZ

Activo Corriente

Relación Corriente= _____

Pasivo Corriente

\$167.097,94

Relación Corriente= _____

\$ 99.519.16

Relación Corriente= \$ 1,68

ANÁLISIS:

Este indicador nos dice que por cada dólar que la Farmacia Cruz Azul N°1 debe en el corto plazo tiene como respaldo para cubrir esa deuda \$ 1,68

FUENTE: Farmacia Cruz Azul

ELABORADO POR: La tesista

ÍNDICE DE LIQUIDEZ

$$\begin{aligned} \text{Prueba Ácida} &= \frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ \text{Prueba Ácida} &= \frac{\$ 167.097,94 - 121.677,62}{\$ 99.519.16} \\ \text{Prueba Ácida} &= \$ 0.46 \end{aligned}$$

ANÁLISIS:

Este indicador nos dice que por cada dólar que la farmacia debe en el corto plazo tiene como respaldo para cubrir esa deuda \$ 0,46

FUENTE: Farmacia Cruz Azul

ELABORADO POR: La tesista

ÍNDICE DE ACTIVIDAD

$$\text{Rotación Inventario} = \frac{\text{Costo ventas}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Rotación Inventario} = \frac{\$ 472.560,93}{\$ 174.368,16}$$

$$\text{Rotación Inventario} = 2.71 \text{ veces}$$

ANÁLISIS:

Este indicador nos dice que el inventario esta rotando 2.71 veces semestralmente.

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la Farmacia

ELABORADO POR: La tesista

ÍNDICE DE SOLVENCIA

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\$ 104.201,09 \times 100}{\$ 258.236,94}$$

$$\text{Endeudamiento del Activo} = 40\%$$

ANÁLISIS:

Este indicador nos dice que de la inversión que la farmacia tiene en activos totales el 40% son financiados por terceros en forma semestral.

FUENTE: Farmacia Cruz Azul

ELABORADO POR: La tesista

ÍNDICE DE SOLVENCIA

$$\text{Propiedad} = \frac{\text{Patrimonio} * 100}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Propiedad} = \frac{\$ 154.035,85 * 100}{\$ 258.236,94}$$

$$\text{Propiedad} = 60\%$$

ANÁLISIS:

El 60% pertenece a los dueños de la empresa y el 40% a terceras personas como: bancos, proveedores, IESS, trabajadores entre otros.

FUENTE: Farmacia Cruz Azul

ELABORADO POR: La tesista

ÍNDICE DE GESTIÓN

$$\text{Rotación de Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$$

$$\text{Rotación de Activo Fijo} = \frac{\$ 512.378,80}{\$ 91.139,00}$$

$$\text{Rotación de Activo Fijo} = \$ 5,62$$

ANÁLISIS:

Por cada dólar que la empresa invierte en activos fijos está vendiendo

\$ 5,62 semestralmente.

FUENTE: Farmacia Cruz Azul

ELABORADO POR: La tesista

ÍNDICE DE GESTIÓN

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\$ 512.378,80}{\$ 258.236,94}$$

$$\text{Rotación de Ventas} = \$ 1.98$$

ANÁLISIS:

Nos dice que por cada dólar que la empresa invierte en activos totales está vendiendo \$ 1.98 semestralmente.

FUENTE: Farmacia Cruz Azul

ELABORADO POR: La tesista

ÌNDICE DE GESTIÓN

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\$ 512.378,8}{\$ 35.070,88}$$

$$\text{Rotación de Cartera} = \$ 14,61$$

ANÁLISIS

Al corte del 30 de Junio del 2009 la Farmacia Cruz Azul N°1, presenta un índice de rotación de cartera, que ascendían a \$35.070,88 se convirtieron en efectivo 14,61 veces durante dicho período.

FUENTE: Farmacia Cruz Azul

ELABORADO POR: La tesista

ÍNDICE DE GESTIÓN

$$\text{Período Medio Cobranza} = \frac{365 \text{ Días}}{\text{Rotación de Cuentas Por Cobrar}}$$

$$\text{Período Medio Cobranza} = \frac{365 \text{ Días}}{14,61 \text{ veces}}$$

$$\text{Período Medio Cobranza} = 25 \text{ veces}$$

ANÁLISIS:

La Farmacia Cruz Azul N° 1, tardo un promedio de 25 días en recuperar las ventas a crédito lo cual parece demostrar que la política de crédito de la farmacia estaba presentando un bajo grado de ineficiencia en el área responsable de la cartera.

FUENTE: Farmacia Cruz Azul

ELABORADO POR: La tesista

ÍNDICE DE RENTABILIDAD

$$\text{Rendimiento sobre activos} = \frac{\text{Utilidad Neta} * 100}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Rendimiento sobre activos} = \frac{1.342,96 * 100}{258.236,94}$$

$$\text{Rendimiento sobre activos} = \$ 0,52$$

ANÁLISIS:

Nos dice que por cada dólar que la empresa invierte en activos totales tiene \$ 0,0052 de utilidad neta o que del total de activos que la empresa invierte, tiene un margen de utilidad neta de 0 .52%

FUENTE: Farmacia Cruz Azul

ELABORADO POR: La tesista

ÍNDICE DE RENTABILIDAD

$$\text{Rendimiento sobre Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta} * 100}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rendimiento sobre Capital} = \frac{1.342,96 * 100}{154.035,85}$$

$$\text{Rendimiento sobre Capital} = \$ 0,009$$

ANÁLISIS:

Este indicador nos dice que por cada dólar que los accionistas invierten en el patrimonio tienen \$ 0,009 de utilidad neta o que, del total del patrimonio, que la empresa tiene invertidos obtiene una rentabilidad de 0.9%

FUENTE: Farmacia Cruz Azul

ELABORADO POR: La tesista

ÍNDICE DE RENTABILIDAD

$$\text{Rentabilidad Neta de Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rentabilidad Neta de Ventas} = \frac{\$ 1.342,96}{\$ 512.378,80}$$

$$\text{Rentabilidad Neta de Ventas} = \$ 0,3$$

ANÁLISIS:

Este indicador nos dice que por cada dólar que la farmacia vende tiene

\$ 0,3 de utilidad neta o que del total de las ventas la empresa tiene un margen de utilidad bruta de 0.3%

FUENTE: Farmacia Cruz Azul

ELABORADO POR: La tesista

3.7.3 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES

Los indicadores financieros antes mencionados ayudan de manera muy eficiente a conocer los porcentajes de riesgos a los que se enfrenta la farmacia, por esta razón se aplicó el indicador de liquidez el mismo que ayudo a determinar la solvencia de la farmacia la cual está controlada y le ayuda a cubrir la colocación de los créditos solicitados, con respecto a la cartera la empresa mantienen un índice aceptable por el sistema ya que se mantiene un porcentaje que va por debajo de lo que exige.

