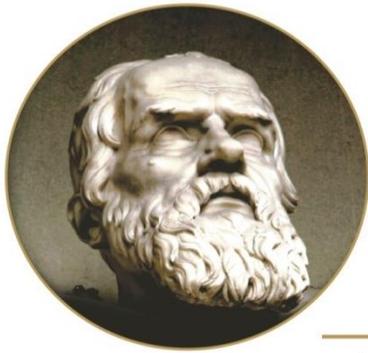


UNIVERSIDAD GALILEO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



*Galileo*  
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

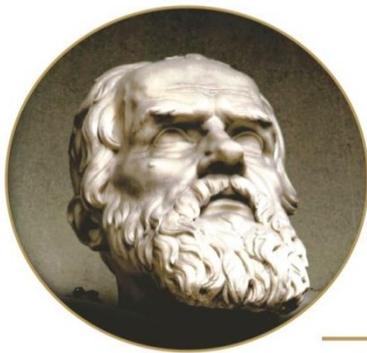
**ESTRATEGIA PARA EL COBRO DE CUENTAS EN  
MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

JAVIER ALDANA CASTRO

GUATEMALA, 17 DE JULIO DE 2018



**TESINA DE PRÁCTICA PROFESIONAL SUPERVISADA**



**Galileo**  
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

**ESTRATEGIA PARA EL COBRO DE CUENTAS EN  
MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

JAVIER ALDANA CASTRO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE:

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:

**LICENCIADO**

GUATEMALA, 17 DE JULIO DE 2018

---

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD GALILEO

Rector	Dr. José Eduardo Suger Cofiño
Vicerrectoría Académica	Dra. Mayra Roldán de Ramírez
Vicerrectoría Administrativa	Lic. Jean Paul Suger Castillo
Gerencia Financiera	Lic. Oscar Donald Ruíz

AUTORIDADES FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Decano	M.Sc. René de León
Vicedecano	M.Sc. Luis Ernesto Arboleda
Coordinadora Académica	María José Púlex

---

Guatemala, 15 de mayo de 2018

Alumno  
Javier Aldana Castro  
Carné 14001442  
Presente

Estimado alumno:

Tengo el gusto de informarle que después de revisar su trabajo de Tesis cuyo título es **“Estrategia para el cobro de cuentas en micro, pequeña y mediana empresa”** y de haber obtenido el dictamen del asesor específico; la Licda. Lucía Mariel Garavito Villalta, autorizó la publicación del mismo.

Aprovecho la oportunidad para felicitarlo por el magnífico trabajo realizado.

Atentamente,



M.Sc. René de León  
Decano Facultad de Administración  
Universidad Galileo

---

DEDICATORIA

A Briseida Valladares y  
a mi madre, Erika Castro.

---

**Contenido**

Introducción .....	3
Capitulo dos: Observación.....	5
Capitulo tres: Planteamiento del problema .....	7
Capitulo cuatro: Propuesta .....	8
4.1 Objetivo General.....	8
4.2 Objetivos Específicos .....	8
4.3 Propuesta: Implementación de contrato .....	10
Capitulo cinco: Marco Teórico.....	11
5.1 Empresa .....	11
5.1.2 De donde vienen las empresas.....	12
5.1.3 Tipos de empresas.....	14
5.1.4 ¿Quién es el empresario? .....	15
5.1.6.3 Dirección.....	18
5.2 Organización de las diferentes empresas.....	19
5.3 La necesidad de una organización empresarial.....	20
5.4 Importancia de una cultura organizacional .....	20
5.5 De qué depende una cultura organizacional.....	21
5.6 Cultura organizacional por departamentos.....	22
5.7 Jerarquías.....	22
5.8 Coordinación .....	23
5.9 Competencias sistémicas de cada uno de los miembros en la organización empresarial.....	24
5.10 Efecto de trabajo domino en grupo con orientación .....	24
5.11 Plan operativo Anual (POA) .....	25
5.11 Departamento de contabilidad de la empresa.....	26
5.12 ¿Qué hace el sistema contable de una organización? .....	26
5.13 Objetivos como departamento .....	28
5.14 Condiciones de ventas y su efecto sobre el flujo de efectivo .....	32
5.15 Administración de las cuentas por cobrar.....	32
5.16 Razones financieros .....	32

5.17 Visión y misión institucional .....	33
5.18 Evaluaciones de desempeño del departamento contable .....	33
5.19 Importancia del manejo de las cuentas en departamento de contabilidad .....	34
5.20 ¿Que son las cuentas? .....	35
5.21 Activo .....	36
5.22 Pasivo.....	36
5.23 Patrimonio o Capital .....	37
5.24 Cuentas por cobrar .....	37
5.25 Clasificación de cuentas por cobrar.....	38
5.26 Documentaciones por cobrar .....	38
Capitulo seis: Experimentación .....	41
6.1 Exposición de la Fase Experimental.....	42
6.2 Experimentación. Fase de Ejecución .....	42
6.3 Implementación de la propuesta en la exposición experimental .....	44
6.4 Tabulación de encuestas .....	45
6.5 Análisis del instrumento de experimentación, utilizando como medio la técnica de la encuesta .....	51
Titulo siete: Conclusiones.....	52
Bibliografía.....	54
Anexos .....	55
Contrato propuesto.....	57

## **Introducción**

---

Las empresas como agentes económicos que toman decisiones sobre la utilización de factores de la producción, para obtener bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, sean éstos como bienes o servicios al público con el afán de suplir necesidades o mejorar la calidad de vida, son además formas de inversión de capitales individuales o de entes jurídicos que buscan obtener utilidades o ganancias.

La actividad productiva empresarial consiste en la transformación de materias primas y/o productos semielaborados en bienes o servicios terminados, mediante el empleo de los diferentes medios de producción, tomando como base el trabajo manufacturado, tecnificado y el capital. como base para la compra de lo necesario para que la empresa funcione.

Para el mejor y mayor alcance, se adecuarán los medios disponibles para llegar a los resultados con bajo costo, prontitud, gran escala sin perder de vista calidad y durabilidad; que son el plus de toda compra o inversión.

El departamento de contabilidad, como se dijo, además, de sus asignaciones propias de manejo de libros contables, tiene dentro de sus cuentas una idea clara que puede presentar a los empresarios, de los gastos por concepto de producción, pago de proveedores, pero también las deudas por parte de clientes que tiene la empresa en un activo. Estas son cuentas, que generan más riqueza en la empresa debido a que no se logran cobrar conforme a plazo determinado en su totalidad. En el peor de los casos, este dinero, que es capital de la empresa, tendrá que recuperarse aún más largo plazo con procedimientos legales para el cobro que implican tiempo, esfuerzo y gasto, por parte del departamento de contabilidad y el departamento jurídico.

Existen ya estipulados para las empresas dentro del Código de Comercio, estrategias o mecanismos que regulan o permiten el cobro, pero con tiempo y coste en ganancias para el negocio.

Este tema en la que se hace una pequeña inmersión documental y experimental, aborda también el tema de deudas de clientes; ya que busca proveer o mejorar mecanismos con el afán de recuperar “ las cuentas por cobrar para cualquier empresa”, visto cómo; un arma de dos filos ya que, muchas veces el cliente ya beneficiado con un servicio no es capaz de reconocer la importancia de pagar lo más pronto posible a la empresa, no sólo por el cumplimiento de responsabilidades; sino también en la buena voluntad y honorabilidad contraída con anticipación de pagar conforme fue pactado en cumplimiento de un contrato y en el compromiso personal o empresarial. Y que el contrato entre ambas partes impone moral y legalidad.

Por eso en el presente trabajo, se pretende recordar y proponer formas de cobro para ese tipo de cuenta, que se debe recuperar sin gastar más de lo necesario en servicios legales, y a la vez; hacer reconocer al cliente que el prestigio, honorabilidad, credibilidad y confianza debe ser mutua en un negocio. De esta manera, empresa y comprador estarán satisfechos el uno con el otro en cuanto a la relación comercial y puedan mantenerla firme cada vez que se realice una compra.

En el presente trabajo, se plantea el problema y se da a conocer su descripción teórica de forma documental. También se ha agregado una parte de experimentación, con la respectiva información que permita sumar a la documentación, un argumento necesario, para reforzar la importancia y lo común de las situaciones económicas de la empresa, en el rubro de cuentas por cobrar. Proponiendo en buena fe y voluntad social, a través de un nuevo contrato, una, dos o las cláusulas necesarias, para cada convenio, procurando que éstas queden claras de formas y acción dentro de lo que serán las fases de un convenio de pago, contribuyendo desde el Departamento de Contabilidad, a bajar la cantidad de deudores y a la vez mejorar la situación del capital de las cuentas por cobrar, evitando la pérdida de clientes, como se mencionó, y previniendo el desgaste de acciones y la pérdida que implica cobrar por otros medios que no sean los más accesibles y amigables a cada caso, por servicios o productos.

## **Capítulo dos: Observación**

---

Las empresas durante las últimas décadas se han considerado como instituciones o agentes económicos que toman decisiones sobre la utilización de factores de producción para obtener bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

La actividad productiva empresarial consiste en transformar materias primas y/o productos semielaborados en productos terminados, mediante el empleo de factores de producción, tomando como base el trabajo y el capital.

Para poder desarrollar actividades específicas, la empresa necesita disponer, entre otros, de colaboradores, proveedores, tecnología idónea al tipo de empresa y establecer con qué tipo de productos precisa trabajar, para determinar cómo utilizarlos y hacer posible su colocación en el mercado, ya sea un bien o un servicio.

Asimismo, deberá adoptar una organización institucional y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y así ejercer sus derechos sobre los bienes y/o servicios que produce.

Las empresas además es el medio universalmente empleado para producir y poner en manos de consumidos la mayor parte de bienes y servicios existentes dentro del mercado que hace girar la economía de cualquier lugar, comunidad o país, sustentándose el flujo de capital, trabajo y desarrollo.

También es importante mencionar, que toda empresa parte de un objetivo dado, y que éste podrá ser individual y/o social, que constituyen el motor primordial para el éxito de la exposición de los bienes o servicios propios de las empresas de un país.

Para el mejor y mayor alcance de estos objetivos, se adecuarán los medios disponibles para llegar a los resultados con bajo costo, prontitud, gran escala y calidad; ya que toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración entre los diferentes sectores de la producción. Estos bajo el modelo administrativo de organización, planeación, dirección control e integración de personal.

Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los intereses internos y externos de los distintos autores de la proyección empresarial.

El empresario es la persona o ente jurídico que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección, organización, planificación y control para el desarrollo de su negocio.

En muchos casos el origen de la empresa está en una idea innovadora o de un deseo auténtico de mejorar la calidad de vida dentro de una comunidad, esta idea o conjunto de ideas llevadas a la operatividad es en su mayoría dirigidas a un sector de la población, para satisfacer necesidades de estos, presentan productos que vienen a apoyar la economía y el progreso de la misma empresa, motivo de la existencia de ésta. Dándose así, una oportunidad bidireccional de satisfacción y colaboración entre empresa, pobladores y el país o países, donde la empresa se desenvuelve.

Por otra parte, y a medida que surgen las empresas sean estas pequeñas, medianas, grandes o transnacionales, se produce una separación, entre las funciones clásicas del empresario. Por un lado, está la figura del inversionista, que asume los riesgos ligados a la promoción innovadora mediante la aportación de capital.

Por otro lado, se consolida el papel del directivo profesional, especializado en la gestión y administración de la empresa. De esta forma se produce una clara separación de la propiedad y la gestión efectiva de la empresa.

El empresario actual es un órgano individual o entidad jurídica, como se dijo, que toma las decisiones oportunas para la consecución de ciertos objetivos presentes en las empresas y de las circunstancias que le atañen. El empresario, individual o corporativo, es el que coordina el entramado interno de la empresa con su entorno económico y social.

Dentro del contexto de la “aldea global” surgen grandes empresas a la conquista de un mercado interno y externo. En el caso de las empresas multinacionales, que mantienen operaciones importantes en más de un país de manera simultánea desde el lugar donde radican, tienen un estilo en donde se pone de manifiesto una organización descentralizada y toma de decisiones que dependen del mercado, producto que elaboran y de las economías propias de los lugares donde se estén involucrando en el mercado

### **Capítulo tres: Planteamiento del problema**

---

En la actualidad existen grandes oportunidades para que las organizaciones puedan penetrar en nuevos mercados; buscando acceder a más potenciales compradores de los bienes y servicios producidos, ampliando así las oportunidades para la empresa, las comunidades y otros países.

Un factor importante frente a este dinámico cambio empresarial que impone la globalización a todos es la importancia de la competitividad, estabilidad de mercado entre otras a nivel empresarial. Por lo que evaluar acciones y procedimientos institucionales para mejorar servicios y productos que se ofrecen no sólo es vital a nivel de la empresa; sino también una estrategia en cuanto a la mejora de estándares nacionales e internacionales, con el fin de ir trabajando en calidad, exactitud y prontitud en el mercado local u otro.

Sin embargo, habiéndose mencionado que un empresario ofrece un bien o un servicio y que además en su base corre un riesgo, aportando un capital, para este estudio es de vital importancia económica empresarial profundizar que no todo es venta, ganancia y consumo dentro de la empresa. Se tiene que hablar de que muchas veces por el tipo de empresa y el producto que oferta, éstas tienen un estilo de trabajo, que no permite un recaudo inmediato de las ganancias por venta. Muchas veces por el tipo de contrato o pacto de servicio, éstas cobran a sus clientes, ya realizado el trabajo y es allí donde aparece dentro del juego de venta/compra, uno de los problemas más importantes y recurrentes de las empresas, como lo son las deudas o cuentas por cobrar.

Por ello, y en apoyo de este capital de la empresa que no puede quedarse al olvido, o que pueda implicar un gasto para recuperarlo, se presenta el siguiente trabajo, que aborda uno de los principales problemas, y que además requieren mayor interés como lo son las cuentas por cobrar. Las cuales tienen un capital empresarial, en una posición que no genera ganancia, sino todo lo contrario, puede implicar un gasto o una pérdida.

Por lo tanto; con esta explicación previamente planteada, se llega a la interpretación de saber si realmente existe una herramienta o se pueden llegar a mejorar los mecanismos que existen en la actualidad para poder captar de una mayor y mejor forma las cuentas por cobrar, es por ello que se realizara una investigación documental que parte de reflexiones sobre situaciones reales, en busca de otras o mejores soluciones que eviten caer o seguir reforzando la problemática hallada a través de la documentación, encuestas, pláticas entre personas dedicadas a la empresa entre otros.

## **Capítulo cuatro: Propuesta**

---

### **4.1 Objetivo General**

Proponer una mejora o estrategia para las mipyme en Guatemala para el área en gestiones de cobro, que eficiente el flujo de caja, implementando mejoras para el desarrollo de los procesos en la gestión de cuentas por cobrar, días y términos de crédito. Estableciendo asertivamente las normas para la implementación de días al crédito a clientes potenciales.

Reflexionar con relación al tema de la empresa como promotora de la economía comunitaria; pero también como una fuente de bienes y servicios en pro de la calidad de vida de las personas; que conlleva un beneficio bidireccional para empresa y posible comprador.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Resaltar la importancia de la Organización Empresarial, como una forma de hacer estratégica y efectiva para su eficiente función, desarrollo y capitalización.
- Definir el papel fundamental que juega el Departamento de Contabilidad, en el desarrollo y dinámica capitalización de la Empresa.
- Explicar el papel que juegan y como afectan las “cuentas por cobrar” dentro de la capitalización de la empresa y su desarrollo dentro del mercado.

Como parte de la propuesta luego de todo el contexto empresarial contable y administrativo previamente expuesto, se considera antes de mencionar alguna propuesta o tipo de plan para poder realizar la captación de recursos a los clientes en mipymes, tomar en consideración regirse siempre al código de comercio de Guatemala, este con el fin de no plantear alguna estrategia que este fuera del marco legal.

Según el Código de Comercio de Guatemala, enfocado en la sección de cuentas por cobrar, se lee:

### **SECCION SEGUNDA DE LA PRESENTACION Y DEL PAGO**

ARTICULO 501. Vencimiento. El cheque será siempre pagadero a la vista. Cualquier anotación en contrario, se tendrá por no puesta. El cheque presentado al pago antes del día indicado como fecha de su creación, o sin fecha, es pagadero el día de la presentación. En estos casos el día de la presentación se tendrá legalmente como fecha de su creación.

ARTICULO 504. Obligación de pago. El banco que autorice a alguien a librar cheques a su cargo, estará obligado con el librador a cubrirlos hasta el importe del saldo disponible, salvo disposición legal u orden judicial que lo

libere de tal obligación. Si los fondos disponibles no fueren suficientes para cubrir el importe total del cheque, el librado deberá ofrecer al tenedor el pago parcial hasta el saldo disponible.

