

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

GRUPO ALCOS S.A.



***“ESTRATEGIAS PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CRÉDITOS Y
COBRANZAS”***

POSTULANTE:

UNIV. IRENE HAIDEE LOZA YANARICO

TUTOR ACADEMICO:

Msc. Julio Cesar Daleney

TUTOR INSTITUCIONAL:

Lic. Carola Lockmer

**LA PAZ – BOLIVIA
2007**

Dedicatoria

El presente trabajo esta dedicado:

A mi familia por su apoyo incondicional, especialmente a mis queridos padres Celso y Ofelia por darme ejemplo de superación y sobre todo a su comprensión y constante apoyo en los momentos desaliento.

A Lic. José Loza por su comprensión y apoyo incondicional.

Agradecimiento

Agradezco:

A los docentes de nuestra carrera por habernos impartido sus conocimientos y experiencias, permitiendo la formación de profesionales competentes.

A la empresa Grupo Alcos por haber permitido desarrollar el presente trabajo.

“ESTRATEGIA PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZA”

INDICE DE CONTENIDO

	Pág.
CAPITULO I.....
ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.2.1. <i>Justificación Teórica</i>	3
1.2.2. <i>Justificación Práctica</i>	4
1.3. PLANTEAMIENTO E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.4. OBJETIVO.....	5
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	5
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	5
1.5. ÁMBITO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.5.1. <i>Ámbito Temporal</i>	6
1.5.2. <i>Ámbito Temático</i>	6
1.5.3. <i>Ámbito Institucional</i>	6
1.6. METODOLOGIA	7
1.6.1. <i>Enfoque Metodológico</i>	7
1.6.2. <i>Instrumentos Metodológicos</i>	9
1.6.3. <i>Universo O Población De Estudio</i>	12
1.6.3.1 <i>Determinación y Elección De La Muestra</i>	12
CAPITULO II.....	19
MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	19
2.1 CODIGO DE COMERCIO DECRETO LEY N° 14379.....	19
2.2. CÓDIGO CIVIL. (CÓDIGO CIVIL: D.L. N° 12760 DE 8 DE AGOSTO DE 1975). 22	
2.3 LEY DEL MEDICAMENTO (LEY No. 1737).	23
2.4 REGLAMENTO A LA LEY DEL MEDICAMENTO (D. S. 24672).....	25
2.5 ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE COBRANZA.....	28

CAPITULO III.....	31
FUNDAMENTOS CONCEPTUALES	31
3.1. ADMINISTRACIÓN.....	31
3.2. ESTRATEGIA.....	31
3.2.1. <i>Desafíos En Estrategias De Negocios</i>	32
3.2.2. <i>Organización Orientada A La Estrategia</i>	32
3.3. ORGANIZACIÓN.....	33
3.4. ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA.....	34
3.5 NIVELES DECISIONALES	36
3.6 GESTIÓN	37
3.7 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	37
3.8 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE CUENTAS POR COBRAR.....	38
3.9 CUENTAS POR COBRAR.....	39
3.10 POLÍTICAS.....	39
3.10.1 <i>Tipos de Política.</i>	40
3.11 CRÉDITO	41
3.11.1 <i>Tipos de Crédito</i>	42
3.12 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL CRÉDITO	44
3.13 POLÍTICAS DE CRÉDITO	45
3.14 RIESGO.....	46
3.14.2 <i>Control de crédito</i>	47
3.14.3 <i>Seguimiento de crédito</i>	47
3.15 COBRANZA.....	47
3.16 POLÍTICAS DE COBRANZA	48
3.17 MANUAL.....	48
3.17.1. <i>Objetivo Del Manual</i>	49
3.18 MANUAL DE PROCEDIMIENTO	49
3.18. 1 <i>Objetivo Del Manual De Procedimiento</i>	50
3.18.2. <i>Utilidad Del Manual De Procedimiento</i>	50
3.18.3. <i>Clasificación De Los Manuales De Procedimientos</i>	51
3.18.4. <i>Diagramas de flujo</i>	51