Podemos utilizar las razones sobre la actividad de la farmacia para darnos cuenta que el inventario esta rotando 2,71 veces durante los 6 meses esto indica que existe un nivel bajo de rotación.

En cuanto a la cartera de crédito se deberá actuar oportunamente para proteger la posición de la farmacia antes que exista un deterioro mayor con respecto a la morosidad, tomando en cuenta las debilidades, problemas de liquidez ocasionadas por falta de pago oportuno de sus clientes, cambios administrativos, cambios en la situación económica del país o fenómenos climáticos que pueda afectar su situación financiera.

El endeudamiento tiende a disminuir de acuerdo al análisis establecido en un 40%, lo que demuestra que la farmacia está en la capacidad de contraer más obligaciones con terceras personas; de acuerdo al índice de propiedad el 60% corresponde a los propietarios de la empresa.

La rentabilidad de la farmacia dentro de los seis meses, constituye un nivel muy bajo, debido a que para hacer volúmenes hay que hacer descuentos, aumentar nuestra inversión para de esta manera poder incrementar el patrimonio.

3.8. ESTRATEGIAS DE COBRANZAS.

La Farmacia Cruz Azul N°1 ubicado en la ciudad Latacunga posee características de una empresa con fines de lucro, la cual debe emplear estrategias tipificadas y clarificadas de una manera estructural dentro del ámbito administrativo y contable.

Actualmente la empresa no cuenta con un encargado de cobros, el cual realicé los procedimientos adecuados para la consecución de los mismos. Generando esta circunstancia pérdida de tiempo, recursos y dinero.

Es de carácter prioritario incrementar una persona especializada en programación neurolingüística la cual maneje conceptos de percepción, abstracción y psiquis del individuo a ser cobrado, para mejorar de esta manera la optimización de la recuperación de cartera crediticia.

Debemos reconocer que al incrementar una estrategia en cobranzas generará una inversión, que en lo posterior minimizará el impacto financiero de la empresa. Es importante, analizar y consensuar el correcto perfil de la persona para ocupar ese cargo.

3.8.1 PRIMERA ESTRATÉGIA.

Elaborar el perfil de empresas aspirantes a crédito, aliadas a Farmacia Cruz Azul las mismas que deben pasar un filtro antes de firmar un contrato escrito en las cuales se estén de acuerdo con todas las clausus estipuladas en el mismo, a continuación se detalla las características mínimas que debe poseer para acceder a nuestras políticas crediticias:

- Tener por lo menos 2 años de funcionamiento.
- Estar debidamente legalizada.
- Poseer empleados con un mínimo de un año de afiliación seguro social.
- Presentar solvencia económica.
- Tener un mínimo de 30 empleados o trabajadores.
- El representante legal no debe estar en la central de riesgos.
- No haber presentado morosidad por más de 90 días a otras empresas en convenios similares.

3.8.2 SEGUNDA ESTRATÉGIA.

3.8.2.1 Competencias. Revisar Currículos Vitae para el cargo de recaudador de las cuentas por cobrar de la farmacia, los requisitos son los siguientes:

- Personal con título en tercer nivel
- Edad comprendida entre 25 y 32 años.
- Sexo femenino o masculino.
- Experiencia mínima de dos años referente al cargo.
- Desenvolvimiento escénico.

- Expresión oral y corporal adecuada.
- Persona que soporte trabajo bajo presión.
- Personalidad persistente, persuasiva.

3.8.2.2 Funciones

El Administrador de Cobros debe realizar actividades de retorno de capital por mercadería entregada hacia instituciones afiliadas al plan de créditos de Farmacias Cruz Azul N°1, deberá llevar registros en los auxiliares de Cuentas por Cobrar, mantener informado al departamento de Contabilidad sobre todas las actividades de cobranzas diarias que se revisará en un informe entregado cada 15 días, el Administrador de Cobros utilizará las siguientes técnicas de cobranza:

- Llamada telefónica se realizará llamadas telefónicas con cinco días de anticipación antes del cumplimiento de la fecha de pago para recordar al cliente sus deberes frente a la empresa. En caso de ser llamadas telefónicas a clientes con presunción de incobrabilidad de cuentas, éstas deben ser continuas y se registrarán los resultados de un documento de respaldo.
- En enviar por fax, este recurso se utilizarán en caso de que la llamadas telefónicas tengan poco resultados, este documento deberá incluir en números y letras legibles; la fecha de pago y la cantidad adeudada.
- Por Internet mediante correos electrónicos, en caso de que las dos técnicas anteriores hayan fallado el Administrador de Cobros debe enviar correos masivos emitidos por nuestra empresa haciendo referente a la deuda adquirida.

- Copias de facturas entregadas a la empresa deudora, este recurso se utilizará para llegar con presión psicológica hacia el encargado de la empresa.

Todos estos elementos se los realizará a través de normas éticas, convivencia, entereza, basadas en las políticas del buen vivir tipificadas en la Constitución de la República del Ecuador.

3.9 NORMATIVA DOCUMENTAL DE POLÍTICAS DE CRÉDITOS

3.9.1 Unidades Que Intervienen

- Gerencia
- Contabilidad.
- Recaudador
- Asesoría Jurídica.

3.9.1.2 Documentos Utilizados

- Relación de Cobros.
- Facturas.
- Contratos o Convenios.
- Informe de Gestión de Cobro.
- Planillas de Cobros

3.9.1.3 Formularios Utilizados

- Cronograma de Cobros

- Hoja de Gestión de Cobro

3.9.1.4 Reportes Generados

- Reporte “Diario de Cobros”.

3.9.2 NORMAS DE CRÉDITOS

1. Se entiende por Cuentas por Cobrar todos aquellos derechos adquiridos por la institución, a través del personal de ventas los mismos que comercializa los fármacos y productos de bazar de la farmacia.
2. Es responsabilidad del Administrador de Cuentas por Cobrar realizar el Cronograma de Cobros, de acuerdo a las fechas establecidas en cada uno de los documentos que generan la misma.
3. El Administrador de Cuentas por Cobrar mantendrá actualizado el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar.
4. El Administrador de Cuentas por Cobrar indicará al deudor que los pagos deben entregarse en la caja principal de la Farmacia Cruz Azul N°1, en efectivo, pago en cheque a nombre de la empresa, transferencia bancaria y el depósito bancario deberá ser efectivo.
5. Las Cuentas por Cobrar vencidas se mantendrán en el departamento de contabilidad de por noventa (90) días, después de este lapso y previa verificación de su imposibilidad de cobro por parte del recaudador, será

enviada a Asesoría Jurídica, quien procederá de acuerdo al caso.