ARTICULO 506. Pago parcial. Si el tenedor acepta el pago parcial, el librado le entregará una fotocopia u otra constancia en el que figuren los elementos fundamentales del cheque y el monto del pago efectuado. Esta constancia sustituirá al título para los efectos del ejercicio de las acciones correspondientes contra los obligados.

## **CAPITULO II DEL PROCEDIMIENTO DE COBRO SECCION PRIMERA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRO EN GENERAL**

ARTICULO 630. Procedimiento Ejecutivo. El cobro de un título de crédito dará lugar al procedimiento ejecutivo, sin necesidad de reconocimiento de firma ni de otro requisito, salvo que el protesto fuere legalmente necesario. Para los efectos del procedimiento, se tendrá como domicilio del deudor el que aparezca en el título.

ARTICULO 631. Cobro. El bono de prenda deberá presentarse al almacén correspondiente para su cobro, el que se regirá por las disposiciones de la ley específica.

ARTICULO 633. Deterioro parcial. Si un título de crédito a la orden o al portador se deteriorare de tal manera que no pueda seguir circulando, o se destruyere en parte, pero de modo que subsistan los datos necesarios para su identificación, el tenedor podrá obtener judicialmente en la vía voluntaria, que el título sea repuesto a su costa, si lo devuelve al principal obligado. Igualmente, tendrá derecho a que le firmen el nuevo título los signatarios del título primitivo, a quienes se pruebe que su firma inicial ha sido destruida o testada. Si algún obligado desacatase la orden judicial de firmar el nuevo título, el juez firmará en su rebeldía.

ARTICULO 634. Reposición de títulos a la orden. Quien haya sufrido el extravío, robo o destrucción total de un título de crédito a la orden, podrá solicitar judicialmente en la vía voluntaria, la cancelación de éste y en su caso, la reposición.

ARTICULO 645. Título vencido. Si el título ya estuviere vencido o venciere durante el procedimiento, el actor podrá pedir al Juez que ordene a los signatarios que depositen, a disposición del Juzgado, el importe del título.

ARTICULO 646. Depósito. El depósito hecho por uno de los signatarios libera a los otros de la obligación de hacerlo. Si lo hicieren varios, sólo subsistirá el depósito de quien libere a mayor número de obligados.

ARTICULO 678. Obligación sobre cosa cierta. Si la obligación tuviere por objeto cosa cierta y determinada, o determinable por su género y cantidad, el deudor moroso pagará, por concepto de daños y perjuicios, en defecto

de pacto, el interés legal sobre el valor de la cosa. El valor de la cosa será el fijado por las partes en el contrato y, a falta de fijación:

1º. El que tenga en plaza el día de vencimiento.

2º. El de su cotización en bolsa, si se trata de títulos de crédito.

3º. A falta de uno u otro, el que se fije por expertos.

ARTICULO 691. \* Capitalización de Intereses. En las obligaciones mercantiles se podrá pactar la capitalización de intereses, siempre que la tasa de interés no sobrepase la tasa promedio ponderado que apliquen los bancos en sus operaciones activas, en el período de que se trate.

ARTICULO 762. Transmisibilidad. El beneficiario sólo podrá transmitir el crédito documentario si expresamente se le ha facultado para ello.

ARTICULO 763. Responsabilidad bancaria. Los bancos responderán frente al acreditado conforme a las reglas del mandato, y deberán cuidar escrupulosamente de que los documentos que el beneficiario presente, tengan la regularidad que establecen los usos del comercio.

ARTICULO 764. Carta de crédito. Cuando una carta de crédito se use como medio de garantizar al vendedor el pago del precio de efectos representados por documentos, el dador o su corresponsal no deberá hacer el pago sino después de cerciorarse de que los documentos representativos de la mercadería están aparentemente en debida forma. En este caso, la carta de crédito constituye, por su naturaleza, una operación independiente del contrato de compraventa.

#### **4.3 Propuesta: Implementación de contrato**

Como parte de la primera propuesta sugerida en torno a la captación de recursos para mipymes, que no deseen perder sus clientes y mantener siempre una relación con sus clientes a quienes les otorgan créditos, se propone la implementación de un contrato para toda aquella empresa de servicios que desee posterior al servicio prestado lograr en un tiempo definido la recuperación de sus fondos. Como primera instancia se implementará el siguiente contrato con las cláusulas que expresen y definan claramente lo que se otorgará y en cuánto tiempo se desea obtener un retorno de fondos, de lo contrario se estipula una mora que obliga al cliente a realizar su pago correspondiente. (Ver último anexo #2).

## **Capítulo cinco: Marco Teórico**

---

### **5.1 Empresa**

#### **5.1.1 Qué es una empresa**

“Una empresa se refiere a un negocio dependencia gubernamental, hospital, universidad o cualquier otro tipo de organización (instituciones “no lucrativas”) mientras que las instituciones lucrativas se pueden definir como establecimientos que proveen un bien o servicio, tangible o no tangible que satisfaga la necesidad de una persona a cambio de un intercambio económico. Los gerentes tienen la responsabilidad de tomar acciones que permitan a los individuos hacer sus mejores contribuciones a los objetivos del grupo. Así la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas y a industrias de manufactura o de servicios.” (Koontz, K., Wiehrich, O., y Cannice, P.).

Muchos estudios y gerentes han encontrado que una útil y clara organización del conocimiento facilita el análisis de la administración, por tanto, al estudiar una empresa es necesario desglosarla en cinco pilares fundamentales; planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, alrededor de las cuales el conocimiento que subyace esas funciones puede organizarse, este marco de referencia se ha utilizado y probado durante muchos años, aun cuando existen diferentes formas de organizar el conocimiento la mayoría no aplican estos mismos.

Dentro de las organizaciones o empresas se pueden apreciar dentro de ellas diferentes niveles que conllevan la dirección de la empresa y sus operaciones, la primera y más alta con los administradores de alto nivel, quienes son los ejecutivos de la organización y con los responsables de darle estrategias y la correcta dirección a las empresas. Los administradores de alto nivel no solo tienen prácticamente que ver la organización como un todo, sino también velan por la buena interacción entre áreas y contar con un buen ambiente externo. El director general o CEO es uno de los tipos de administradores de alto nivel que se encuentra en las grandes corporaciones. Esta figura es, en primera instancia, un director estratégico de la compañía y tiene autoridad sobre todos los demás.

Segundo se avanza por el nivel medio o mandos intermedios aquí se ubican en la jerarquía organizacional por debajo de los administradores generales o de alto nivel y por arriba de los operativos. En algunas ocasiones se denominan administradores tácticos, y son responsables de traducir las metas generales y de desarrollar los planes de los administradores estratégicos en objetivos y actividades concretas. Tradicionalmente, el papel del administrador de nivel medio es el de un controlador administrativo que elimina la brecha entre los niveles altos

y bajos. Los administradores de nivel medio toman los objetivos corporativos y los desglosan en objetivos de unidades de negocios.

Y como última y tercera instancia llegamos al nivel operativo o línea 1 actúan en los niveles inferiores y supervisan las operaciones de la organización. Tienen, con frecuencia, nombres como supervisor o gerente de ventas. Se involucran directamente con los empleados que no pertenecen a la dirección e implementan planes específicos desarrollados por los directores de nivel medio. Este papel es de suma importancia en la organización, ya que los administradores operativos son el vínculo entre la administración y el resto del personal.

	Nivel operativo	Nivel medio	Nivel alto
<b>Roles cambiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde implementadores de operaciones hasta empresarios agresivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde controladores administrativos hasta asistentes de apoyo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde asignadores de recursos hasta líderes institucionales</li> </ul>
<b>Actividades clave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación y búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento para el negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de los individuos y soporte de sus actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de estándares altos de desempeño</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atracción y desarrollo de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vinculación del conocimiento y las habilidades dispersos entre las unidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Institucionalización del conjunto de normas y valores que apoyan la cooperación y la confianza</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de la mejora continua dentro de la unidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de la tensión entre el objetivo de corto plazo y la ambición de largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de un objetivo corporativo y de ambición sobresaliente</li> </ul>

Figura 1. Cuadro de roles cambiantes y actividades clave a niveles organizacionales.

Fuente: Principios de administración de operaciones

### **5.1.2 De donde vienen las empresas**

Durante miles de años, los administradores se han enfrentado con el mismo tipo de problemas con los que se enfrentan los ejecutivos modernos. Alrededor del año 1100 a.C., los chinos practicaban las cuatro funciones de la

administración. Entre el año 400 a.C. y 350 a.C., los griegos reconocieron la administración como una disciplina aparte y establecieron para ella una metodología científica. Los romanos descentralizaron la administración en su vasto imperio antes del nacimiento de Cristo. Durante el periodo medieval, los venecianos estandarizaron la producción a través del uso de la línea de montaje, construyendo bodegas y utilizando un sistema de inventario para monitorear los contenidos. Sin embargo, a lo largo de la historia, la mayor parte de los administradores han operado y trabajado estrictamente sobre la base del ensayo y el error. Los desafíos de la Revolución industrial modificaron esta visión. La administración emergió como una disciplina formal al principio del siglo XIX. Los primeros programas universitarios en ofrecer administración y educación de negocios, en Wharton School en la Universidad de Pennsylvania y en Amos Tuck School en Dartmouth, se fundaron a finales de ese siglo. Hacia 1914, ya existían 25 escuelas de negocios.

El nacimiento de las economías de escala reducciones del costo promedio de una unidad de producción conforme aumenta el volumen total producido entre otros, llevó a los administradores a buscar el crecimiento adicional. Las oportunidades de producción masiva creadas por la Revolución industrial expandieron intensa y sistemáticamente las ideas sobre los problemas y los temas relativos a la administración, de modo muy especial la eficiencia, los procesos de producción y la reducción de costos.

En el siglo XIX los sistemas económicos se dejaron llevar por los efectos de la Revolución Industrial gestada durante el siglo anterior. Esta impulsó un tipo de actividad económica no tan simple como la anterior, sino muchísimo más compleja. En este contexto nacieron las llamadas empresas industriales, que como su propio nombre indica se dedicaban básicamente a actividades transformadoras, de forma que la mayoría de empresas de la época eran fábricas, cuya razón de ser básica era la de comportarse como unidades económicas de producción.

Las fábricas supusieron una transformación total de los procesos productivos de la época. El trabajo se volvió más mecánico que manual y eso trajo consigo la necesidad de cada vez más operarios en las empresas. Los pequeños talleres artesanos fueron desapareciendo poco a poco y su actividad se trasladó a las propias fábricas. El crecimiento económico de las empresas de esta época se aceleró y se gestaron las primeras grandes sociedades, así como mercados monopolistas y oligopolistas en los que una o pocas empresas se repartían la cuota total del mismo.

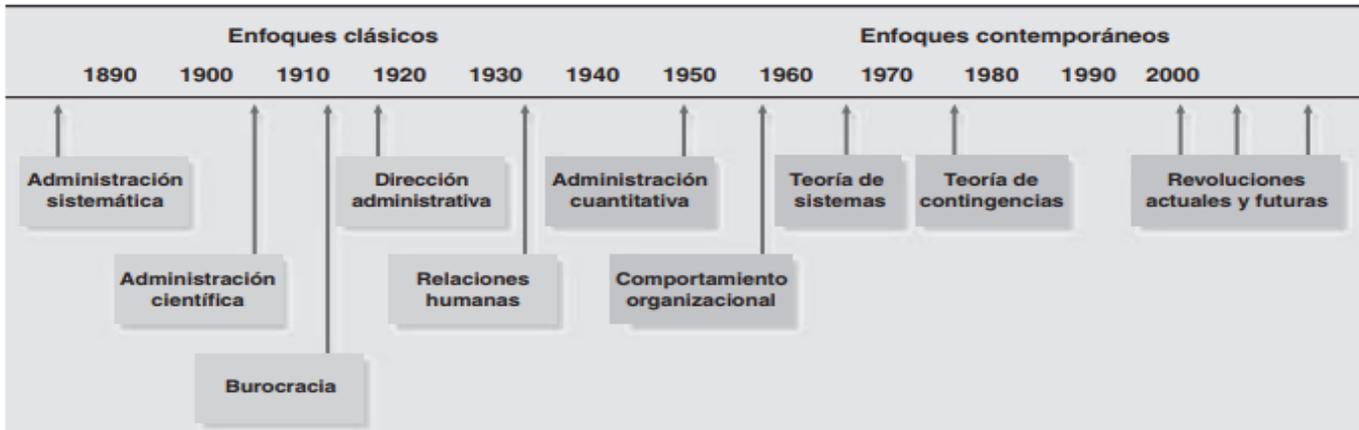


Figura 2. Línea de tiempo y crecimiento de la administración durante los años.

Fuente: Principios de administración de operaciones

La dirección administrativa enfatizó la importancia dentro de una organización y argumentó que la administración era un arte, una profesión y que esta podía ser enseñada. En 1916 apareció un marco de referencia amplio y menciona sobre la dirección administrativa, cuando el señor Henry Fayol, un ingeniero y ejecutivo francés de minería publicara un libro en donde resumía sus experiencias directivas. En este libro él menciona cinco funciones y catorce principios administrativos.

Taylor descubrió que la producción y la paga eran precarias, que la ineficiencia y el desperdicio prevalecían y que la mayor parte de las compañías contaban con una potencia de grandes dimensiones sin utilizar. Concluyó que las decisiones administrativas no eran sistemáticas donde no existían investigaciones que determinaran mejores formas en la producción. En respuesta a ello propone una nueva perspectiva en la administración conocida como la científica.

### **5.1.3 Tipos de empresas**

Existen diversas formas y tipos de empresas en el sector administrativo según los ámbitos en la que esta empresa se encuentre.

Empresas del sector primario: como las agrícolas, ganaderas y pesqueras. Estas tratan de situar los recursos de la naturaleza en disposición de ser utilizados. De este tipo de empresas se excluyen las mineras.

Empresas del sector secundario o transformadores, desarrollar una actividad productiva en sentido estricto, es decir existe una transformación de inputs en outputs. Agrupa a las empresas en mineras, industriales y de construcción.

Empresas del sector terciario, constituye el colectivo más heterogéneo, comprende actividades tan diversas como: lavanderías, tintorerías, peluquerías, reparaciones, empresas de transporte, empresas de comunicaciones, empresas comerciales, empresas de hostelería, turismo y espectáculos, financieras, información y medios de comunicación social, asesoramiento y de asistencia especializada y profesional, empresas hospitalarias y de servicios sanitarios, enseñanza etc.

Dependiendo de quién posea los medios de producción o el capital de la empresa se dividen:

1. Empresas Privadas. Cuyo capital es propiedad de particulares, bien personas individuales o bien jurídicas según regula el derecho empresarial.
2. Empresas públicas. Cuyo capital es propiedad total del estado o siendo parcial su influencia en el sistema directivo.

Y finalmente en su forma jurídica

1. Empresas individuales: En las empresas individuales existe un único propietario. El Código de Comercio lo denomina Empresario o comerciante individual. Se caracteriza porque asume todas las decisiones y tiene una responsabilidad ilimitada o lo que es lo mismo responde con todos sus bienes presentes y futuros frente a terceros.
2. Empresas en sociedad: empresas que están de la mano.

#### **5.1.4 ¿Quién es el empresario?**

Existen una gran diversidad de autores que se han dedicado a perfilar la figura del empresario. Sin embargo, no han coincidido en sus características, debido entre otros motivos al proceso evolutivo en que se ha visto inmersa la empresa y que ha llevado a contemplar a ésta y el empresario en momentos distintos del tiempo. Marshall, atribuye al empresario y a su función de dirección el papel de factor productivo. Para Knight (1921), es la asunción del riesgo la característica principal del empresario, ahora bien, este enfoque considera la existencia de un riesgo

de carácter técnico y económico. El primero comprensible por llevar a cabo efectivamente la producción esperada, que los productos se terminen y en las condiciones esperadas por el mercado. El segundo explicativo de la incertidumbre asumida de que los ingresos recibidos al final del proceso superen los costes tenidos para asegurar unas rentas a los agentes del sistema.

Schumpeter (1926) resaltó que el papel del empresario es la innovación, esto es, identificar y realizar nuevas posibilidades o combinaciones en la actividad económica. Así, el empresario que innova consigue temporalmente unos beneficios extraordinarios gracias a la situación de monopolio a la que accede.

Los empresarios en la actualidad han de ser auténticos líderes, es decir, han de presentar una cierta capacidad de liderazgo (capacidad de influir en los demás más de lo que estos influyen en uno mismo). Debido a la necesidad de que otras personas les siga en persecución de unos objetivos globales, lo que en ningún caso puede sustentarse solamente por la posición jerárquica que ocupen en la empresa.