18.3.5. Simbología básica.....	52
18.3.6. Requisitos para la elaboración de Diagramas de Flujo.....	52
CAPITULO IV.	53
ANALISIS Y EVALUACIÓN.....	53
4.3 OBJETIVOS DEL ANALISIS	54
4.3.1 Objetivo General.....	54
4.3.2 Objetivos Específicos.....	54
4.4 ESTRATEGIAS.....	54
4.5 METODOLOGIA	55
4.6 ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	55
4.6.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS.....	59
4.6.2 Resultados De La Encuesta Realizada A Los Clientes Externos (Farmacias).....	66
4.7 CONCLUSIONES DEL ANALISIS.....	71
CAPITULO V.	73
PROPUESTA.....	73
5.1. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA	73
5.1.1 Objetivos Específicos Del Sistema	73
5.2.- DESARROLLO DEL MODELO PROPUESTO.....	73
5.2.1 Estrategia General.....	74
5.2.2 Planeación Estratégica	74
5.3 RIESGO CREDITICIO	78
5.3.1 CONTROL CREDITICIO.....	78
5.3.2 SEGUIMIENTO CREDITICIO	78
5.4 CLASIFICACIÓN DE CARTERA.....	79
5.4.1 Sistema Propuesto Para La Clasificación De Carteras.....	80
5.4.2. Seguimiento a Las Carteras	80
5.4.3 Como Se Debe Realizar La Cobranza.....	82
5.4.4. Control y seguimiento de cobranza de cartera vencida.	82
5.4.5 Ingreso De Cuentas A Castigar	84

5.5 SISTEMA S.A.I. SISTEMA ADMINISTRATIVO INTEGRADO	84
5.5.1 <i>Revisión De Historial Del Cliente (Líneas De Crédito S.A.I)</i>	84
5.6. CONCLUSIONES	87
5.7. RECOMENDACIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN.....	88
BIBLIOGRAFIA	101
ANEXO 1	90
ANEXO 2	92
ANEXO 3	93
ANEXO 4	94
ANEXO 5	95
ANEXO 6	96
ANEXO 7	98
INDICE DE TABLAS	
TABLA 1	15
SUJETOS DE INVESTIGACION CLIENTES EXTERNOS (FARMACIAS)	15
TABLA 2	16
SUJETOS DE INVESTIGACION CLIENTES INTERNOS (PERSONAL).....	16
TABLA 3	29
ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE COBRANZAS	29
TABLA 4	33
PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACION ORIENTADA HACIA LA ESTRATEGIA	33
TABLA 5	57

MATRIZ DE ANALISIS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO REALIZADA ALOS EMPLEADOS.....	57
TABLA 6	58
MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES (Farmacias).....	58
INDICE DE ILUSTRACION	
ILUSTRACIÓN 1	80
CLASIFICACION DE CARTERAS	80
ILUSTRACIÓN 2.....	85
CATEGORIZACION CLIENTES	85
ILUSTRACIÓN 3.....	86
SISTEMA S.A.I.	86

RESUMEN EJECUTIVO

“ESTRATEGIA PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS”

El argumento principal que fundamenta el trabajo de investigación es que las estrategias de un sistema de Gestión de Créditos y Cobranzas, surgen de la necesidad de maximizar el flujo de caja, para ser rentable porque constituye un objeto estratégico de la gestión, para poder cumplir con este objetivo estratégico de gestión, se evidenció que las Sucursales Regionales encargadas de comercializar y distribuir necesitan implementar políticas de créditos y cobranzas para su cumplimiento.

Es importante también la implementación de un sistema de procesamiento, almacenaje y transmisión de información oportuna, sobre los cobros que realizan los dependientes para la toma de decisiones.

Grupo ALCOS S.A. debe enfrentarse a los cambios y diseñar objetivamente políticas de gestión tanto de crédito como de cobranzas, para que tenga éxito dependerá de gran manera del conocimiento de técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica.

Con el propósito de servir a la sociedad en su conjunto el Grupo ALCOS S.A. requiere de "Estrategias para un Sistema de Gestión de Créditos y Cobranza" para mejorar el desempeño de sus agencias regionales con el objetivo de maximizar su flujo de caja y cumplir con el objetivo estratégico de ser rentables.