6. El Administrador de Cuentas por Cobrar será responsable de emitir mensualmente, estados de cuentas detallados de las Cuentas por Cobrar y enviarlos con el resumen conciliado al departamento de contabilidad.
7. El Administrador de Cuentas por Cobrar deberá suministrarle mensualmente al departamento de contabilidad la situación de los deudores de la farmacia para su respectiva conciliación.
8. Las Normas y Procedimientos establecidos en este documento estarán sujetos al Control Posterior de la Unidad de Auditoría Interna y al Control Previo por parte de las Unidades Involucradas.
9. Es responsabilidad de las Unidades Involucradas en el procedimiento, asignar a la persona encargada de realizar el Control Previo a su unidad.

Cheques Devueltos

10. El Administrador de Cuentas por Cobrar se encargará del control de los cheques devueltos y los enviará al Contador para que lo incluya como una Cuenta por Cobrar en el Sistema Financiero.
11. El Administrador de Cuentas por Cobrar ingresará en el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar los cheques devueltos por el banco para su gestión y control.

12. El Administrador de Cuentas por Cobrar enviará al recaudador un listado de los cheques devueltos, junto con el físico de los mismos, para que se realicen las Gestiones de Cobros pertinentes.
13. El Administrador de Cuentas por Cobrar solicitará quincenalmente un Informe de las Gestiones de Cobros de los cheques devueltos realizados por el recaudador.
14. El cliente cubrirá la multa y la comisión por el cheque devuelto por la institución financiera correspondiente.

Rescisión De Contratos

15. Al rescindirse un contrato el Administrador de Cuentas por Cobrar deberá actualizar el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar hasta la fecha de la rescisión.
16. Asesoría Jurídica deberá informar al Administrador de Cuentas por Cobrar en el momento que se realice efectivamente la rescisión de un contrato.

3.9.3 POLÍTICAS DE CRÉDITO

1. La línea de crédito que se les conceda al cliente, solo se podrá utilizar a partir de la fecha en que las partes firmen el contrato.

2. El crédito que se otorgue a las instituciones o empresas no puede ser excedida por los empleados en sus las compras.
3. El plazo de pago del crédito que se conceda, comenzara a partir de la fecha en que se emita la planilla, dentro de los cinco primeros días de cada mes.
4. La institución o empresa con línea de crédito que necesite la ampliación del monto de crédito para los empleados, tendrá que realizar una solicitud.
5. La institución o empresa que tenga una línea de crédito y cambie de razón social o representante legal, deberá informar mediante un oficio explicando los nuevos cambios; esto debe de hacer de forma inmediata, de otra manera se bloqueara el crédito.
6. Cuando se atrase en el pago de uno de sus créditos con un máximo de 15 días, se le suspenderá su línea de crédito, hasta que cumpla por completo con sus obligaciones vencidos. para la reapertura de la línea de crédito se considerara la morosidad y la intención de pago por parte del cliente.
7. La institución o empresa se le suspenda su línea de crédito, solo se le autorizaran nuevas compras de contado al personal, hasta que se cancele sus cuentas vencidas, siempre y cuando el atraso no sea mayor a 15 días.
8. El atraso repetitivo en el pago de sus créditos tendrá como consecuencia la suspensión o cancelación de la línea de crédito, de acuerdo al criterio emitido por la Gerencia.

9. La empresa o institución con línea de crédito que nos pague con cheque y al mes nos devuelven más de un cheque, se le cancelara su línea de crédito y sólo se le permitirá hacer compras a los empleados en efectivo.

10. Farmacias Cruz Azul se reserva el derecho de otorgar, limitar o cancelar el crédito solicitado, según lo estime conveniente y en cualquier tiempo sin previa aprobación del cliente.

CUADRO N° 3.2: PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR

| RESPONSABLE | ACCIÓN |
|--------------------|--|
| Asesoría Jurídica. | 1. Realiza contrato o convenio por prestación del Ingreso al servicio , y establece el canon y fecha de cobro, de acuerdo al tipo de contrato. |
| | 2. Envía copia del contrato, convenio o documento que respalde el compromiso, al Administrador de Cobros y otra copia al departamento de Contabilidad. |
| Contabilidad | 3. Recibe copia del documento y registra la cuenta por Cobrar en el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar. |
| | 4. Determina la fecha o fechas en que se debe realizar el cobro y lo registra en el “Cronograma de Cobros”. |
| | 5. Archiva contrato o documento en la carpeta correspondiente, por tipo de cuenta hasta gestionar su cobro. |
| Contabilidad | 6. Elabora las Planillas de Cobro en original y dos copias de acuerdo al “Cronograma de Cobros” del mes correspondiente. |
| | 7. Cinco (5) días hábiles antes de la fecha de pago , envía segunda copia de la Factura al deudor. En caso de no ubicar al deudor, lo envía por fax u otro medio tecnológico. |
| | 8. Emite un informe de cobranzas y lo envía al Archivo Central para su almacenaje como Registros Diarios. |
| | |

| RESPONSABLE | ACCIÓN |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">Deudor</p> | <p>9. Recibe del Administrador de Cuentas el original de la Planilla y entrega la primera copia el recibido conforme.</p> |
| | <p>10. Cancela la deuda con cheque, efectivo o mediante transferencia al Administrador de Cobros.</p> |
| <p style="text-align: center;">Contabilidad</p> | <p>11. Recibe la primera copia de la Planilla (receptada conforme) y se almacena.</p> |
| | <p>12. Actualiza en el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar con los cobros realizados.</p> |
| | <p>13. Al transcurrir el período fiscal envía al Administrador de cobros las Cuentas por Cobrar y soportes anexos.</p> |
| | <p>14. Receipta la responsabilidad documentada del Administrador de Cobros de los documentos entregados</p> |