#### **5.1.5 Cuál es el fin social de una empresa**

¿Deberían los negocios ser responsables de las preocupaciones sociales que van más allá de su propio bienestar?  
¿Las preocupaciones sociales afectan el desempeño financiero de una corporación? El alcance de la responsabilidad de negocios en preocupaciones no económicas se ha debatido durante los últimos años. En las décadas de 1960 y 1970, el ambiente político y social tenía una mayor importancia en las corporaciones estadounidenses, hasta que la sociedad volcó su atención a temas del tipo de la igualdad de oportunidades, el control de la contaminación, la preservación de recursos naturales y de la energía, y la protección de los trabajadores y de los consumidores. El debate público, en su tiempo, tocaba estos asuntos y la forma en la cual las empresas debían responder a ellos. La controversia se enfocaba en el concepto de responsabilidad social corporativa. La responsabilidad social corporativa es la obligación con la sociedad que tienen los diferentes negocios. Los negocios socialmente responsables maximizan sus efectos positivos en la sociedad y minimizan los efectos negativos. Las responsabilidades sociales pueden entrar en diferentes categorías específicas, Las responsabilidades económicas de los negocios son las de producir bienes y servicios que la sociedad desea a un precio que permita perpetuar el negocio y cumplir con las obligaciones que tienen con sus inversionistas. La responsabilidad económica puede extenderse al ofrecimiento de algunos productos para consumidores

específicos a un precio reducido. Las responsabilidades legales son la obediencia de las leyes locales, estatales, federales e internacionales. Las leyes que afectan a las empresas cubren una gran gama de requerimientos que van desde el retorno de los impuestos hasta los estándares de seguridad para los trabajadores. Las responsabilidades éticas incluyen otras expectativas sociales no descritas en leyes. Cuáles son las clases de empresas.



Figura 3. Pirámide con fines sociales a nivel organizacional.

Fuente: Principios de administración de operaciones

### **5.1.6 La filosofía empresarial**

Tomando como marco de referencia la información que plantean en el libro de administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo de Bateman Snell (1906) menciona que "La filosofía empresarial se ha basado durante las últimas décadas en lo que es la buena administración, que quiere decir con esto; menciona que la administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente."

Ser eficaz significa alcanzar las metas organizacionales. Ser eficiente significa alcanzar las metas con el menor desperdicio de recursos, es decir, emplear de la mejor forma el dinero, el tiempo, los materiales y a la gente.

Algunos administradores fracasan en ambos criterios o se enfocan en uno a expensas del otro. Los mejores administradores mantienen un enfoque claro tanto en la eficiencia como en la eficacia. Estas definiciones se han mantenido durante largo tiempo; sin embargo, como se sabe, los negocios cambian radicalmente. El asunto importante es qué debemos hacer. En el mundo actual de los negocios, los grandes ejecutivos no sólo se adaptan a las condiciones cambiantes, sino que aplican de forma obsesiva, rigurosa, consistente y disciplinada los principios fundamentales de la administración. Éstos incluyen las cuatro funciones tradicionales de la administración: *planeación, organización dirección y control*. Estas funciones son tan importantes como lo han sido siempre, y ofrecen aún hoy en día los principios fundamentales requeridos tanto en el comienzo de una empresa como en corporaciones bien establecidas, aunque su forma ha evolucionado.

#### **5.1.6.1 Planeación**

Planear es definir las metas que se perseguirán y anticipar qué acciones serán las adecuadas para alcanzarlas. Las actividades de planeación incluyen el análisis de la situación actual, la anticipación del futuro, la determinación de objetivos, decidir en qué actividades la compañía se verá involucrada, elegir estrategias corporativas y de negocios, y determinar los recursos necesarios para alcanzar las metas organizacionales. Los planes disponen el escenario para la acción para los más grandes logros.

#### **5.1.6.2 Organización**

La organización es la unión y la coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros necesarios para la consecución de las metas. La organización de las actividades incluye atraer a las personas a la organización, especificar las responsabilidades de trabajo, agrupar las tareas en unidades de trabajo, discernir y asignar los recursos y crear las condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas con el objeto de alcanzar el máximo éxito.

#### **5.1.6.3 Dirección**

Dirigir es estimular a las personas a desempeñarse mejor. Incluye la motivación y la comunicación con empleados, individual o grupalmente, así como el contacto estrecho y cotidiano con las personas y la guía e inspiración hacia metas de equipo y de la organización. La dirección ocurre en equipos, departamentos y divisiones, así como en la cima de grandes organizaciones.

#### **5.1.6.4 Control**

La planeación, la organización y la dirección no garantizan el éxito. La cuarta función, el control, es el monitoreo del desempeño y la implementación de los cambios necesarios. A través del control, los directivos pueden asegurarse de que los recursos de la organización son utilizados de acuerdo con los planes y que la organización está cumpliendo con sus metas de calidad y seguridad.

#### **5.2 Organización de las diferentes empresas**

Según el libro de fundamentos de la administración, la organización es la unión y la coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros necesarios para la consecución de las metas. La organización de las actividades incluye atraer a las personas a la organización, especificar las responsabilidades de trabajo, agrupar las tareas en unidades de trabajo, discernir y asignar los recursos y crear las condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas con el objeto de alcanzar el máximo éxito.

¿Cómo crea una organización la ventaja competitiva a través de la colaboración? Se trata de la gente y de lo que resumen en un buen liderazgo. Existen diferentes tipos de liderazgo, primero, que éste procede de la parte superior de la compañía. Segundo, que procede de un jefe inmediato de la persona que lo solicita. Tercero, que significa ser concluyente en todo lo que sea a instrucciones precisas. Para poder relacionar algo en estos tres tipos de liderazgo cabe mencionar los siguientes puntos; como primer punto, la persona que se encuentra en el estrato más alto de una compañía puede o no ofrecer liderazgo efectivo; recordemos que no siempre la persona que se asigna como jefe llega a ser un buen líder de hecho, muchos observadores creen que el buen liderazgo es más bien escaso. En segundo lugar, las organizaciones requieren de líderes en todos los niveles, y en cada uno de los grupos de trabajo, gracias al cambio en las organizaciones a lo largo de los años ha existido la necesidad de no tener una organización con las decisiones y el liderazgo centralizado sino repartido ecúánimemente dentro de cada una de las áreas en la organización. Esto incluye a quienes se encuentran en los comienzos de su carrera, y es la razón por la cual el liderazgo es un tema fundamental que debe tener toda organización. Y como último punto todos los líderes deben tener la capacidad de decisión y de mando; tener el poder de guiar y poder llevar a los equipos de trabajo a los objetivos planteados.

### **5.3 La necesidad de una organización empresarial**

La organización como tal en tiempos anteriores a lo que actualmente se conoce hoy en día, involucraba el un diagrama organizacional que asemejaba las funciones de negocios, establecía los puntos de responsabilidad y tomaba en consideración los departamentos de personal que administraban, los programas, los planes y el papeleo. A partir de ahora, los administradores eficientes utilizarán nuevos métodos, formas y mecanismos para poder organizar y visualizar a su gente de una mayor y mejor manera, llegando al punto de considerarla como su principal recurso. Cimentarán organizaciones mucho más flexibles y adaptables, que no solo ayuden al desempeño de la organización sino también estos puntos sean puntos de motivación para sus equipos de trabajo con como una principal respuesta a las amenazas de la competencia y a las necesidades del cliente.

Las prácticas progresivas del talento humano que atraen y retienen la mejor y más diversa población serán un semblante fundamental de una organización exitosa.

### **5.4 Importancia de una cultura organizacional**

Se refiere a cultura organizacional al conjunto de ideas importantes acerca de la organización, así como de las prácticas y metas que comparten las partes de la misma. Es un conjunto de valores compartidos sobre lo que es importante y de creencias sobre la manera en que marcha la organización, por consiguiente, una cultura empresarial brinda un cuadro de referencia que dirige y organiza el comportamiento de las personas en el trabajo.

En anterioridad en este trabajo se mencionaron también las principales formas en la que las empresas pueden responder a situaciones macro donde estas no se pueden controlar sin embargo se puede realizar dicho esto una adaptación. Como parte de las herramientas que muchos directores utilizan para penetrar estos cambios se puede mencionar este buen manejo de cultura organizacional, realizando una observación “in” en donde la cultura ve hacia adentro en lugar de estar enfocada hacia los clientes, como por ejemplo cuando un nuevo ambiente requiere de un buen servicio al cliente, este puede atrasar (cuellos de botella en el proceso) o hasta en otras situaciones fracasar las iniciativas principales que requieren el cambio. Muchas empresas hoy en día saben cómo adoptar un enfoque al cliente, optimizar la calidad y finalmente tomar otras vías necesarias para poder estar al margen de sus competidores, estas vías de cambios por lo general requieren de cambios culturales profundos.

### **5.5 De qué depende una cultura organizacional**

Prácticamente dentro de una organización una cultura organizacional desprende de la rama; Por departamentos, el cual será explicado más adelante. Sin embargo, para llegar a esta rama toda organización debe tener como base los valores.

Los valores son prioridades basadas en elecciones o integridad en algún momento determinado en cuanto a toma de decisiones o simplemente en el comportamiento del individuo del día a día. Todos estos valores se encuentran presentes en lo que hacemos y no hacemos, en las cosas a las que nos hemos acostumbrado y lo que somos capaces de tolerar. Los valores están apoyados en opciones reales y en una circunspección genuina de sus consecuencias. Son mencionados de forma pública y abierta, procedidos de manera cotidiana, y protegidos cuando van contra el autointerés propio.

Los valores existen, no se pueden ver ni se pueden tocar, pero se pueden evidenciar. Sin embargo, no hay duda de que las palabras que se asemejan como valores poseen una especial fuerza para dar sentido y guiar los recursos humanos, tanto a nivel particular como a nivel empresarial. Los valores son consecuencia de la responsabilidad y la integridad que la persona pueda poseer, estos van de la mano con la autoestima y el optimismo, estas cualidades nos definen quienes somos.

Cuando las empresas son dirigidas por estos valores, se basan con pilares fundamentales de asuntos de ética e integridad y los colaboradores son capaces de tomar decisiones con suma consciencias, se puede definir y concluir que la cultura organizacional de la empresa cuanta con altos valores.

Cuando las organizaciones son dirigidas por valores, están claras sobre asuntos éticos y afirmados en la integridad, los empleados son capaces de elegir conscientemente, de definir públicamente y vivir de acuerdo con sus más altos valores.

De manera general, las organizaciones que tienen la opción de elegir entre reglas conducidas por los valores previamente mencionados y que estos valores sean guiados por las reglas de la Ética profesional y o Comercial. Se puede también; así mismo imponer un grupo de normas y reglas para los colaboradores por medio de mecanismos un poco menos restrictivas, más al estilo de la empresa.

### **5.6 Cultura organizacional por departamentos**

La departamentalización de las empresas es el canal por el cual los colaboradores llegan a organizar, agrupar y finalmente coordinar sus actividades dentro de cada uno de los departamentos de la organización con el fin de eficientar procesos y facilitar el alcance de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Como primer lugar si se quieren seguir los pasos de una organización con cultura organizacional por departamentos se inicia preparando un organigrama en donde explica la forma en la que se dividen las tareas y obligaciones. En este organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las acciones profesionales que se llaman; Departamentos. Por lo tanto, la departamentalización es la consecuencia de las decisiones que eligen los gerentes esta por medio de las actividades laborales que realizara cada área, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden reunir equipos o grupos con afines similares. Como se puede concluir se realizarán departamentalizaciones con funciones y actividades específicas que estén atadas a las necesidades y los objetivos de la empresa, cada área difiere una de la otra de distinta manera y con distintos mecanismos para poder llegar a estos objetivos, pero siempre con el clima organizacional relativamente parejo inculcado en cada una de ellas.

### **5.7 Jerarquías**

Eso factor se genera por la cantidad de departamentos y personas que integran cada área de la organización, esta inquietud surge de cómo manejar esta situación con eficacia. A esta incógnita deriva el control administrativo que significa el número de departamentos y de personas de las que dependen para cada gerente.

Posterior a que el trabajo ha sido dividido dentro de cada una de las áreas, se crean dichos departamentos, estos deben ser manejados por gerentes que puedan dirigir a su equipo y seleccionar su cadena de mando; esto significa crear un plan que especifique en cada departamento quién depende de quién, esta dependencia crea las características para poder establecer el organigrama, en estas explican y dividen las áreas de la organización de la manera jerárquica.

Por encima de los niveles jerárquicos se encuentran los directores quienes son las personas responsables de las operaciones de toda la organización, ven y toman las decisiones “out”, estas personas son conocidas como los directores generales, presidentes, directores ejecutivos o gerente general.

### **5.8 Coordinación**

Se puede decir que la coordinación es el proceso que integra todas las actividades de los departamentos para poder llevar a cabo las metas o los objetivos de la organización. Se sabe que sin jerarquía no existe un orden como tal dentro de la organización el cual va de la mano con la coordinación que sin ella los equipos dentro de los departamentos perderían de vista sus enfoques y se verían obligados a seguir los intereses únicamente de su departamento a expensas de los objetivos de la organización.

El nivel de coordinación que exista dentro de cada departamento dependerá de cada una de las tareas realizadas y del grado de dependencia que puedan tener los equipos que están llevando a cabo dichas tareas. Cuando estas actividades requieren comunicación entre ellas se puede llegar a la conclusión que por cada gerente o director de área él sea el encargado de intervenir implementando mayor atención en cuanto al grado de la coordinación. Sin embargo, cuando se sabe y se tiene certeza que el intercambio de comunicación e información tiene un nivel de importancia un poco menor, el trabajo se puede realizar con una mayor eficiencia, inclusive si se tiene menor interacción entre los colaboradores. Las organizaciones que proyectan metas con objetivos un poco más altos para sus resultados necesitarán por ende un mayor nivel de coordinación entre las unidades y los departamentos.

A lo largo de la coordinación y las jerarquías, el clima y la cultura organizacional son un pilar fundamental que determinan el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización, este comportamiento lleva consigo mismo que tanta productividad existirá dentro de la organización para que los colaboradores puedan llevar a cabo sus conductas para realizar ser más eficaces y eficiente. Todo director o gerente debe tener en mente la importancia de tener un equipo altamente motivado para poder realizar las tareas con efectividad para poder llegar a los objetivos por una vida más rápida. Un equipo con mal clima organizacional entorpecerá proceso y alargará el alcance de los objetivos planteados por área.

Para las organizaciones tener un grado alto de efectividad es de carácter esencial para trabajar en ambientes que requieran un nivel de reto y exigencia altos. Es por todo lo antes mencionado que toda organización no debe tomar a sus colaboradores únicamente como un *recurso* sino como un activo potencial que sin este recurso se sepa que no se pueden llegar a alcanzar los índices de efectividad.

### **5.9 Competencias sistémicas de cada uno de los miembros en la organización empresarial**

Cuando se habla de este término se llega a concebir que la empresa o toda organización tiene como centro o núcleo la dirección general de la misma, es decir la dirección tomando a la organización como un sistema socioeconómico formado por una serie de subsistemas que están coordinadas y se integran por cualquier tipo de logro de objetivos o meta con afines específicos. Cuando se habla de subsistemas se habla de:

1. Subsistema de comportamiento o Social Humano: compuesto por relaciones humanas, cultura y dirección de la organización
2. Subsistema de toma de decisiones: enfocado en la visión del negocio y sus estrategias, así como su sistema de mando.
3. Subsistema de competitividad y Estratégico: este estudia los conocimientos y las estrategias para mejorar la competitividad y eficiencia de la organización.
4. Subsistema Estructural-Operativo: este lleva consigo mismo todos los mecanismos de diseño, sistemas y control de la organización, junto con todas las actividades de la organización que cubren las áreas de operativas; administración, actividades socio-económicas, producción, finanzas, marketing y ventas.

Cada uno de los puntos anteriormente mencionados forman parte del sistema empresarial que está dirigido o influenciado por numerosas interrelaciones del sistema en su entorno, está formado por un subsistema sociológico, ecológico comercial y tecnológico con todos sus oferentes, es decir todos los competidores, asesores, consultores y proveedores), así como de sus demandantes (todos sus clientes, usuarios externos y mercados)

Todos los sistemas del entorno de la organización están intrínsecamente relacionados por un sistema que se conoce como el de la comunicación, este sistema actúa entrelazando la empresa externamente con estos subsistemas del entorno y con los subsistemas de la organización propia.