El beneficio que se pretende, es evaluar y comprobar el grado de eficiencia de los mecanismos de políticas, controles internos y externos de la Unidad de cobranza, ya que la misma refleja la situación de cobrabilidad de las Sucursal La Paz y demás dependencias.

Para el propósito, se realiza un análisis exhaustivo en la Unidad de Créditos y Cobranza de la empresa, se toma en cuenta información complementaria que relacionada con dicha Unidad y también la documentación que se genera.



ESTRATEGIA PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZA CASO: GRUPO ALCOS S.A.

CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

Laboratorios ALCOS S.A. fue creado en el año 1976 por dos profesionales Bioquímicos –Farmacéuticos Bolivianos.

El 1º de abril de 2001 nace el “Grupo ALCOS S.A.” a través de la fusión de las siguientes empresas Laboratorios Alcos S.A., Labofarma S.A., Orma Ltda. y Bolivian Drug S.A..

En la actualidad la empresa cuenta con tres plantas de producción:

- **Planta de Miraflores;** se encarga de la producción de parenterales de pequeño volumen, parenterales de gran volumen así como jarabes. Además cuenta con dos almacenes: uno de materia prima y otro de material de acondicionamiento primario, secundario.
- **Planta de Viacha;** se encarga de la producción de polvos para antibióticos, jarabes y suspensiones, gotas pediátricas y anestubos de vidrio. Además en esta planta se encuentra el almacén principal de productos terminados, así como materia prima y material de acondicionamiento mayor a 10 tambores. También realizan el empaque de comprimidos.



- **Planta ubicada en Río Seco - El Alto;** se encarga de la producción de comprimidos, cremas dérmicas, óvulos vaginales y supositorios.

Además cuenta con una **imprenta propia** (ORMA Ltda.); encargada de la impresión de los envases de los productos, literaturas medicas, etiquetas, etc.

Grupo ALCOS S.A. se convierte en el conglomerado de varias plantas para fortalecer la industria farmacéutica como laboratorio de productos farmacéuticos, adicionalmente a su labor de fabricación cuenta en su estructura orgánica con.

- *Ocho Sucursales* a nivel nacional que cumplen la función de comercialización y distribución de los productos de Laboratorios ALCOS., estando ubicadas geográficamente en los departamentos: La Paz, Santa Cruz, Cochabamba, Tarija, Oruro, Trinidad, Sucre y Potosí.

Grupo ALCOS S.A. cuenta con una **oficina central** ubicada en el edificio Torre de las Américas, donde se centraliza el STAFF ejecutivo y el centro del sistema de información mediante red de todas las regionales del “Grupo ALCOS S.A.” (planificación, organización, dirección y control de todo el movimiento en general).

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El argumento principal que fundamenta el trabajo de investigación es que las estrategias de un sistema de Gestión de Créditos y Cobranzas, surge de la necesidad de maximizar el flujo de caja, para ser rentable, porque constituye un objeto estratégico de la gestión.

Luego del análisis para poder cumplir con este objetivo estratégico de gestión, se evidencio que las Sucursales Regionales encargadas de comercializar y distribuir necesitan implementar políticas de créditos y cobranzas y su debido cumplimiento.



Es importante también la implementación de un sistema de procesamiento, almacenaje y transmisión de información oportuna, sobre los cobros que realizan los dependientes para la toma de decisiones.

1.2.1. Justificación Teórica

Grupo ALCOS S.A. debe enfrentarse a los cambios y diseñar objetivamente políticas de gestión tanto de crédito como de cobranzas, para que tenga éxito dependerá de gran manera del conocimiento de técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica.

Si la administración de cuentas por cobrar no se controla adecuadamente podrían alcanzar niveles excesivos de cuentas incobrables y disminuir los flujos de efectivo, como esta ocurriendo en la empresa. Por eso es necesario establecer un sistema de **Gestión de Créditos y Cobranzas**.