ELABORADO POR: La tesista

CUADRO N° 3.3: PROCEDIMIENTO DE CUENTAS DE DUDOSO

COBRO

| RESPONSABLE | ACCIÓN |
|---|--|
| <p align="center">Contabilidad</p> | <p>1. Realiza gestión de cobro “Cronograma de Cobros” establecidos.</p> |
| | <p>2. Si el deudor no cancela la deuda en la fecha establecida, realiza nuevos intentos de gestión de cobros dentro de un lapso de noventa (90) días, y registra en la “Hoja de Gestión de Cobro” el resultado de los mismos.</p> |
| | <p>3. Ubica las cuentas con antigüedad mayor o igual a noventa (90) días en el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar y/o en el “Cronograma de Cobros”.</p> |
| | <p>4. Elabora Informe de Gestión (tomando en cuenta el número de intentos de cobros realizados, las fechas, formas de comunicación y resultados) y anexa soportes correspondientes.</p> |
| | <p>5. Emite el Informe de Gestión con copia de las Cuentas por Cobrar, soportes correspondientes al Gerente para su revisión para su información.</p> |
| <p align="center">Gerente</p> | <p>6. Recibe documentos, verifica información</p> |
| <p align="center">Contabilidad</p> | <p>7. Remite documentos a Contabilidad</p> |
| | <p>9. Remite documentos de Cuentas por Cobrar en Litigio a la Unidad de Asesoría Jurídica.</p> <p>10. Continúa con el procedimiento de “Cuentas por Cobrar de dudoso Cobro gestionada por Asesoría Jurídica”.</p> |

ELABORADO POR: La tesista

**CUADRO N° 3.4: PROCEDIMIENTO CUENTAS DE DUDOSO COBRO
GESTIONADAS POR ASESORÍA JURÍDICA**

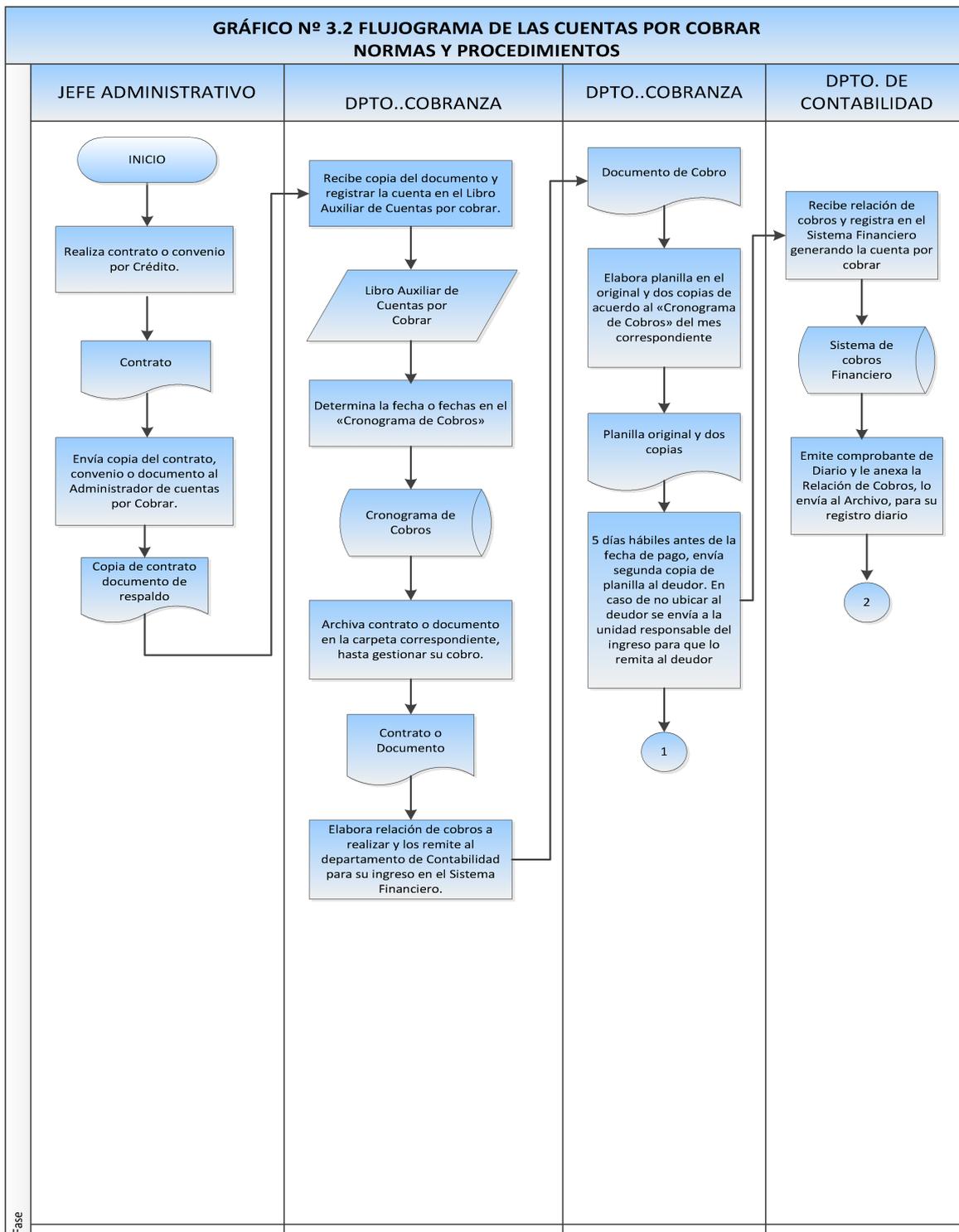
| RESPONSABLE | ACCIÓN |
|--------------------------|---|
| Asesoría Jurídica | 1. Recibe de Contabilidad los documentos de Cuentas por Cobrar en litigio. |
| | 2. Verifica información y establece proceso legal a realizar de acuerdo al tipo de cuenta a ser gestionada y el monto de la misma. |
| | 3. Efectúa gestiones legales de cobro por un tiempo no mayor a ciento veinte (120) días. |
| Contabilidad | 4. Si el deudor realiza el pago se registra el resultado de la gestión, en la “Hoja de Gestión de Cobro”. |
| | 5. Informa el resultado de la gestión hacia Asesoría Jurídica y verificándola cancelación de la deuda. |
| Asesoría Jurídica | 6. Si el deudor no está dispuesto a cancelar la deuda, se continúa con la gestión legal. |
| | 7. Si el deudor está dispuesto a cancelar, se realiza un convenio de pago y se le informa el procedimiento a seguir. |
| | 8. Informa a Contabilidad, sobre el acuerdo con el deudor. |
| | 9. Recibe Información y está atento del informe de Contabilidad sobre la cancelación de la deuda. |
| Contabilidad | 10. Cancelada la deuda por el deudor informa a Asesoría Jurídica. |
| Asesoría Jurídica | 11. Recibe información, archiva y cierra el caso. |