### **5.10 Efecto de trabajo domino en grupo con orientación**

Por otra parte el tener al conglomerado de colaboradores satisfechos dentro de la empresa tiene un efecto positivo llamado *efecto domino* también para los clientes, es decir que la misma satisfacción que tienen los colaboradores dentro de la empresa, será la misma que le transmitirán al cliente al momento de realizar cualquier tipo de negociación importante, que un equipo de trabajo desempeño mejor trabajo no requiere un costo económico para el empresario, sino al contrario se debe realizar un ejercicio de evaluación o valoración de

potencial en donde se pueden hacer un mayor alcance a cada uno de los colaboradores para aprovecharlos de una mejor manera. Si los colaboradores de la empresa se sienten cómodos con la cultura organizacional y a causa de esto se sienten motivados, se sentirán a la misma vez útiles, con la posibilidad de poder aportar nuevas ideas y poder desarrollarse, definitivamente estas acciones tendrán efecto positivo en cualquier tipo de conversaciones que estos mantengan con sus clientes influyendo finalmente de una forma positiva en la experiencia que estos clientes puedan llegar a cursar dentro de la organización y la resolución económica de la misma.

### **5.11 Plan operativo Anual (POA)**

Como parte de una de las sugerencias a implementar para que toda la cultura organizacional termine de estar perfectamente aceptada mencionando anteriormente lo que son las delegaciones por área, la departamentalización, jerarquías y finalmente el efecto que causa tener una buena cultura organizacional considerar implementar un POA, que menciona un plan operativo anual como documento formal, en donde se enumeran por parte de los comprometidos en una entidad facturadora ya sea esta desde una oficina, sucursal, departamento o compañía. El plan operativo debe estar estrictamente alineado con el plan estratégico de la organización, el fin de este plan operativo es concretar los objetivos que se quieren llevar a cabo durante cada año de manera en los que estos se puedan alcanzar por departamento. Inclusive con este reporte anual se puede dentro de cada departamento realizar una proyección de volumen esperado de ventas para cada mes seguido por el año. Por consiguiente, es normal en un POA disponer en cada mes incluir un valor POA por cada objetivo, a lo largo que se avanza en el año fijar el valor proyectado y compararlo con el obtenido, por tanto, que con este se hallan desviaciones y posibles errores que contengan los objetivos para poder llegar de mejor manera a las metas inicialmente planteadas.

Lo más importante de este reporte es que mediante el buen y correcto seguimiento del POA, se pueden recalcar no solo las desviaciones de los objetivos sino también el motivo que estos originan, se pueden utilizar también herramientas como lo es el cuadro de mando integral o el balance score card. El éxito primordial de un POA como muchas cosas depende de varios factores, el primero que el documento sea elaborado de la mejor manera adecuado y con el máximo rigor posible, el segundo es necesario que las personas que tomen parte de este plan tengan el máximo tiempo posible de implicamiento en los proyectos establecidos, y tercero pero no menos

importante el POA tiene que incorporar los elementos de anticipación con el fin de poder realizar una adaptación de cualquier tipo sin importar las circunstancias que ocurra, esto es por motivos generales que las cosas no suelen salir como normalmente se planea, y finalmente se aconseja que el POA tenga un resultado de la participación y consenso de todas las personas implicadas en el proyecto.

#### **5.11 Departamento de contabilidad de la empresa**

Consta del personal, los procedimientos, los mecanismos y los registros utilizados por una organización para desarrollar la información contable y para transmitir esta información a quienes toman decisiones. El diseño y las capacidades de estos sistemas varían mucho en una organización a otra. En los negocios pequeños el sistema contable puede constar de un poco más que una caja registradora, una chequera y un viaje anual para un preparador de ISR. En las grandes empresas un sistema contable incluye computadoras, personal altamente calificados e informes contables que afecta las operaciones diarias de cada departamento. El sistema contable se mantiene para: satisfacer las necesidades de la organización de información contable en la forma más eficiente posible. Muchos factores son los que afectan la estructura del sistema contable dentro de una organización entre los que están; las necesidades de información contable que tiene la empresa y los recursos disponible para la operación del sistema.

Los tipos de información contable que debe desarrollar una compañía pueden variar con factores tales como el tamaño de la organización sin son de propiedad pública. La necesidad de algunos tipos de información contable puede ser dictaminada por la ley. Otro tipo de información contable es requerida como asunto de necesidad práctica, por ejemplo, cada negocio necesita conocer las cantidades por cobrar de cada cliente y las cantidades deudas a cada acreedor. Aunque gran parte de la información contables es esencial para la toma de decisiones la gerencia tiene aún muchas opciones sobre el tipo y la cantidad de información contable que desarrollara.

#### **5.12 ¿Qué hace el sistema contable de una organización?**

Toda la información contable en una organización es utilizada y creada por personas que toman decisiones dentro de una organización, tiene como fin principal las decisiones de control y planificación. Esto mencionado en 5 partes del proceso.

1. Importancia de la oportunidad
  - a. Con fines de control y planificación en los procesos continuos la información contable es necesaria y oportuna, es decir que las empresas responden a esta demanda por medio de la creación de bases de datos vinculados a los forecasts de la industria, compradores e integrantes. Además de información importante y oportuna en el momento indicado, las organizaciones hacen seguimientos humanos continuos gracias a esta información. Si la empresa pierde el control de un control o proceso esto puede incidir en un costo bastante oneroso el cual se puede evitar si se lleva esta información precisa.
2. Autoridad en la toma de decisiones
  - a. El presentar estos informes en cuanto información de repetición y desechos de trabajos en los colaboradores de línea, permite tener un impacto significativo.
3. Orienta al futuro
  - a. La información contable gerencial, así como la financiera ambas tienen datos históricos por naturaleza, el fin de estas es para afectar el futuro de la organización, es decir que tiene como propósito motivar a la gerencia para la toma de decisiones en futuras ocasiones que puedan afectar la misión, los objetivos y las metas.
4. Establece la efectividad y la eficiencia
  - a. Mide la efectividad y la eficiencia en cuanto al uso de los recursos, al comparar estas medidas con los competidores en base a los productos y los insumos que esta utiliza. Posterior a ello se puede hacer un test sobre la forma en como la gerencia logra llevar a cabo la misión de la organización, el sistema utiliza el dinero para lograr estas comparaciones (empresa y competidor)
5. Utilizada como un medio de información contable gerencial
  - a. Último pero no menos importante sucede con toda la información contable y financiera que la información consolidada es un medio para lograr un fin, no un fin en sí mismo. La meta ultima es utilizar y diseñar el sistema contable que ayude a toda la administración para que pueda alcanzar sus metas y objetivos.

### **5.13 Objetivos como departamento**

#### **5.13.1 Objetivo de créditos**

Pueden ser tomados por 3 partes

1. por financiamiento de inventarios: movimiento de inventario del vendedor hacia el deudor, el plazo puede ser fijado dependiendo del movimiento de crédito de 30 días a 1 año, esto debe ser examinado previamente con la rotación de las mercancías del deudor, esto con el fin de brindar un plazo mayor al necesario. De comodidad: se aplica cuando el producto o servicio no es otorgado con fines de financiamiento y únicamente se da un plazo para que el cliente revise las facturas y realice el pago, estos plazos se pueden fijar entre una semana a 30 días.
2. De financiamiento de cuentas por cobrar: este crédito permite al deudor realizar las compras en mayores volúmenes al cometer los pagos a plazos relativamente largos, este plazo puede tomarse desde 6 meses hasta 3 años.

#### **5.13.2 Créditos**

Proveniente de la palabra creditum (aprobación de algo propuesto). Los créditos por lo general se otorgan por la confianza recibida o dada a cambio de un valor, ya sea este un producto o servicio. Se brinda crédito cuando esta persona o empresa tiene como fin el cumplimiento de una obligación que ha contraído, considerando también en términos contables; cuando un acreedor le entrega su confianza al deudor para que dentro de un tiempo estipulado acordado entre ambas partes o únicamente impuesto por el acreedor sea pagada la obligación contraída. El crédito finalmente es la capacidad de recibir en préstamos ya sea en mercancía o en efectivo para poderlo saldar en una fecha próxima.

#### **5.13.3 Políticas de créditos**

Estas se consideran como normas dictadas por administración que el área de créditos debe evaluar mediante un estudio por cliente, dichas políticas deben estar establecidas por escrito. Estas políticas pueden ser concebidas por dos relaciones; la primera por el tiempo en la cual se indica un máximo de tiempo otorgado a los clientes, y la segunda por plazos, según la determinación de los mínimos y máximos plazos debe examinarse, la inversión requerida por las cuentas por cobrar, los plazos otorgados a otros clientes, el costo de capital y los financiamientos de recursos.

#### **5.13.4 Objetivo de cobranzas**

Esta tiene como objetivo universal y principal cobrar oportunamente al deudor. Como objetivo secundario se mide dependiendo de las características de la empresa, si esta es establecida de una manera rígida o tolerante, al decir esto la empresa debe medir si desea conservar a su cliente esta deberá de ser tolerante mientras que si desea cobrar a como dé lugar el dinero esta deberá ser rígida, sin embargo, si se quiere tener un término medio para ambas en donde se quiere recuperar el dinero y se quiere mantener al cliente esta se deberá cobrar en los términos *oportunos*. Ahora bien, si no se tiene un objetivo definido en el planteamiento del cobro se puede tomar en consideración que esto pueda repercutir en;

1. congelamientos de activos circulantes
2. reducción en los ingresos
3. menor prestigio en la compañía
4. atraso o deficiencias en funciones como lo son la producción, contabilidad, distribución y básicamente toda la administración en general.

Toda empresa que tenga fines lucrativos debe contar con procedimientos y registros de cobros diseñados para satisfacer cada necesidad que se la presente. El sistema contable y financiero establecido debe concordar con las políticas y los objetivos de la empresa, al tipo de clientes, al tipo de industria en la que se encuentra, al volumen de sus operaciones (capacidad instalada), a estas y varias de variables que deben ser elegidas por los propietarios para el buen o mal funcionamiento de la misma.

#### **5.13.5 Cobranzas**

La cobranza se considera como un sistema administrativo que tiene como fin recuperar las ventas realizadas en un periodo determinado entre el deudor y el acreedor. Para que el departamento dentro de una empresa pueda realizar su función, esta deberá tener facultades que le permitan obligar al cliente de una forma adecuada y siguiendo el protocolo de lograr captar los fondos del crédito otorgado. Dentro de las facultades que tienen estas áreas se pueden considerar las siguientes:

1. rechazar o aceptar valores utilizados como una forma de pago
2. rechazar o aceptar mercancías de los clientes para el abono parcial o el pago completo de la deuda adquirida
3. realizar cartas de cobranza segunda lo mencione el protocolo

4. trasladar el cobro por la vía legal según las cuentas morosas que lo ameriten.

#### **5.13.6 Estados financieros**

Un estado financiero es un resumen de las actividades resultados bienes y deudas de un negocio. Los estados financieros se dividen en Balance general, Estados de Resultados y estado de flujo de efectivo. Una persona encargada de estos estados está interesada en el balance general y el estado de pérdidas y ganancias. El balance general se divide en dos secciones, una sección relaciona los activos de la compañía y la otra los pasivos y el capital contable o líquida de la empresa. Los activos y los pasivos se subdividen en circulantes o corrientes y fijo y en circulantes o corrientes y pasivos a largo plazo. El termino corriente o circulante al referirse a los activos describe la caja y bancos, así como otras cuentas tales como documento y cuentas por cobrar, y los inventarios de mercancías que pueden fácilmente convertirse en efectivo. Los activos fijos son aquellos bienes, tales como edificios e instalaciones industriales que tienen valor pero que no puede fácilmente convertirse en efectivo. Los pasivos corrientes o circulantes tales como las cuentas por pagar están integrados por todas aquellas deudas que deben liquidarse en el curso de un año.

#### **5.13.7 Balance General**

El balance general ofrece una indicación de las probabilidades de obtener el pago de acuerdo con los plazos de ventas. Su primera consideración es calcular el monto de los activos líquidos de la compañía. Estos están representados por aquellas partidas del activo circulante que más fácilmente pueden convertirse en efectivo, las cuentas por cobrar y los valores negociables y por supuesto caja y bancos. Los inventarios, aunque se clasifican bajo los activos circulantes no forman parte de los activos líquidos. El balance general no provee ninguna indicación de su condición y aunque fueran recientes y vendibles, su conversión a efectivo puede ser un proceso largo y complejo.

El valor en efectivo de las cuentas por cobrar depende de su edad, si los plazos de ventas de esas cuentas por cobrar son de 30 días, las que tienen de 30 a 45 días representan un excelente aval y pueden darse en prenda para obtener préstamos. Aquellas cuentas por cobrar que tienen más de 45 días sufren, una disminución en su valor para obtener préstamos en proporción directa a los días. Se consideran que las cuentas que tienen 90 días no tienen valor como aval puesto que ya tienen 60 días de vencidas, las cuentas mayores a 90 días frecuentemente son incobrables, por si los plazos de esas cuentas por cobrar fueran de 90 días entonces estas no vencerían hasta

después de los 90 días, estos cálculos se deben realizar del valor de las cuentas por cobrar según los plazos de ventas concebidos y la edad de dichas cuentas. Su mayor interés radica en el número de días vencidos.

#### **5.13.8 Estado de Resultados**

El estado de pérdidas y ganancias muestra los resultados de las operaciones de la compañía durante un periodo de tiempo determinados, normalmente de un año. Si un proveedor importante otorga grandes cantidades de crédito a una empresa y esta se metiera en problemas económicas entonces el proveedor podría solicitarle estados mensuales o por lo menos un balance de comprobación mensual y cifras en ventas. El gerente de crédito está interesado en la mayoría de las partidas del estado de resultados.

#### **5.13.9 Estado de flujo de efectivo**

El dinero en cuentas por cobrar se compone de dos categorías, utilidades, que deben canalizarse al capital de trabajo y reinvertirse y los fondos necesarios para poder encarar los costos. Este es el flujo de efectivo, que se utiliza para poderle pagar a los proveedores. Cuando las cuentas por cobrar se hacen demasiado grandes, hay que recurrir a préstamos con tasas de interés elevadas para encarar los gastos normales y pagar a los proveedores (esto comúnmente es por falta de liquidez o falta de cash-flow). Las cuentas por cobrar no generan ningún interés y valor desde el punto de vista de generación de utilidades no se tienen ningún valor hasta que no se convierten esta cuenta en efectivo. La cartera de cuentas por cobrar puede comprarse a un embudo, uy ancho por arriba donde entran las ventas a crédito y estrecho por abajo donde sale el efectivo. Los gerentes de crédito tienen que trabajar para lograr activar las cuentas por cobra a través del embudo y no dejar que se queden estancadas. Es importante reaccionar rápidamente cuando el cliente se demora en los pagos o cuando actúa de un modo inapropiado. A los clientes que aprovecha los descuentos después del periodo establecido debe rápidamente facturárseles por los descuentos no ganados.

A los clientes que atrasen sus pagos deben tratárseles con firmeza, pero cortésmente. El acuerdo de vender al crédito es un contrato. Una vez entregadas las mercancías es obligación del cliente cumplir con las condiciones que estipula el contrato. Si no lo hace no tiene razón para resentirse de los recordatorios que le hace el gerente de crédito para que pague su deuda. El gerente de crédito que no solicite el pago no está cumpliendo con su deber, si continúa vendiéndole a un cliente que ya está atrasado en sus pagos estará poniendo nuevo dinero encima del que ya se encuentra en peligro. Claro, hay razones legítimas por las cuales ocasionalmente los clientes son pueden cumplir con las condiciones de ventas. Los buenos gerentes de crédito escucharán atentamente a las explicaciones

del cliente y luego harán acuerdos razonables para salvar al cliente y a la venta. Pero en su administración las cuentas por cobrar no toleran acciones dilatorias o evasivas que repercutan en el flujo de efectivo.

#### **5.14 Condiciones de ventas y su efecto sobre el flujo de efectivo**

Al comienzo de la relación deben fijarse los plazos y los límites de crédito no hay empresa que tenga termino de crédito tan rígidos que no admiten ninguna variación. La situación indicara el grado de variación permitid. A pesar de que la mayoría de los plazos de ventas no exceden de los 30 días, de vez en cuando se ofrecen condiciones de pago mucho más amplias.

Los plazos o condiciones y los métodos de facturación son muy importantes para la eficiente administración de las cuentas por cobrar.

#### **5.15 Administración de las cuentas por cobrar**

Cuando un cliente se atrasa en los pagos, el mejor método de hacer que cumpla con las condiciones de crédito previamente pactadas es detenerle el despacho de mercancías mientras el gerente de crédito lleva a cabo una investigación. Como resultado se puede decidir suspenderle todos los embarques hasta que la cuenta quede saldada. O se puede seguir despachando mercancías a un cliente moroso con el acuerdo de despacharle el embarque actual contra reembolso, más una suma determinada a cuenta de lo que debe.

Los procedimientos de cobranza son tan variados como las políticas de las empresas. Tanto los acreedores como los deudores comprenden que una cuenta atrasada es un problema que perjudica a ambos, por lo que se trata de buscar soluciones para ambas partes. Las agencias de cobros son el último recurso para que las empresas que no cuentan con su propio departamento legal, la mayoría de las agencias trabajan a comisión y sus honorarios son la mitad de lo que cobran. Los gerentes de crédito que las utilizan generalmente les entregan cuentas viejas que ellos han perdido.

El principal objetivo del gerente de crédito es el cobro de las cuentas por cobrar, pero confía poder hacerlo sin tener que recurrir a métodos de cobro forzosos. Su éxito depende de la solidez de sus juicios preliminares al abrir la cuenta y estos a la vez dependen de su habilidad para interpretar los datos financieros relativos a su cliente.

#### **5.16 Razones financieros**

Los estados financieros deben relejar una información financiera que ayude al usuario a valorar, evaluar, confirmar o predecir el rendimiento de una inversión, así mismo asegurarse del riesgo. Para esto es indispensable realizar el

análisis financiero por medio de ratios o razones financieras, estos análisis son el punto de partida para desarrollar información relevante que busca un gerente de créditos. A continuación, se muestran los ratios más relevantes.

1. Razón circulante =  $\text{activos circulantes} / \text{pasivos circulantes}$
2. Prueba del ácido =  $\text{activos circulantes} - \text{inventario} / \text{pasivos circulantes}$
3. Rotación de cuentas por cobrar =  $\text{ventas} / \text{cuentas por cobrar}$
4. Rotación de inventario =  $\text{ventas} / \text{inventarios}$
5. Rendimiento sobre el capital contable =  $\text{utilidad neta} / \text{capital contable}$
6. Margen de utilidad =  $\text{utilidad neta} / \text{ventas}$
7. Razón de pasivo a activos totales =  $\text{pasivo total} / \text{activo total}$

### **5.17 Visión y misión institucional**

Como objetivo general cada organización tiene sus objetivos y metas explícitos e implícitos, los objetivos pueden variar grandemente entre las organizaciones, estos objetivos contables pueden ir desde con objetivos desde las empresas sin ánimos de lucro, hasta las empresas multinacionales más grandes del planeta con ánimos de lucro. Todo el objetivo general redundará en base a la misión y visión que toda organización posea para describir sus metas. (p.66).

Por lo tanto, los objetivos contables empiezan desde los niveles generales desde la misión y visión. Estas metas se crean con la necesidad de información para poder tomar decisiones, en cuanto la empresa reúne toda la información futura e histórica de fuentes internas y externas de ella.

1. Proporcionar información útil para ayudar a la empresa a lograr sus metas objetivos y misión
2. Proporcionar información útil en la evaluación del desempeño pasado y de las direcciones futuras de la empresa y de información de fuentes externas e internas
3. Proporcionar información sobre la autoridad que toma decisiones para apoyar la toma de decisiones y para evaluar y premiar el desempeño de toma de decisiones.

### **5.18 Evaluaciones de desempeño del departamento contable**

Las empresas utilizan sus sistemas de información contable de tres maneras con el fin de poder alcanzar sus objetivos, visión y misiones establecidas. Como primer punto, los sistemas gerenciales otorgan autoridad a sus

colaboradores en cuanto a la toma de decisiones sobre los recursos de la organización, segundo, los sistemas contables brindan amplia información para sostener la actividad de la toma de decisiones y como último el sistema contable se utiliza para poder premiar y evaluar el desempeño de las decisiones es decir, cuando el sistema compara el presupuesto con los resultados obtenidos en un periodo determinado se compara y mide en ese momento si la organización y sus colaboradores fueron lo suficiente efectivos como para llegar o no a sus objetivos planteados.

#### **5.19 Importancia del manejo de las cuentas en departamento de contabilidad**

La importancia consiste en cuanto a la necesidad de querer llevar un buen manejo y control y las transacciones financieras y operacionales de la organización, esto con el fin de poder tener datos números precisos que ayuden a tomar mejores decisiones, con esto se analiza la información y se entiende para poder también así tomar una acción basada en dicha interpretación, esta información contable sirve para; Realizar proyecciones en cuanto a los flujos de efectivo (inputs y outputs)

1. Lograr que los gerentes y administradores pueden alinearse con el control de la organización, la planeación y dirección.
2. Poder tomar decisiones de crédito e inversiones
3. Realizar evaluaciones de gestión
4. Brindar un control propicio en las operaciones de la empresa
5. Poder tener un criterio de cargas tributarias, precios y tarifas.
6. Brinda un control estadístico con tendencias para poder ser utilizadas en los siguientes años, con estas comparaciones mensuales o anuales se mide el desempeño y el rendimiento que obtuvo la organización, para bien o para mal.

Dentro del buen manejar de cuanta como antes dicho se menciona el buen control de cash-flow, por consiguiente, este se puede denominar parte del ciclo contable dentro de la organización, por ende, se deben llevar;

1. Identificación y análisis de las transacciones
  - a. Se identifican en esta etapa todas las actividades realizadas en la organización, en esta pueden tomarse en cuenta lo que conllevan, las transacciones de negocios para efectos contables, es decir

todas las operaciones del día a día que conlleven relaciones con el giro de la empresa, estas pueden ser como, por ejemplo; el pago de planilla, cualquier tipo de venta o servicio, cobro a clientes etc. Todo giro que afecta directa o indirectamente al activo, pasivo o capital de la empresa.

2. Registro de las transacciones
  - a. Anotaciones en los libros contables de la organización, donde se apuntan todas las transacciones y operaciones en un periodo establecido.
3. Resumen en el diario-mayor
  - a. En esta etapa se recolecta un reporte en cuanto a las partidas contables luego de tomar en cuenta los movimientos en un periodo determinado, esta parte es conocida también como la preparación del diario mayor general.
4. Elaboración e interpretación de los estados de resultados.
  - a. Última y no menos importante fase en donde se generan los reportes finales contables que muestran los resultados de las transacciones en de una organización en un periodo determinado, posterior a ello se realiza comparaciones con años anteriores con el fin como antes mencionado de comprobar porcentualmente si la empresa ha sido más o menos eficiente.

### **5.20 ¿Que son las cuentas?**

No son más que los instrumentos utilizados como medios contables de operaciones, en los cuales se dividen en activo, pasivo y capital y que, al momento de unirlos según su afinidad, permiten apreciar aumentos y disminuciones de rentabilidad en los movimientos de efectivo en un periodo de tiempo determinado.

El contenido y la forma cambiarán de acuerdo con el tipo de empresa, según sea esta dependerá del tipo de su sistema contable al cual se rija y dependiendo del mismo será la forma en la que se registren sus transacciones.

Las cuentas contables se caracterizan por contar con dos columnas principales que se denominan él *debe* y el *haber* ambas cuentan reportan el ingreso (haber) o el egreso de estas al momento que se retira o gasta una cantidad de efectivo en un periodo determinada (debe).

1. Debe: localizado en la parte izquierda de la columna registra todo lo que el titular de la cuenta debita o egresa de la misma
2. Haber: localizada en la parte derecha de la columna registra todo lo que el titular de la cuenta ingresa o reporta como venta. Ya sea por el cobro de ventas al crédito o al contado.
3. Saldo: diferencia que existe entre la cuenta del haber con el debe. Puede ser a favor saldo deudor o saldo acreedor dependiendo del resultado de la operación.

### **5.21 Activo**

Los activos se pueden mencionar que son recursos económicos de propiedad en una organización, estos se esperan tengan un retorno o beneficio en futuras operaciones. En la mayoría de las veces el retorno de dichos beneficios se refleja al momento en que los flujos de efectivo se convierten en flujos de efectivo positivos, es decir que estos se convierten a medida que el activo se va transformando en efectivo. O a medida que este activo se va utilizando para operaciones del negocio para poder crear otros activos que den como efecto resultados positivos en el cash-flow, dentro de los activos que pueden generar este retorno se pueden mencionar, terrenos o edificaciones utilizados para la fabricación del producto per se. Por otra parte, contamos con activos que se consideran como activos no física o tangible, sino estos forman parte de los derechos legales como son las sumas vencidas de clientes, derechos de patente o inversiones en bonos gubernamentales. Toda medición y beneficio de cualquier activo dentro de la organización ronda en el costo como base para la evaluación de todos estos activos.

### **5.22 Pasivo**

O también considerados como deudas, son los flujos de efectivo negativos para la empresa, en cuanto a la organización o persona con la cual se tiene un pasivo o deuda se le conoce como un acreedor. Todas las organizaciones se rigen a obligaciones o servicios externos para poder operar. Las empresas también al momento de realizar alguna compra o consumo al “crédito” para pagarlo posterior a una fecha pactada se denomina una cuenta por pagar. Muchas organizaciones incurren en préstamos para poderse financiar cuando los activos que buscan suelen ser muy elevados o con un costo que al momento la empresa para pagarlo de contado no puede acceder. Al momento que cualquier organización incurre con algún tipo de préstamo este debe firma un documento por pagar o uno mejor conocido como un pagaré, este documento es una promesa de pago escrita la

cual estipula y obliga a la persona u organización a pagar la cantidad debida en la fecha pactada con el tipo de interés acordado. Cuando la organización posee documentos y cuentas por pagar estas generalmente se ingresan separadamente con el balance general, este para llevar un mejor orden y desglose con el tipo de interés separado por cada uno de ellos.

### **5.23 Patrimonio o Capital**

El patrimonio o capital del propietario o de los accionistas, representa el derecho que este tiene sobre los activos. Los acreedores poseen prioridad sobre los propietarios, el patrimonio es igual a los activos totales menos los pasivos totales de la organización. El patrimonio NO representa un derecho sobre cualquier otro activo o sobre el efectivo. Al contrario este es únicamente la participación económica del socio o propietario en toda la organización.

### **5.24 Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar provienen al momento de realizar una venta de producto o prestación de servicios al crédito que significan una demanda en contra de los deudores, quienes en este caso terminan siendo los clientes de la organización. Las cuentas por cobrar son una actividad esencial y fundamental en el proceso de transacciones monetarias. Es decir; un cuando hablamos de un modelo de cuentas por a cobrar, está por naturaleza registra cuentas en donde se observan las personas que están pendientes de pago, una vez registradas estas cuentas se debe dar seguimiento a estos clientes en el periodo posterior al límite de crédito otorgado entre cliente y proveedor, posterior a ello se procesan los pedidos por medio de facturas siempre manteniendo un historial de las ventas por clientes; cuales son a crédito y cuáles serán al contado. Es importante no solo llevar el récord de esto sino también llevar un histórico de un catálogo por clientes basado en las necesidades de cada uno de ellos, un listado de saldos, las ventas realizadas al cliente por vendedor y principalmente la cantidad de facturas emitidas con los números de correlativos con la antigüedad de los saldos, estos correlativos ayudaran a las personas que llevan el manejo de cuenta calcular las fechas de facturas vencidas para realizar los cobros. El tener también un buen manejo de facturación para llevar un mejor control de cuentas por cobrar, facilita las revisiones de auditores ya sea externa como interna, lleva consigo mismo un mejor manejo en el registro contable y el libro mayor.

Las cuentas por cobrar no solo incluyen el reclamo del derecho a sus clientes, sino también a la venta de bienes o servicios con la diversidad de misceláneos, o cualquier tipo de préstamos, a clientes, socios, gerentes, reembolsos de impuestos, abono de clientes o hasta los propios empleados. En la mayoría de los casos cuando las cuentas por cobrar son relativamente de mayor proporción estas deben ser puestas en renglones separados de activos corrientes en el balance general.

Las transacciones por partes en relación se hacen generalmente por parte del prestatario en lugar del beneficio a la compañía que está realizando el préstamo. En principio básico se dice que las presentaciones de los estados financieros de este tipo de transacciones no pueden quedar omitidas, sino al contrario deben ser totalmente reveladas.

#### **5.25 Clasificación de cuentas por cobrar**

Los acreedores en las cuentas por cobrar deben ser por fuerza re clasificados en las cuentas por pagar por dicha importancia, esto es porque los intereses por cobrar que no son devengados y que hayan sido incluidos como parte de las cuentas por cobrar, deberán ser deducidos del saldo de la cuenta a la que esta fue cargada, cuando concurren cuentas por cobrar y por pagar que están a cargo de la misma persona moral o física, estas deberán ser aplicadas al compensarse por efecto de la presentación en el balance general, esto con el fin de poder mostrar el saldo como un pasivo o activo según este lo corresponda. Es importante resaltar en esta sección que no se deben dejar a un lado como parte de las cuentas por cobrar como ya antes mencionados los documentos por cobrar, así como las facturas cambiarias.

#### **5.26 Documentaciones por cobrar**

Estos documentos que forman parte de las cuentas por cobrar son básicamente promesas de pago entre clientes y organización en las que quedan por escrito pagar ciertos montos de deuda en fechas estipuladas. Por lo general estos documentos por cobrar son utilizados para poder manejar movimientos de montos sustanciales, estos documentos permiten ser de uso generalizado para empresas comerciales e industriales. Por ejemplos en instituciones financieras o en los bancos, estos documentos por cobrar son parte de los activos más importantes de las mismas. Los documentos que son utilizados por ejemplo para la venta de equipos agrícolas, maquinarias industriales o automóviles, suelen utilizar este tipo de documentaciones. En otras transacciones que puedan

permitir la adquisición de este tipo de documentos incluyen la venta de equipo y planta, acciones de capital y brindar préstamos a empleados o altos ejecutivos dentro de la organización.

#### **5.26.1 Factura cambiaria**

Documento que presenta una cantidad y descripción de servicios o bienes prestados junto con el costo de lo que son; seguro, flete, términos y finalmente el precio del producto o bien adquirido. Esta factura de venta es un método para hacer mención al cliente deberá realizar el pago posterior a la fecha de vencimiento. La factura original (blanca) se entrega a los clientes, y la copia se conserva para la organización (papelería interna) y la tercera se entrega a contabilidad (manejo también interno o contabilidad externa). Por lo general, el sistema de facturación de ventas se prepara de forma automatizada en donde se captura el número de cliente, la condición de ventas y la cantidad por los servicios prestados o el bien vendido.

#### **5.26.2 Deuda**

Según el diccionario de la real academia española se puede considerar que una deuda es; la obligación que alguien tiene de pagar, satisfacer o reintegrar a otra persona algo, por lo común dinero. Si se realiza un enfoque organizacional, tomando esto como concepto macroeconómico de la misma se dividen las deudas podemos mencionar las siguientes:

1. Deuda amortizable: deuda del Estado que se ha de amortizar en los plazos previstos por la ley que autoriza su emisión
2. Deuda consolidada: deuda pública de carácter perpetuo, cuyas inscripciones o títulos producían una renta fija.
3. Deuda exterior: deuda pública que se paga en el extranjero y con moneda extranjera.
4. Deuda flotante: deuda pública que no está consolidada, y que, como se compone de vencimientos a término fijo y de otros documentos aún no definitivamente arreglados, puede aumentar o disminuir todos los días.
5. Deuda interior: deuda pública que se paga en el propio país con moneda nacional
6. Deuda pública: deuda que el Estado u otra Administración pública tiene reconocida por medio de títulos que devengan interés y a veces se amortizan.

7. Deuda soberana: deuda pública del Estado.
8. Deuda tributaria: Importe que resulta de la liquidación tributaria.

Sin embargo, todas las anteriores mencionadas se pueden considerar como deudas adquiridas externas como parte de las deudas del sector que como organización no se puede controlar sin embargo que siguen siendo importante como parte fundamental para que una empresa pueda operar.

Las deudas microeconómicas que pueden ser controladas son las siguientes:

1. Planilla – deuda automática que la organización adquiere al momento de contratar o prestar los servicios de un talento humano, esto con el fin de obtener beneficios intelectuales o físicos con un fin según los objetivos de la empresa. La planilla llega a ser una deuda fija para cualquier ente en donde previo a la contratación se acuerda un pago periódico en donde la persona y el ente llega a un común acuerdo. (gana-gana).
2. Proveedores – deuda que la organización concibe al momento de prestar un servicio externo por medio de crédito en donde estos términos quedan pactados entre ambas organizaciones.
3. Adelantos y prestamos – esta deuda por muy poco importante que sea para la organización llega a ser parte de ella como medio en la que un colaborador previo a llegar a su fecha de pago obtiene dinero “por adelantado” en la que se compromete por medio de ella cancelar ese adelanto antes del día de su pago. Por lo general esta fecha llega y el departamento de crédito o contabilidad descuenta este monto del total que debe pagarle al colaborador.
4. Descuentos por daños y perjuicios – Este rubro menciona los daños que cualquier colaborador dentro de la organización llega a realizar sean estos intencionados o no al inmobiliario de la empresa, producto, faltantes de inventarios de stock o inclusive hasta faltantes de dinero al momento de realizar cortes periódicos de cajas. Con todo error se deben asumir las consecuencias.