ELABORADO POR: La tesista

**CUADRO N° 3.5: PROCEDIMIENTO CUENTAS INCOBRABLES
(ASESORÍA JURÍDICA)**

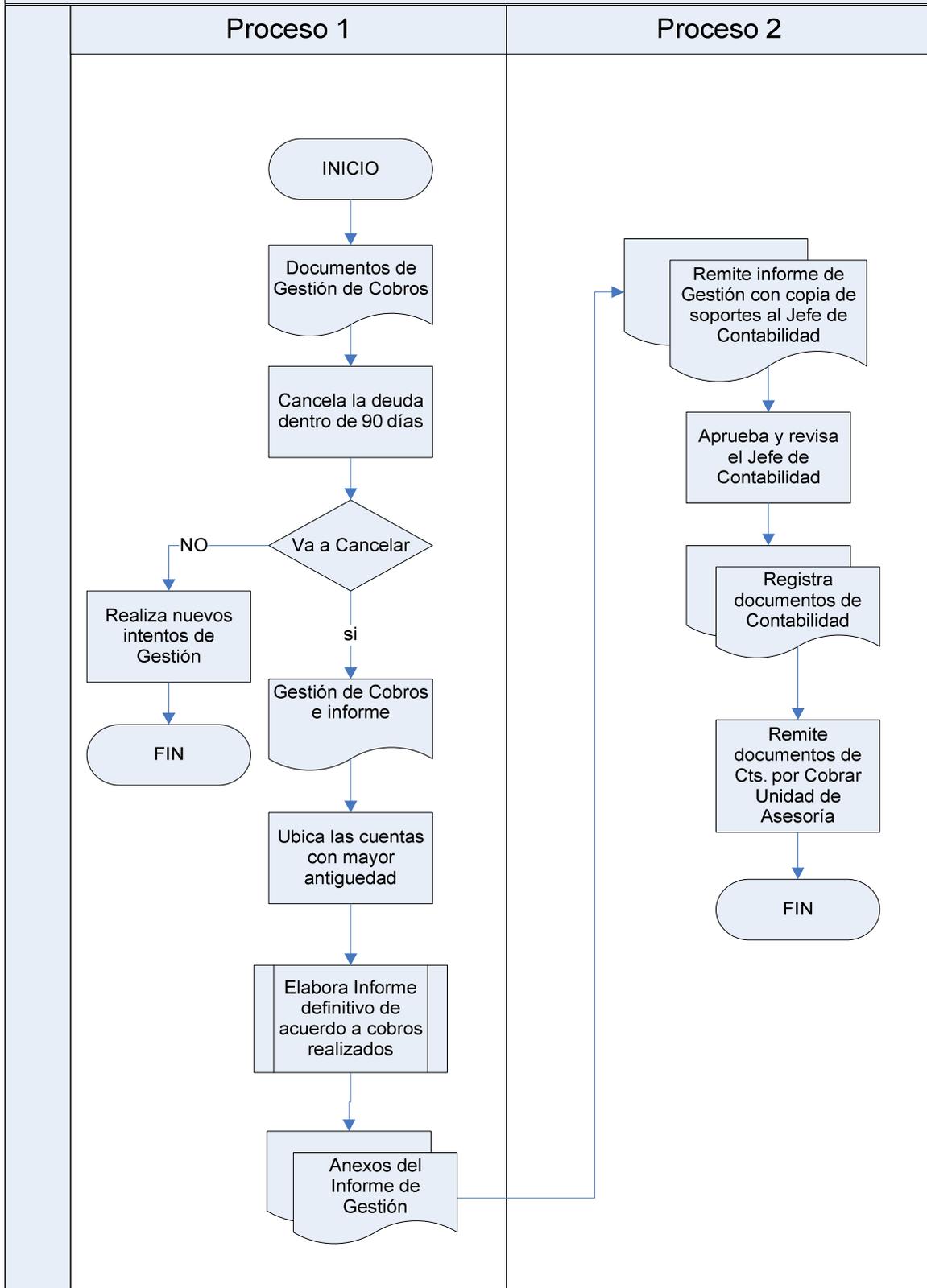
| RESPONSABLE | ACCIÓN |
|--------------------------|---|
| Asesoría Jurídica | 1. Determinada la incobrabilidad de la cuenta, realiza un informe de la gestión (tomando en cuentas las acciones legales y los resultados obtenidos). |
| | 2. Elabora memo dirigido al Gerente informándole de la incobrabilidad de la cuenta. |
| | 3. Envía original del memo, anexa el Informe de Gestión y soportes correspondientes al Gerente para su proceso. Archiva copia de los documentos como soportes. |
| Gerente | 4. Recibe memo en original e “Informe de Gestión” y documentos anexos, e informa a Contabilidad |
| | 5. Remite documentos a Contabilidad para el procedimiento correspondiente. |
| Contabilidad | 6. Recibe documentos del Gerente. |
| | 7. Registra en el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar la incobrabilidad de la cuenta. |
| | 8. Registra la pérdida por Cuenta Incobrable en el Sistema Financiero. |
| | 9. Envía documentos al Archivo. |

ELABORADO POR: La tesista

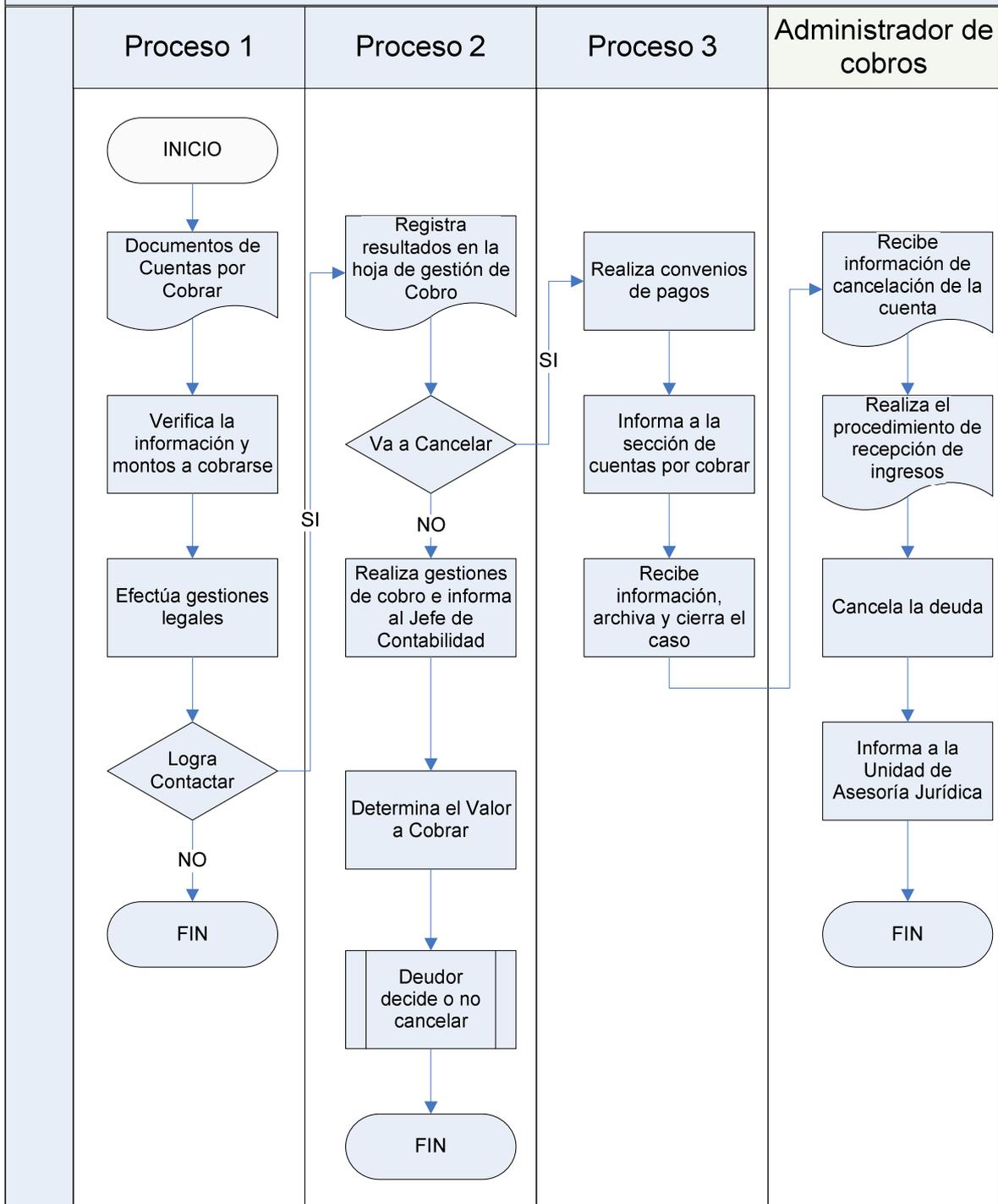


ELABORADO POR: La tesista

GRÁFICO N° 3.3: FLUJOGRAMA DE CUENTAS DE DUDOSO COBRO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

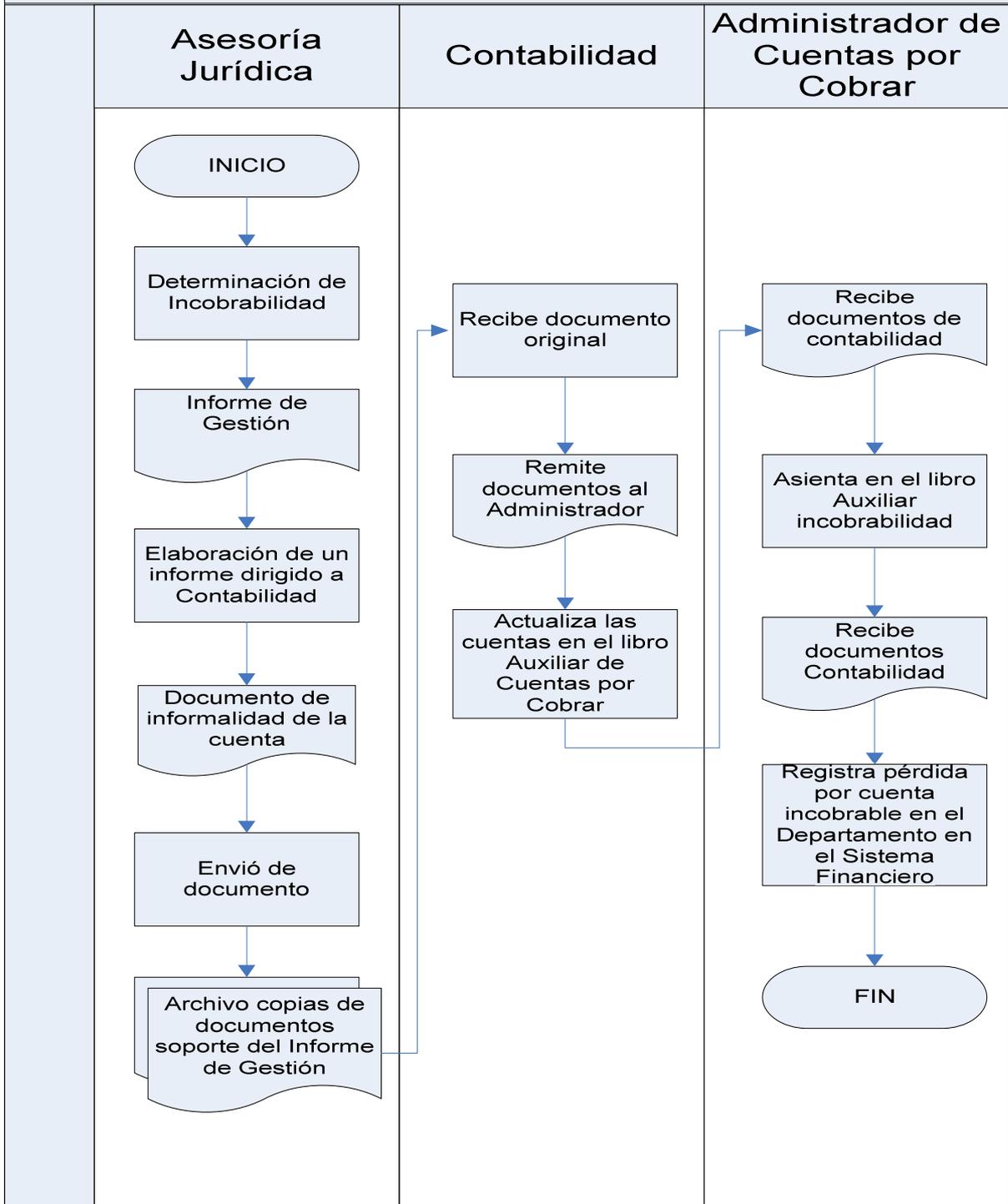


**GRÁFICO N° 3.4: CUENTAS DE DUDOSO COBRO GESTIONADAS POR LA ASESORÍA JURÍDICA
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**



ELABORADO POR: La testista

**GRÁFICO N° 3.5: CUENTAS INCOBRABLES
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**



ELABORADO POR: La tesista



Procedimiento.