### **Capítulo seis: Experimentación**

---

Documentación versus Demostración son parte esencial en la correcta forma de investigar y para el presente trabajo; ya que, para toda investigación, hacer coincidir, experiencia, documentación con lo que ocurre culturalmente en las relaciones convenidas de compra y venta específicamente, es decir, entre empresas y clientes; tienen una verdadera base en el trabajo.

ajo de campo que dará a conocer con el respaldo de un sustento; eso sí; aplicando técnicas con base a la sugerencia de las diferentes fases del Método Científico y fase de experimentación o de Campo

Las técnicas elegidas, vendrán a reforzar positivamente la propuesta para la resolución de un problema encontrado, que es objeto de estudio en este trabajo.

La consulta de fuentes, la experiencia y la compilación de casos son algunas formas para mejorar situaciones del problema que se analiza, porque permitirán que se expliquen y apliquen, para nuevos y actualizados conocimientos o propuestas, con la búsqueda de resolver o palear una situación de deudas por cobrar en las mipyme. Esta investigación es activa y aplicada, metodológicamente enfocada, porque se enfoca hacia la aplicación inmediata de estrategias alrededor de un problema como lo es la captación en las cuentas por cobrar de una organización mipyme.

Los resultados son evaluados en términos de aplicabilidad social; no pretendiendo que los hallazgos sean de validez universal. Pero si, uno de sus propósitos es contribuir a mejorar una situación o problema, mediante el uso de concepciones teóricas conocidas mejorándolas con la propuesta de otras estrategias no contempladas, a lo ya utilizado dentro de contratos y convenios de pago en el momento de la transacción. Ya que los tiempos y contrataciones han cambiado, más los instrumentos no han sido adecuados a estas nuevas épocas. Ya con otros servicios, empresas y demás.

Como parte del aporte, en este trabajo; se realizó como parte de la experimentación dentro de la investigación descriptiva, un análisis de un problema viejo y conocido en torno a las cuentas por cobrar, que tiene especial interés y preocupación para todos aquellos que de una u otra forma hacen o efectúan una venta al crédito en plazos. Entonces siendo la naturaleza de este trabajo comprobar que existe un problema real en las empresas con cuentas por cobrar; también se puede decir que se hace necesario ir en busca del ensayo/error, para hacer otras

experiencias que puedan ser documentadas y mencionadas como otra opción comercial más actualizada, previamente aceptadas por las partes involucradas.

Para la situación característica y presentación de la propuesta en este informe, buscaremos hacer una documentación y aplicación de técnica social que contenga una Metodología Activa/Aplicada, por medio de dos fases uno de los documentos que explican, analizan y proponen soluciones documentándolas para todos aquellos que ven en este problema un objeto de estudio, y dos adjuntar una propuesta o modificación proponiendo un documento mejor o cuando menos más útil para buscar a nivel de cada empresa, sus propios medios de arreglos comerciales, que puedan, si ese es su deseo y situación particular; incluir dentro de las técnicas usadas, las descritas a continuación

- Consulta de fuentes primarias y secundarias, para sustentar los apuntes realizados dentro del desarrollo de este trabajo investigativo,
- La observación directa de libros contables,
- Consulta de casos que relaten situaciones de manejo de “cuentas por cobrar” por conocidos contadores, administradores, negociantes entre otros.

### **6.1 Exposición de la Fase Experimental**

En el presente trabajo, se incluye la fase investigativa de Trabajo de Campo, para reforzar no sólo el problema alrededor del cual documentamos, sino también; para reforzar la necesidad de implementar otras estrategias que contribuyan a mejorar esta situación dentro de la empresa.

### **6.2 Experimentación. Fase de Ejecución**

En esta etapa se llevan a cabo la búsqueda de evidencias, las cuales no sólo enriquecerán el argumento del trabajo documentado; si no que también reforzaran las preguntas e inquietudes que alrededor del problema elegido, puedan tener mayor importancia.

Para esta etapa se elabora, revisa, corrige en un primer ensayo una encuesta, esta vez con unas 15 personas para determinar, posibles errores de redacción que impida la comprensión y eficiencia de esta técnica. Luego de corregida y contestada en un primer ensayo, se eligieron 25 personas del área administrativa y además con conocimientos del Área Económica Contable para que la respondieran.

Se dio especialmente importancia a:

- Qué tipo de servicio o bien presta la empresa en que tiene experiencia el encuestado,
- El tipo de problema que representan las cuentas por cobrar en la empresa (sobre la base anterior),
- Los plazos en que se recuperan las cuentas por cobrar en mipyme.
- Saber con base a la experiencia de los encuestados, que porcentaje de las cuentas por cobrar, llegan hasta los términos legales, haciendo la reflexión de que la empresa como tal, ha intentado previamente hacer efectivo el pago correspondiente
- Preguntar con no menos importancia, que tan importante es llevar a cabo antes de la compra y venta como actividad empresarial, un contrato y Tratar de averiguar por este medio, si las personas encuestadas, estarían a favor; de implementar según sus necesidades, experiencias y tipo de empresa, adecuaciones en el contrato para mejorar la eficacia del instrumento.

Dentro de las personas, que se tomaron en cuenta estuvieron jóvenes que trabajan en empresas, en el área de Contabilidad como se dijo; y siendo de ambos sexos, pues actualmente en este campo, se desenvuelven independientemente de su sexo los empresarios, y hasta nos podríamos arriesgar a afirmar; que en nuestro país se apuesta mucho en mediana y pequeña empresa por la mujer (res). Debido a situaciones socioeconómicas y políticas que rodean aún el desarrollo de la mujer en el área empresarial, entre otras.

Durante esta fase, se logró confirmar no sólo documental, sino paralelamente que como experiencia; que las empresas en Guatemala en términos generales, tienen un alto porcentaje en cuentas por cobrar que se encuentran en proceso de cobro amigable, y otro buen porcentaje más significativo que el anterior; en una fase de cobro por vías legales.

Lo ideal como se expresó previamente en este trabajo, también fue una manifestación social empresarial de las personas encuestadas; la mayoría quisieran no tener que recurrir en mayores gastos para recuperar lo que legítimamente les corresponde. Incluso algunos mencionaron dejarlo así que tampoco, resulta la mejor alternativa.

Como comentario final, si creen en dos cosas que apoyarían el problema, uno mejorar el Marco Legal Comercial del país para que sea apoyo y medio de ejecución de cobro y dos; que el contrato contenga incisos o cláusulas que

permitan al empresario, y comprender por otro lado al cliente; que todo servicio o bien, está sujeto a un pago, con un porcentaje de anticipación, en un corto, mediano plazo.

O bien a través de créditos que ambos (cliente/empresa) puedan acordar; y cumplir, pero esta vez con un interés por tiempo de pago vencido, que permita al cliente ir ganando más confianza y créditos y a la empresa, esperar por el capital, sabiendo que reporta un interés extra, que no lo haga como se dijo; incurrir en más gastos, perder económicamente o bien comprometer su imagen con un cliente insatisfecho.

### **6.3 Implementación de la propuesta en la exposición experimental**

Dentro de la fase de experimentación también se llevaron a cabo mediciones de resultados que permitan saber si la propuesta del contrato en el presente trabajo, primero; llamará la atención de las organizaciones empresariales, como parte de un modelo de uso para sus futuras negociaciones, segundo; será el instrumento un contrato en beneficio para las organizaciones y tercero; si consideran que se llevará a una mejor opción con la propuesta para la resolución diplomática entre cliente y proveedor.

Para ello se utilizó una muestra de 25 personas que ocupan distintos puestos claves en distintas organizaciones mipymes en Guatemala, a cada uno de ellos se les entrego la misma encuesta arrojando los siguientes resultados, esto llevándose a cabo en dos fases, conocer de sus medios de contrato que usan actualmente, en operaciones por servicios, bienes u otros, y la segunda; presentarles el contrato propuesta, en la presente tesina; explicando cada uno de los objetos, cláusulas y la forma en la que le explicarían al deudor los pros y contras de firmar esta herramienta para una mejor captación de fondos.

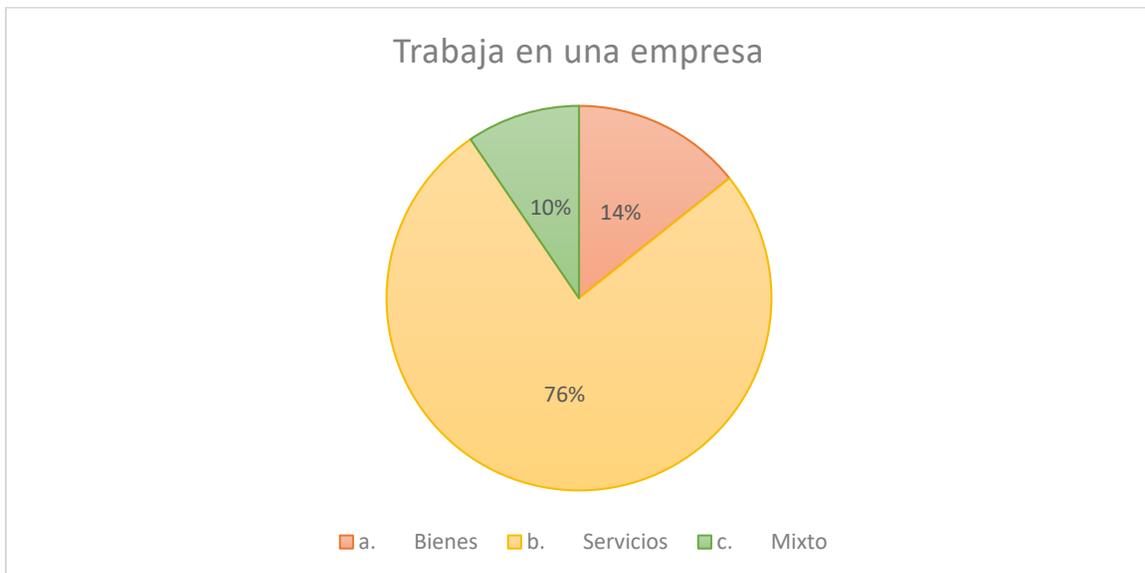
Vale la pena mencionar, que el contrato no es válido únicamente como un acuerdo frío y sujeto a responsabilidades legales entre sujetos, en una empresa con una nueva visión y misión de los tiempos actuales.

También debe ser un medio, por el cual, los participantes hacen valen en la rama comercial, la honorabilidad que enmarca los pactos en buena fe, que hoy por hoy son tan válidos y necesarios.

#### 6.4 Tabulación de encuestas

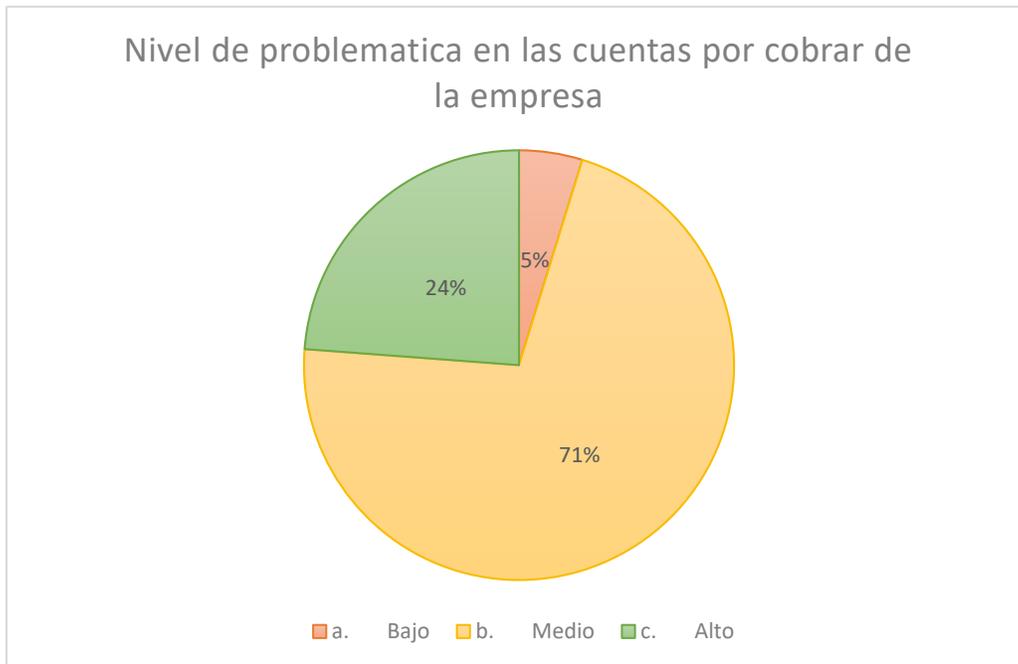
##### 1. Trabaja en empresa:

- a. Bienes
- b. Servicios
- c. Mixto



**Gráfico 1.** Según la muestra el 76% de las personas encuestadas que fueron en su mayoría del sector de venta por servicios, seguido por un 14% en bienes, y en ambas ramas con un 10%

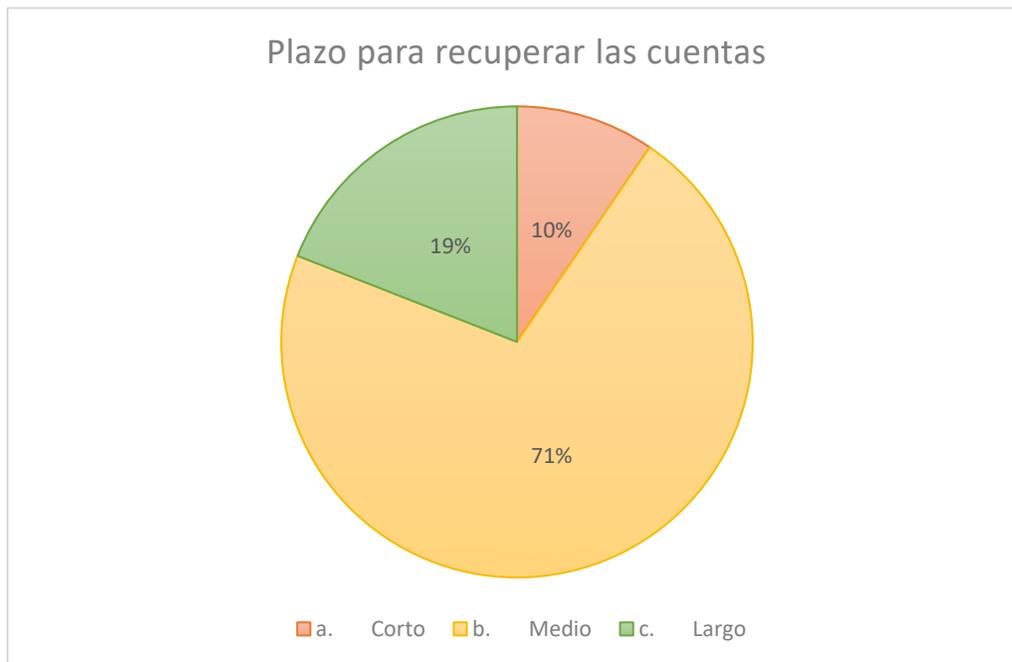
2. El problema de cuentas por cobrar en la empresa es:
- a. Bajo
  - b. Medio
  - c. Alto



**Grafico 2.** En esta pregunta se busca, la necesidad de conocer si realmente existe una porción real de problemática entre cuentas por cobrar de las empresas. Según el gráfico el 71% menciona que existe un nivel medio donde la problemática en el cobro empieza a resultar molesto, no sin mencionar que esta opción se recalca a los encuestados que es posterior a los 30 días de crédito. Cabe mencionar, que existe en esta porción de encuestados, una mayoría al que se tiene un alto porcentaje al 5% como una problemática baja en las cuentas por cobrar. Una persona menciona que este 5% se debe a que tuvo que utilizar el recurso legal en donde el proceso fue por más de 6 meses, esto por realizar una venta “de buena fe”

3. En su experiencia, ¿A qué plazo se logran solventar las cuentas por cobrar?

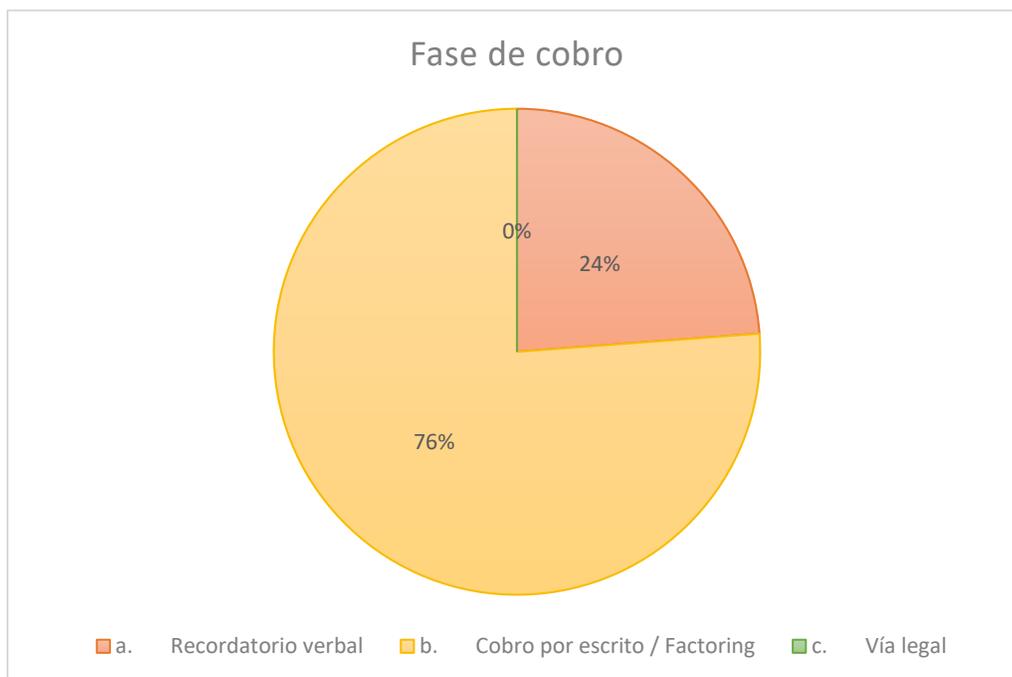
- a. Corto
- b. Medio
- c. Largo



**Gráfico 3.** Menciona la importancia en el plazo que le toma a la empresa para poder captar sus fondos, esta pregunta permite obtener un rango de tiempo y realmente evaluar la posibilidad de ver que tan factible es para los empresarios la implementación de una herramienta que les permite reducir en la gráfica ese 71% a un plazo más corto. Dada la información de los encuestados se puede también concluir que, tomando como dos puntos de comparación, de largo y corto plazo, existen más cuentas que toman un plazo de pago un poco más largo con un 19% que para empresas pequeñas con plazos cortos de cobro de un 10%.

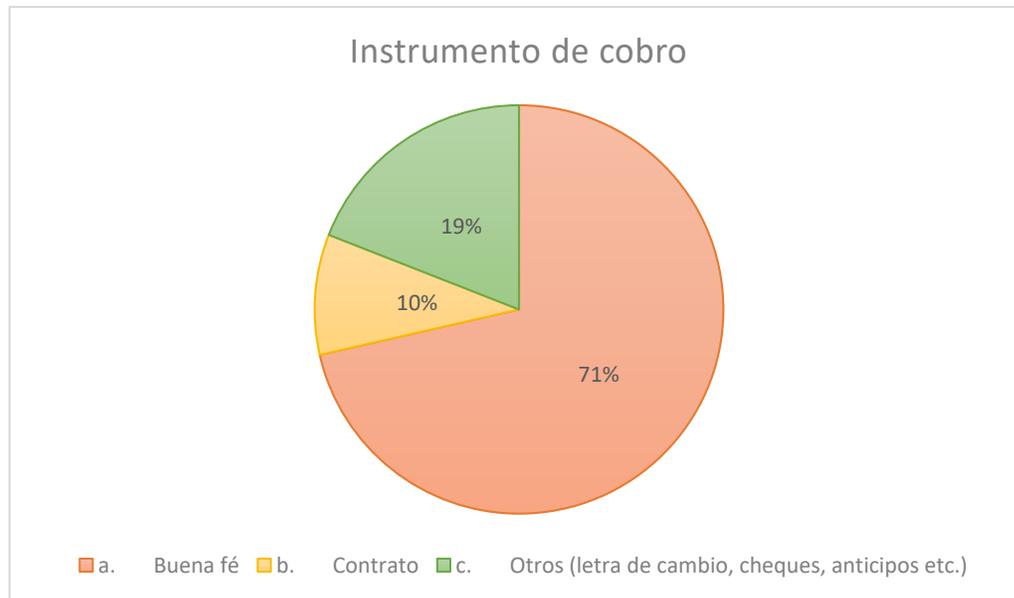
4. ¿Qué porcentaje del total de sus cuentas por cobrar pasan a la fase?

- a. Recordatorio verbal
- b. Cobro por escrito / Factoring
- c. Vía Legal



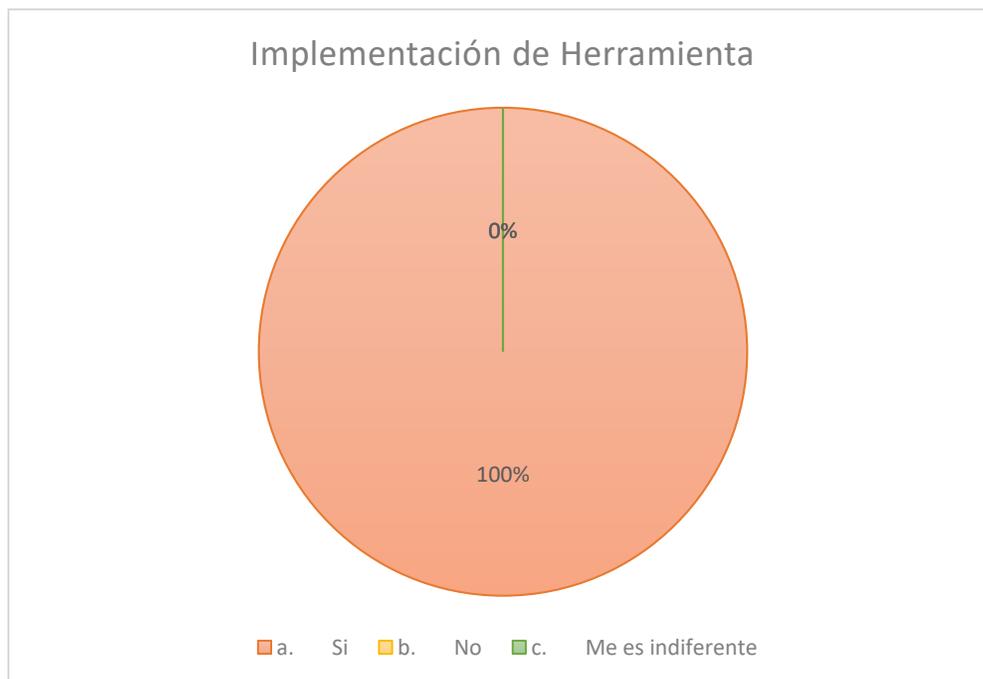
**Grafica 6.** Muestra un 76% de los encuestados que llegan hasta la fase del cobro por escrito, únicamente que utilizan algún tipo de factoring para poder llegar a un común acuerdo con el deudor para poder realizar un descuento para que puedan pagar la deuda de contado. Utilizan este mecanismo como el sistema que utilizan los bancos en el departamento de las tarjetas de crédito, los encuestados en comentarios únicamente mencionan que no obtienen ningún tipo de intereses o mora al momento de realizar este tipo de acuerdos sino al contrario, ellos deben realizar un descuento significativo para poder captar los fondos. El 24% llegan al acuerdo verbal lo cual parece ser un porcentaje bastante considerable.

5. ¿Con que instrumento respalda el compromiso adquirido entre cliente y proveedor?
- Buena fe
  - Contrato
  - Otros (letra de cambio, cheque, anticipos etc.)



**Grafica 5.** El propósito de esta pregunta es saber cómo queda la venta cuando las empresas realizan la venta ya sea de productos o servicios a crédito de márgenes representativos, saber que mecanismo o forma utilizan para tener garantía de pronto pago. El 71% como la mayoría de encuestados, (respuesta un poco preocupante) consideran que la buena fe para en la mayoría de sus casos suele ser la forma para realizar las ventas, esto como consecuencia no permite a la empresa tener realmente una garantía de pago que obligue de cierta forma al cliente a realizar su pago en caso de que este no lo realice en la fecha estipulada. Luego un 19% que prefiere inclinarse a letras de cambios o cheques pre-fechaos con el fin de tener garantía al momento de realizar la venta, sin embargo, este mecanismo puede ser un tanto riesgoso debido a que la empresa logra obtener una garantía, pero estos cheques pueden en cualquier momento presentar fondos insuficientes. 10% utilizan contratos pero que tienen según ellos clausulas un poco deficientes.

6. ¿Está usted dispuesto a probar una nueva herramienta o substituir la que actualmente utiliza para mejorar sus cuentas por cobrar?
- a. Si
  - b. No
  - c. Me es indiferente



**Grafica 6.** Esta última pregunta nos deja como conclusión que el total de los encuestados estarían dispuestos a probar o dejar implementada dentro de la organización una herramienta que les permita poder captar de una mejor o rápida forma sus cuentas por cobrar, es decir si el 100% afirmo que están de acuerdo esto nos deja que en la actualidad si existe campo y necesidad de una mejora de contratos o herramientas de las que actualmente existen.

### **6.5 Análisis del instrumento de experimentación, utilizando como medio la técnica de la encuesta**

A través de la encuesta se puede inferir, que para la mayoría de las empresas; la situación del cobro de las cuentas en la mayoría de las situaciones no es capaz de solucionarse o solventarse por parte del cliente en los términos del contrato, y en su mayoría sobrepasan el plazo que también fija la ley.

La mayoría de las empresas tiene en este rubro, una buena parte del capital o patrimonio empresarial en esas cuentas por cobrar; por lo que la percepción general es que va a tener que irse por parte de la empresa, a proceso judicial, a gastos no previstos para recuperarlos, y muchos a priori, piensan o que esta situación está perdida o bien no vale la pena porque al final se va a tener que perder más económicamente que lo que se debía.

Esta situación de deuda se ha generalizado y ha ido creciendo; dado que el sistema legal en el país en este tipo de situaciones es lento, de poca ayuda, porque no hay voluntad ni responsabilidad en las personas que se comprometen ya sea por trato de buena fe o un contrato. Por otro lado, aún no hay capacidades empresariales, que permitan predecir la respuesta de los clientes ante compromisos adquiridos, y también por parte de los empresarios, existe la necesidad de dar el crédito porque la mayoría de los clientes, no pueden pagar sumas grandes por servicios o bienes de contado.

El contrato podría ser debidamente adaptado, haciendo del conocimiento del cliente con antelación, por escrito y con asertividad, un eficaz mecanismo porque detalla, los procedimientos que se seguirán de parte de la empresa si hay incumplimiento.

Por otro lado, presentando en este trabajo una propuesta en la mejora del contrato, también suponemos con responsabilidad social, que uno, las empresas deben dentro de su planificación por departamentos, contemplar un techo mínimo y tope para créditos, y dos la capacidad de la empresa para conservar a sus clientes, tratando de explicar que llevar a notas mayores el cobro, es un asunto que no favorece a ninguna de las partes, pero que si se podría negociar a través de otro contrato, ofrecer factoring o bien otras formas para que la empresa, ya no incurra en gastos para recuperar lo que le pertenece

### **Titulo siete: Conclusiones**

Con base al planteamiento de que las cuentas por cobrar para empresas mipyme, o en todas a nivel general, representan un capital que necesita recuperarse en el mínimo plazo legal establecido o bien con convenios que responsablemente se cumplan para no caer en gastos o más pérdidas.

Se hace necesario entonces señalar concretamente que, para lograr la recuperación de este capital en las empresas, empezando por el país se hace necesario, una mejor y más eficiente legislación que permita de manera poco o nada burocrática la recuperación por clientes deudores.

Que cada empresa, mejore con documentos comerciales y contratos, a nivel interno sus mecanismos para cobrar cuando el plazo legalmente establecido haya vencido; y que cuente además con el apoyo legal del Derecho Comercial del país, para agilizar este tipo de contratiempos que afectan la capitalización de las empresas.

Volviendo a las cuentas por cobrar y lo que pueden llegar a representar dentro del capital en la empresa, se hace necesario que las mipyme, procuren determinar a nivel interno un límite en sus créditos, sobre todo en el caso de grandes compras clientes nuevos, clientes que ya vienen arrastrando un historial de atraso en los pagos.

Por ellos todo contrato, por iniciar debe ser del conocimiento del Departamento de Contabilidad, porque son ellos los que mejor conocen como se conducen frente a créditos y pagos los diferentes clientes de la empresa, con previa autorización y explicación a Gerencia.

Como contraparte de todo lo anteriormente expuesto, también deben incluirse estratégicamente atenciones hacia el cliente que de alguna manera pueden, crear un vínculo más humano, que, sin llegar a modelos tradicionales de cobro, puedan comprometer en un buen sentido siempre al cliente a ser uno mejor, porque la empresa ha manifestado confianza, cercanía y apoyo hacia él. Dentro de estar se pueden mencionar, la baja o ampliación de las cuotas, intereses, implementar incentivos, mejorar el crédito, dar productos/bienes a mejores precios porque es un buen cliente. También motivar a clientes que recomiendan a otros.

Existirán para empresa y su estilo mil y una formas en las cuales, el cliente moralmente se sienta involucrado o tan identificado con la empresa que mantenga esa relación responsable de pago, sintiéndose entre personas que no son solamente una imagen fría de empresa impersonal.

### Recomendaciones

Mejorar el sistema legal del país, en cuanto al Derecho relacionado con la actividad económica comercial, porque en la medida que las leyes o reglamentos estén claros podrá hacerse más eficiente los diferentes instrumentos que utilizan las empresas para el cobro de cuentas por cobrar.

Dar a conocer de manera verbal, escrita a través de copias no solo las bases de cómo y qué implica el servicio sino también los mecanismos de compromiso responsabilidad que se adquieren por parte del cliente, con el afán de mantener las buenas relaciones de intercambio comercial, y definir ambas responsabilidades en el caso de los involucrados.

Dentro del tema créditos, institucionalmente cada empresa debe fijar idealmente; un límite de créditos alrededor del capital que no pongan en peligro a la hora de evaluar los estados financieros la capitalización de la empresa. Ya que como se ha reforzado constantemente, toda empresa tiene como fin producir utilidades, y si estas utilidades, están en las cuentas por cobrar, el riesgo para la capitalización de la empresa entra en conflicto y llamada de atención roja, en lo que pueden ser futuras inversiones o negociaciones dentro de la empresa.

Viendo el riesgo tácito, que implica entonces; los créditos y las cuentas por cobrar, se recomienda que se haga saber con antelación, que en la medida que el compromiso adquirido por el cliente por compras, servicios pueden por impuntualidad generar intereses, que de alguna manera vengan a resarcir el hecho de que no sea la empresa la que tenga el capital, sino el cliente.

Como recomendación final al proyecto previamente planteado, sería oportuno realizar una versión de ensayo-error, en donde se mida el desempeño de la herramienta propuesta, y se permita analizar los resultados comparativamente entre el típico contrato y el nuevo dentro de los primeros días de ley permitidos para un pago sin conflicto, en ninguna de las partes; esto a través de nuevas encuestas escritas y tabuladas con el fin de reforzar que cuando las estipulaciones de un contrato son claras, mejora para ambas partes, el pago por servicios.

## **Bibliografía**

---

1. Barry, R. (2009). *Principios de administración de operaciones 7ma ed.* Mexico: Pearson Prentice Hall Editorial.
2. Meigs, W. y Haka, B (2000). *Contabilidad, La base para decisiones gerenciales 11ma ed.* Colombia: McGrawHill
3. Best, Jhon W. (2012). *Como investigar en educación 7ma ed.* Madrid: Morata Editorial
4. Zúñiga, G. (2000). *Técnicas de estudio e investigación bibliográfica*, Guatemala: Oscar de León Palacios Editorial.
5. Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*, San Diego: Pirámide Editorial.
6. Zaremba, A. (2011). *Organizational Communication: Foundations for Business and Collaboration Belmont CA*, Boston: PhY Editorial
7. Nehemias, P. (2005). *Modelo organizacional con énfasis al servicio al cliente para una cooperativa de ahorro y crédito integral.* (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
8. Chew German, S. (1999). *Lecturas sobre la teoría investigativa*, Guatemala: OEA MIND Editorial.
9. Montes, A. (2005). *La administración del departamento de crédito y cobranzas en empresas farmacéuticas.* (Tesis de Maestría). Universidad Iberoamericana, Mexico.
10. Constitución Política de la República de Guatemala, (1985), Guatemala.
11. Romero, R. (2009). *Auditoría externa al rubro de cuentas por cobrar de una empresa distribuidora de libros.* (Tesis de pregrado). Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala.
12. Barrios, M. (2008). *Importancia de auditoria financiera de las cuentas por cobrar.* (Tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
13. WIPO (1996). Decreto Ley 2 – 70 del Congreso de la República de Guatemala. Disponible en [www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/gt/gt010es.pdf](http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/gt/gt010es.pdf)
14. PDH (1985). Constitución política de la república de Guatemala. Disponible en <http://pdhba.georgetown.edu/Parties/Guate/Leyes/constitucion.pdf>
15. RAE (2017). Real Academia Española. Disponible en <http://www.rae.es/>
16. Koontz, H., Weihrich H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial 14va ed.* México: McGrawHill

**Anexos**

---

**UNIVERSIDAD GALILEO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

---



UNIVERSIDAD  
*Galileo*  
Guatemala, C. A.