“CUENTAS POR COBRAR”

FORMULARIOS



FORMULARIO: Hoja de Gestión de Cobro

| | | HOJAS DE GESTIÓN DE COBRO | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|-------|-----------------|--------------------------|
| 1. -UNIDAD RESPONSABLE DEL INGRESO | | | | | | |
| 2. DEUDOR | | 3.- CANON MENSUAL | | | 4.- DEUDA TOTAL | |
| GESTIONES REALIZADAS | | | | | | |
| 5.- FECHA | 6.- HORA COMUNICACIÓN | 7.- LOGRO | 8. COMUNICACIÓN | | | 9. PERSONA CONTACTADA |
| / / | SI | NO | Escrita | Telf. | Personal | |
| 10. RESULTADOS: | | | | | | |
| 5.- FECHA | 6.- HORA COMUNICACIÓN | 7.- LOGRO | 8. COMUNICACIÓN | | | 9. PERSONA CONTACTADA |
| / / | SI | NO | Escrita | Telf. | Personal | |
| 10. RESULTADOS: | | | | | | |
| 5.- FECHA | 6.- HORA COMUNICACIÓN | 7.- LOGRO | 8. COMUNICACIÓN | | | 9. PERSONA CONTACTADA |
| / / | SI | NO | Escrita | Telf. | Personal | |
| 10. RESULTADOS: | | | | | | |
| 11. OBSERVACIONES | | | | | | |

 Administrador cobros



Dirección: Juan Abel Echeverría 4-14 y Dos de Mayo
Teléfono: 032-810-614

MODELO DE CONTRATO

En la ciudad de Latacunga, a los trece días del mes de Enero del dos mil once, comparecen en buena fe, libre y voluntariamente a la celebración del presente convenio, por una parte,....., debidamente representada por el, en calidad de Administradora, con cédula de identidad N°, quien en adelante y para efectos de este instrumento se le denominará COMPRADOR, y por otra parte FARMACIAS CRUZ AZUL DE LATACUNGA, representada por el, con cédula de identidad N°, quien en adelante se denominará VENDEDOR. Al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- ANTECEDENTES

La, requiere contratar la adquisición de medicamentos para el personal, para prevenir situaciones que puedan afectar a la salud de los mismos.

FARMACIA CRUZ AZUL DE LATACUNGA declara que cuenta con toda la documentación y premisos legales para su funcionamiento y expendio de medicinas por lo que no tiene ningún tipo de limitación que les afecte. Por disposición de la Administraciónse celebra el presente contrato de adquisición de medicamentos.

SEGUNDO.- OBJETO.- CONTRATO

El presente contrato tiene por objeto la adquisición de medicamentos y mas artículos que FARMACIA CRUZ AZUL DE LATACUNGA expende en sus locales, a crédito con precio de contado; la adquisición realizara la persona acreedora, de acuerdo al procedimiento establecido en la institución.

El COMPRADOR Enviará a nuestras oficinas el listado de los socios con sus nombres, apellidos, número de cédula y el monto respectivo que tiene cada uno. Comprometiéndose a debitar a los mismos el valor del crédito adquirido en nuestros locales. Si alguno de los empleados sale de la empresa el comprador



Dirección: Juan Abel Echeverría 4-14 y Dos de Mayo
Teléfono: 032-810-614

comunicará este particular para suspender el crédito a esa persona o personas y a la vez en su liquidación deben ser descontados todos los pendientes de las compras hechas; caso contrario el comprador asumirá los valores por pagar.

TERCERA.- PLAZO

El plazo de duración del contrato, es de un año a partir de la fecha de suscripción, pudiendo ser renovado de mutuo acuerdo entre las partes. La empresa se reserva el derecho de dar por terminado el contrato antes del vencimiento del plazo de así convenir a sus interés, en tal circunstancias se liquidarán los saldos pendiente a la fecha de terminación.

CUARTA.- VALOR Y FORMA DE PAGO

El Vendedor se compromete a entregar la planilla al final de cada mes adjuntando las respectivas copias de las facturas debidamente firmadas por las personas acreedoras al crédito cortado al 30 de cada mes.

La empresa pagara a la Farmacia Cruz Azul los valores acumulados correspondientes a cada mes, dentro de los 5 primeros días del siguiente mes, mediante efectivo, cheque o transferencia, en el Banco _____ en la CTA-CTE _____ a nombre del _____, representante legal o Farmacias Cruz Azul.

QUINTA.- GARANTÍA

El vendedor garantiza la calidad de los medicamentos, bajo escritas condiciones de control y uso de acuerdo del código de la salud y sus reglamentos de aplicación a los que la farmacia dará cumplimiento.



Dirección: Juan Abel Echeverría 4-14 y Dos de Mayo
Teléfono: 032-810-614

SEXTA.- ENTREGA

En caso de controversias que no puedan ser resultadas de mutua acuerdo por los representantes de las partes, o por proceso de mediación de conformidad de la ley de la materia se someterán a los jueces competentes del cantón Latacunga y al trámite verbal sumario.

Para constancia y en señal de conformidad de todo lo establecido en este contrato, las partes comparecientes firma en unidad de acto y por duplicado en el lugar y fecha constante de este instrumento.