Experimentación: Encuesta

Género: \_\_\_\_\_

Años de experiencia: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Para fundamentar el trabajo de investigación para el tema de cuentas por cobrar para empresas mipyme en Guatemala, sírvase en circular la letra con la alternativa que mejor exprese su opinión.

1. Trabaja en empresa:
  - a. Bienes
  - b. Servicios
  - c. Mixto
  
2. El problema de cuentas por cobrar en la empresa es:
  - a. Bajo
  - b. Medio
  - c. Alto
  
3. En su experiencia, ¿A qué plazo logran solventarse las cuentas por cobrar?
  - a. Corto
  - b. Medio
  - c. Largo

4. ¿Qué porcentaje del total de sus cuentas por cobrar pasan a la fase?
  - a. Recordatorio verbal
  - b. Cobro por escrito / Factoring
  - c. Vía legal
  
5. ¿Con que instrumento respalda el compromiso adquirido entre cliente y proveedor?
  - a. Buena fé
  - b. Contrato
  - c. Otros (letra de cambio, cheques, anticipos etc.)
  
6. ¿Está usted dispuesto a probar una nueva herramienta o substituir la que actualmente utiliza para mejorar sus cuentas por cobrar?
  - a. Si
  - b. No
  - c. Me es indiferente

## Definición de Contrato

Acuerdo, generalmente escrito, por el que dos o más partes se comprometen recíprocamente a respetar y cumplir una serie de condiciones.

### Contrato propuesto

#### **CONTRATO PARA CLIENTES PARA EMPRESAS QUE PRESTEN PRODUCTOS O SERVICIOS**

En la ciudad de Guatemala, el \_\_\_\_ (\_\_) de \_\_\_\_\_ (201X), Nosotros: **NOMBRE REPRESENTANTE LEGAL**, de este domicilio, me identifico con el Documento Personal de Identificación (DPI), con código único de identificación (CUI) NUMERO DE DPI (NUMEROS EXPUESTOS AQUÍ) extendido por el Registro Nacional de las Personas (RENAP) de la República de Guatemala, actuando en calidad de Administrador Único y Representante Legal de la entidad **NOMBRE DE LA EMPRESA**, lo que acredito con el Acta Notarial que contiene mi nombramiento autorizada en Guatemala el \_\_\_\_ (X) \_\_\_\_\_ del dos mil (201X) por la Notaria NOMBRE DEL NOTARI@ debidamente inscrito en el Registro Mercantil General de la República bajo el número de registro NUMERO DE REGISTRO (X), folio NUMERO DE FOLIO (X), del libro (X) de Auxiliares de Comercio; en adelante denominada indistintamente como **“NOMBRE DE LA EMPRESA”**, y por la otra (REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA) de \_\_\_\_ años de edad, guatemalteco, (estado civil), (profesión u oficio), de este domicilio, me identifico con el Documento Personal de Identificación (DPI), con código único de identificación (CUI) número \_\_\_\_ espacio \_\_\_\_ espacio cero \_\_\_\_ (\_\_\_\_ 0101) extendido por el Registro Nacional de las Personas (RENAP) de la República de Guatemala, actuando como Presidente del Consejo de Administración y Representante Legal, de la entidad \_\_\_\_\_, lo que acredito con el Acta Notarial que contiene mi nombramiento autorizada en la ciudad de Guatemala el \_\_\_\_ (\_\_) de \_\_\_\_ del dos mil dos mil \_\_\_\_ (\_\_\_\_) por el Notario \_\_\_\_\_ debidamente inscrita en el Registro Mercantil General de la República bajo el número

de registro \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_), folio \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_), del libro trescientos noventa y seis (396) de Auxiliares de Comercio; en adelante denominada indistintamente como **“EL CLIENTE”**.

Declaramos ser de las generales anteriormente indicadas y de encontrarnos en el libre ejercicio de nuestros derechos civiles y por el presente acto comparecemos a celebrar **CONTRATO PARA CLIENTES PARA EMPRESAS QUE PRESTEN SERVICIOS** contenido en las siguientes cláusulas:

**PRIMERA Y SEGUNDA: Antecedentes. NOMBRE DE LA EMPRESA** es una entidad legalmente constituida bajo las leyes vigentes en Guatemala, teniendo por objeto principal \_\_\_\_\_ OBJETIVO de patente de comercio

**TERCERA:** La prestación de los servicios contratados por **EL CLIENTE** con **NOMBRE DE LA EMPRESA**, se desarrollarán siguiendo rigurosamente los servicios pactados entre cliente y empresa; la cual consiste en una serie de pequeños ciclos que permitirán desarrollar las características del proyecto requerido por **EL CLIENTE**. Estos ciclos tendrán una duración de dos semanas en los que se diseñará, programará, se realizarán pruebas y se entregarán los resultados a **EL CLIENTE**.

**CUARTA: Definiciones.** Para efectos del presente contrato, se entenderán los siguientes términos:

- ✓ Proyecto: cumplimiento de todos los objetivos necesarios para llevar a cabo el servicio, requeridos por **EL CLIENTE** a **NOMBRE DE LA EMPRESA**.
  - ✓ Notificaciones: Vía de comunicación entre las partes.
  - ✓ Lista priorizada de los requerimientos individuales que se desarrollarán a lo largo de todo el proyecto, el cual podrá ser modificado por el gerente de proyecto.
  - ✓ Ciclo que tendrá una duración de X(DURACION DE SEMANAS) de desarrollo de las características requeridas en el **CLIENTE**
  - ✓ Documento inmodificable en el que se establecerán cuáles requerimientos del Product Backlog serán realizados en el Sprint; es decir que determinará las tareas a realizar.
  - ✓ Productos: Será el representante de **EL CLIENTE** ante **LA EMPRESA**. Tendrá a su cargo la cantidad de productos **EL CLIENTE** haya adquirido con el total del monto establecido y acordado entre ambas partes.
- Equipos de servicio: Será el equipo conformado por la **LA EMPRESA**. Pausa: Lapso de tiempo durante el cual **NOMBRE DE LA EMPRESA** a solicitud de **EL CLIENTE** suspenderá el proyecto.

- ✓ Información confidencial: Incluirá cualquier tipo de información, escrita, verbal o material, que los contratantes tengamos acceso derivado de nuestra relación comercial y que sea suministrada a través de nuestros representantes, empleados, consultores o cualquier otra persona designada para el efecto. Esta información incluirá sin limitar: información de clientes, proveedores y empleados, productos y servicios, procesos y procedimientos, fórmulas, descubrimientos, mejoras, invenciones, modelos, estudios, análisis, secretos empresariales, métodos, información financiera y de costos, planes de inversión, proyecciones de productos y servicios, programas, organigramas, estrategias de mercado y mercadeo, o cualquier otro tipo de información cognitiva o material.

**QUINTA: Pago por servicios o productos.** Acordamos los contratantes que EL CLIENTE pagará a LA EMPRESA la tarifa de MONTO ACORDADO (X) más el impuesto al valor agregado (IVA), siendo estos cancelados de la siguiente manera: TERMINOS PACTADOS ENTRE CLIENTE Y EMPRESA, más el impuesto al valor agregado (IVA), a partir del mes \_\_\_\_\_,

**SEXTA: Forma de pago y recargo por mora.** Manifestamos los contratantes, que EL CLIENTE pagará a la empresa dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes el monto que le sea presentado por LA EMPRESA, según lo acordado en la cláusula que precede. NOMBRE DE LA EMPRESA deberá presentar su detalle de horas facturadas en los primeros dos días hábiles del mes, para que EL CLIENTE pueda revisarlas y acordar cualquier corrección que sea necesaria, de tal forma que se pueda cumplir el plazo de pago, de lo contrario dicho plazo deberá extenderse conforme los días de atraso de NOMBRE DE LA EMPRESA en entregar la información para revisión. En caso de atraso, a título de daños y perjuicios, EL CLIENTE pagará a EMPRESA cinco por ciento (5%) diario calculado sobre el saldo pendiente de pago, contados a partir del sexto día hábil de haberse requerido el pago, incluyendo los días de atraso en que NOMBRE DE LA EMPRESA entregó la información para revisión. Todo pago se hará sin necesidad de cobro ni requerimiento alguno de la forma en que sea indicada por NOMBRE DE LA EMPRESA a EL CLIENTE, debiendo éste notificar de inmediato mediante correo electrónico sobre el pago efectuado. Si el pago realizado por EL CLIENTE se efectuare mediante cheque y éste fuera rechazado por cualquier motivo por el banco librado, NOMBRE DE LA EMPRESA cargará a EL CLIENTE los gastos cobrados por dicha entidad bancaria, así como cualquier otro en que incurra NOMBRE DE LA EMPRESA por esta razón.

Así mismo, se reitera una aplicación de Factoring o un descuento considerable al momento que EL CLIENTE, decida querer realizar el pago completo de la deuda adquirida a NOMBRE DE LA EMPRESA.

**DÉCIMA OCTAVA: CLAUSULA DE NO COMPETENCIA DESLEAL:** "EL CLIENTE" se compromete, a no invitar a los trabajadores de LA EMPRESA, a que laboren con ellos a cambio de una mayor remuneración salarial, caso

contrario dará a **LA EMPRESA** la posibilidad de iniciar acciones legales que establezcan los daños y perjuicio causados por el incumplimiento de esta condición.

**OCTAVA: Liberación de responsabilidad. NOMBRE DE LA EMPRESA** no se hace responsable, tanto dentro como fuera de la república de Guatemala, del uso que **EL CLIENTE** haga de las características, fragmentos, programas servicios o sistemas informáticos que le sean entregados.

**NOVENA: Declaración de confidencialidad.** Los contratantes manifestamos que tendremos acceso directo e indirecto, a la información confidencial, **INCLUYENDO CODIGO FUENTE**, siendo por ello que por el presente acto declaramos que nos abstendremos de ponerla en conocimiento y divulgación pública, en el entendido que no la podremos transmitir a terceras personas, asociaciones, corporaciones, entidades o empresas, nacionales o extranjeras, así como tampoco emplearla para fines propios o para el uso en el comercio, salvo autorización expresa del otro contratante, por lo cual este resguardo de confidencialidad es incondicional. Declaramos los contratantes que comprendemos las responsabilidades civiles y penales frente a la información que adquiriremos, en especial respecto del contenido del **artículo 275 inciso "i" del Código Penal de la República de Guatemala, el cual dispone la responsabilidad penal sobre la revelación de secretos empresariales y / o industriales**, así como los perjuicios que podría provocar la violación a normas prohibitivas expresas contenidas, tanto en el Código de Comercio de la República de Guatemala, así como en otras normas nacionales y tratados internacionales. En caso de incumplimiento a lo acordado en la presente cláusula, por mínima que ésta sea y sin importar cual fuera el método para realizarla, será considerada como justa causa que quien resultare perjudicado pueda hacer uso de los medios legales correspondientes a efecto de resarcirse por los daños y perjuicios causados, así como a poder utilizar todos los recursos, excepciones o medidas de seguridad o preventivas a su alcance, a efecto de lograr que cesen o finalicen los procesos, intercambios o divulgación de información confidencial iniciadas en su perjuicio. No obstante, **NOMBRE DE LA EMPRESA** podrá hacer referencia que **EL CLIENTE** ha contratado sus servicios

**DÉCIMA: Propiedad intelectual y de códigos fuentes.** **EL CLIENTE** será dueño de todos los módulos (diseño, códigos fuentes), que **NOMBRE DE LA EMPRESA**, elabore para **EL CLIENTE**. Asimismo, ha compartido con **NOMBRE DE LA EMRESA** un acuerdo de no divulgación el cual ha firmado oportunamente para proteger la confidencialidad del contenido y propiedad intelectual de los proyectos relacionados, los cuales son

enteramente de **EL CLIENTE**. Sin embargo, \_\_\_\_\_, **SOCIEDAD ANONIMA**, autoriza a **NOMBRE DE LA EMPRESA** a poder utilizar el logo de esta únicamente con fines referencia como cliente y de promover la prestación de servicios a otras empresas.

**DÉCIMA PRIMERA: Viajes.** Si fuera necesario realizar viajes fuera del país por motivo de levantamiento de requerimientos, instalaciones, capacitaciones o cualquier otro, el transporte, hospedaje y alimentación serán cubiertos por **EL CLIENTE**.

**DÉCIMO SEGUNDA: Resolución de controversias.** En caso de diferencias o controversias respecto al presente contrato, a la intención de las partes o al cumplimiento y ejecución de las obligaciones y derechos pactados, las partes nos obligamos a resolverlas en forma directa y amigable. Agotada esta vía sin ningún resultado, las partes podremos acudir ante el tribunal competente a dirimir la controversia.

**DÉCIMO TERCERA: Pactos Procesales.** Ambas partes renunciamos expresamente al fuero de nuestro domicilio y acordamos someternos a los Juzgados y Tribunales de Guatemala que elija la parte reclamante en caso de ejercitar cualquier acción a que tenga derecho conforme a este contrato y la ley; y para el efecto señalamos como domicilio especial para el cumplimiento del presente contrato y lugar para recibir notificaciones judiciales y extrajudiciales: **A)** NOMBRE DE LA EMPRESA, **SOCIEDAD ANÓNIMA** en DOMICILIO FISCAL (X) \_\_\_\_\_ Ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala; y **B)** \_\_\_\_\_, en la (\_\_\_) \_\_\_\_\_ guion \_\_\_ (\_\_\_) \_\_\_\_\_, Ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala. Obligándonos a dar aviso recíproco por escrito de cualquier cambio que se opere en las direcciones señaladas y en caso de no darlo aceptamos como legalmente válidas y bien hechas todas las notificaciones, citaciones, emplazamientos o cualquier otra comunicación que sean dirigidas a las estipuladas en el presente contrato.

**DÉCIMO TERCERA: Ampliaciones o modificaciones.** Acordamos las partes que desde ya nos obligamos a suscribir las ampliaciones o modificaciones necesarias para la buena ejecución de los servicios contratados en el presente contrato.

**DÉCIMO CUARTA: Aceptación.** Ambos comparecientes manifestamos que hemos leído íntegramente todas y cada una de las cláusulas del presente documento y estando enterados de su contenido, validez y efectos legales lo aceptamos ratificamos y firmamos en dos ejemplares originales de igual valor legal.

**F:**

**F:**

\_\_\_\_\_  
**REPRESENTANTE LEGAL DE EMPRESA**

\_\_\_\_\_  
**XXXXXXXX, S.A**

En la Ciudad de Guatemala, el día \_\_\_\_\_ de Agosto del dos mil x(X) (X), YO, la Infrascrita Notaria, DOY FE que las firmas que anteceden son **AUTÉNTICAS** por haber sido puesta el día de hoy y a mi presencia por: A) **REPRESENTANTE LEGAL EMPRESA**, persona de mi anterior conocimiento, actuando en calidad de Administrador Único y Representante Legal de la entidad **NOMBRE DE EMPRESA SOCIEDAD ANÓNIMA**; y, B) \_\_\_\_\_, quien se identifica con el Documento Personal de Identificación (DPI) con código único de identificación (CUI) \_\_\_\_\_ espacio \_\_\_\_\_ ( ) extendido por el Registro Nacional de las Personas (RENAP) de la República de Guatemala, actuando como \_\_\_\_\_ Representante Legal, de la entidad \_\_\_\_\_ según documentación que tengo a la vista y quienes firman nuevamente conmigo al final de la presente acta de legalización de firmas, la cual se encuentra calzando un documento privado suscrito por los aquí firmantes, que consta de doce hojas impresas en un solo lado.

**F:**

**F:**

\_\_\_\_\_  
**REPRESENTANTE LEGAL DE EMPRESA**

\_\_\_\_\_  
**XXXXXXXX, S.A**