.....
COMPRADOR

.....
VENDEDOR

CONCLUSIONES

- El proceso administrativo juega un papel muy importante dentro del ámbito empresarial, a través del mismo se puede desarrollar de manera eficiente las actividades que están relacionadas con cada una de las etapas como son: planificación, organización, dirección y control; considerando al talento humano como un recurso elemental para la obtención de resultados óptimos.
- La farmacia Cruz Azul N°1 por la naturaleza de las actividades del negocio está expuesta a varios riesgos, considerando uno de ellos al incumplimiento del pago total del crédito por parte de los clientes, provocando de esta manera un bajo rendimiento económico.
- Podemos concluir que la implementación de un Sistema de Gestión Estratégica para Cuentas por Cobrar en la farmacia facilitará la recuperación de la misma en una forma más eficiente y eficaz, eliminando el índice de morosidad de la farmacia.
- La aplicación del nuevo modelo de contrato escrito de la farmacia facilitará la apertura de nuevos créditos institucionales o empresariales permitiendo de esta manera la renovación de los mismos.
- Las Cuentas por Cobrar se reflejan en los Estados Financieros y representan el nivel de crédito que concede la farmacia a sus clientes.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que todo el personal que labora en la farmacia tenga un conocimiento claro sobre el proceso administrativo ya que este ayudará a un mejor desarrollo de las actividades cotidianas permitiendo alcanzar con las metas propuestas.
- Para la otorgación de los créditos de las empresas e instituciones se debe revisar las políticas de crédito, considerando el nivel de riesgo que pueda existir para el cobro del mismo y de esta manera salvaguardar la situación económica de la farmacia y disminuir la morosidad de la cartera.
- Se considera necesaria la implementación del Sistema de Gestión Estratégica para Cuentas por Cobrar en la farmacia, la cual facilitará determinar aquellas irregularidades que se presentan en el proceso de la recuperación de la cartera y detectar a tiempo el índice de morosidad, permitiendo tomar decisiones a tiempo.
- Es necesario que se continúe utilizando el nuevo modelo de contrato para de esta manera continuar con la apertura de nuevos créditos institucionales y empresariales para prestar un mejor servicio.
- Es importante que se lleve un registro y control adecuado de las cuentas por cobrar, los mismos que reflejan la situación económica de la empresa y el grado de cumplimiento de los clientes.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Cadena Funcional.- Es la integración de las funciones administrativas tales como planificación, organización, dirección, coordinación y el control; cuyo fin es alcanzar las metas establecidas por la organización.

Contrato.- Se trata del acuerdo entre dos o más partes en forma oral o escrito, mediante el cual se obligan los contratantes a dar, hacer o no hacer alguna cosa, que vienen especificadas claramente en el mismo.

Eficacia.- Está relacionada con el logro de los objetivos propuestos, es decir con la realización de actividades en un tiempo adecuado permitiendo alcanzar las metas establecidas.

Eficiencia.- Se enfoca a utilizar de la mejor manera posible los recursos que poseen una entidad u organización; para lograr una buena administración.

Estrategia.- Conjunto de normas y principios que orientan la aplicación del proceso administrativo para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

Franquicia.- Es el derecho exclusivo, que concede una empresa a otra para la explotación de su nombre comercial y su logotipo en un determinado país o región, a cambio del pago de una cantidad de dinero y de un porcentaje de los beneficios. A veces se transfiere incluso el derecho de realizar campañas publicitarias.

Tarjeta de crédito.- Es un documento que permite a su titular - o beneficiario de la tarjeta - adquirir bienes o servicios en establecimientos afiliados al sistema, difiriendo su pago o a crédito. Estos créditos pueden o no incluir intereses.

BIBLIOGRAFÍA

CITADA

- DOLANTE, Fernando; (2001); Auditoría; 2ª Edición; México; Pág. 24.
- CEPEDA, Gustavo;(1997); “Investigación en Gestión Empresarial”; Bogotá; McGraw-Hill; Pág. 15.
- DESS, Gregory G; (2003) Dirección Estratégica; México; Pág. 8
- SCHOLLES, Johnson; (1997); Dirección Estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones; Madrid: Ed. Prentice Hall;Pag.448
- MANTILLA, Kathy; (2008); Planificación Estratégica; 1ª Edición; editorial uoc; Pág. 17.
- BETANCOURT, José; (2006); Gestión Estratégica; 3ª Edición; editado por eumed.net; Pag.23.
- MORENO, Miguel;(1997); Estados Financieros; Bogotá; McGraw-Hill; Pág. 62.
- LIZCANO Álvarez, Jesús;(2005); Contabilidad Financiera;1ª Edición; Barcelona: Editorial Gestión; Pág.188
- BOLIVAR, J. (2007); Contabilidad Financiera y Contabilidad de Costos;2ª Edición; México; Pág. 105
- BETANCOURT, José; (2006); Gestión Estratégica; 3ª Edición; editado por eumed.net; Pág.23.

- MENDOZA C. Ruiz, M. Y Zrihen R. ;(2000); Gestión Estratégica; 3ª Edición; editorial eumed.net; Pág.59
- MARTÍNEZ Rafael D.:(1992);Técnica Contable Gestión Administrativa;1ª Edición; Editorial Club Universitario; Imprenta Gamma; Bogota;Pág.62

CONSULTADA

- LORING, Jaime; (2004); Gestión Financiera; Ediciones Deusto; España.
- PEREZ, José; (1997); Estrategia Gestión y Habilidades Directivas; Ediciones Díaz de Santos.
- SALLENAVE, Jean; (2002); Gerencia y Planificación Estratégica; Editorial Norma.
- CARBONELL, Jorge; Contabilidad. CFGM de Gestión Administrativa; Editorial Club Universitario.
- DEL VAL PARDO, Isabel; (2005); Management Estratégico; 1ª Edición.
- ARJONA, Miguel; (1999); Dirección Estratégica; Ediciones Díaz de Santos.
- STEPHEN, Robbins; (2002); Fundamentos Administración; 3ª Edición; Pearson Prentice; México.
- OSORIO, José; (2006); Gestión Financiera Empresarial; 3ª Edición.
- STRATEGOR, A; (2002) Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad; Barcelona: Ed. Masson.

- HERNÁNDEZ, Maritza; (2001) El Control de Gestión Empresarial; Ed. del ISPJAE; La Habana.
- STONER, JAMES; (2003; Administración; 5ª Edición; James Stoner; La Habana: Ed. ENPES.
- GUAJARDO, C. Gerardo; “Fundamentos de Contabilidad”; Ed. McGraw-Hill Interamericana S.A; Prisma Edición; México D.F.

VIRTUAL:

- Anónimo:”Gestión Financiera”, articulo en línea; (<http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml>); (03/05/2010; 20:31)
- Anónimo: “Dirección Estratégica”, articulo en línea;(<http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>); (consultada el 05/06/2010;18:30)
- Anónimo: ”Planificación Estratégica”; artículo en línea;(<http://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf>);(consultada el 13/07/2010; 17:50)
- Anónimo: Contabilidad Financiera ; articulo en línea; (http://es.wikipedia.org/wiki/Contabilidad_financiera); (consultada el 25/07/2010; 18:20)
- Anónimo: Manual Cuentas por Cobrar; articulo en línea; (http://www.usb.ve/conocer/pdf/manuales/finanzas/cuentas_cobrar.pdf); (consultada 10/8/2010; 14:45).