“La administración financiera trata principalmente del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro”¹ .

“En este ámbito empresarial, la administración financiera estudia y analiza los problemas acerca de: (1) La inversión, (2) El financiamiento, (3) La administración de los activos “².

La Administración Financiera también toma decisiones respecto a los pagos, deciden las políticas de crédito sobre los cuales los clientes podrán hacer sus compras, la cantidad de inventarios que deberán mantener, el efectivo que debe estar disponible y utilidades para reinvertir en lugar de pagarse como dividendos.

Con el propósito de servir a la sociedad en su conjunto Grupo ALCOS S.A. requiere de “Estrategias para un Sistema de Gestión de Créditos y Cobranza” para

¹ Montalvo Oscar “Administración Financiera Básica Corto Plazo” Edt. F.C.E.F. Pág. 1.

² Ídem. Pág. 1.



mejorar el desempeño de sus agencias regionales con el objetivo de maximizar su flujo de caja y cumplir con el objetivo estratégico de ser rentables.

1.2.2. Justificación Práctica

El beneficio que se pretende, es evaluar y comprobar el grado de eficiencia de los mecanismos de políticas, controles internos y externos de la Unidad de cobranza, ya que la misma refleja la situación de cobrabilidad de Sucursal La Paz y demás dependencias.

Para el propósito, se realiza un análisis exhaustivo en la Unidad de Créditos y Cobranza de la empresa, se toma en cuenta información complementaria relacionada con dicha Unidad y también la documentación generada por la misma.

1.3. PLANTEAMIENTO E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Para la promoción diaria y venta de los productos se encuentran los vendedores - cobradores, los mismos se encargan de realizar la cobranza; parte importante dentro de la actividad del círculo que tiene la empresa. En este sentido según información proporcionada por el Gerente de Comercialización, se pudo identificar que no se cumplen los pagos por la adquisición de medicamentos en las fechas determinadas por Grupo ALCOS S.A., también existe la necesidad de establecer un control de calidad del servicio hacia el cliente.

Asimismo se carece de políticas crediticias, porque en algunos casos no se tiene un portafolio de clientes en función al valor de sus compras y sus días de pago.

Actualmente en Grupo ALCOS S.A. se presentan problemas específicos en la unidad de cobranzas mismos que se detallan a continuación:



La falta de control y seguimiento de las cuentas por cobrar se refleja en el incremento de las cuentas incobrables de la empresa.

No existe una cuenta de previsión para cuentas incobrables. No existen contratos de riesgo de pago por parte de los clientes y la empresa. El personal no esta capacitado o entrenado específicamente en ventas y/o cobranzas. No cuenta con ningún instrumentó organizacional para delimitar o delinear sus actividades.

A partir de ello, el problema identificado en Grupo ALCOS S.A. se expresa en la siguiente afirmación:

“El grupo ALCOS S.A. esta incurriendo en serias dificultades en su sistema de Créditos y Cobranzas debido a la falta de adopción de decisiones estratégicos”

1.4. OBJETIVO

Los objetivos del presente trabajo son:

1.4.1. Objetivo General

“Diseñar y proponer estrategias a través de un sistema de gestión de créditos y Cobranzas, que sistematice, procese, almacene y genere información confiable y oportuna en la toma de decisiones de la alta gerencia para optimizar los flujos de caja y reducir los periodos de crédito de Grupo ALCOS S.A”.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa.
- Determinar las características del sistema de créditos y cobranzas.
- Proponer políticas de crédito para el área de cobranza.



- Diseñar un manual de procedimientos contable financiero para el sistema de créditos y cobranzas.
- Proponer un sistema alternativo de créditos y cobranzas para GRUPO ALCOS S.A. y su implementación.

1.5. ÁMBITO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Los alcances se establecen bajo los siguientes aspectos:

Temporal, temático y geográfico.

1.5.1. Ámbito Temporal

La investigación comprende del segundo semestre del año 2006 hasta el primer semestre de 2007, cuyo periodo de análisis permite obtener información para el desarrollo del presente trabajo.

1.5.2. Ámbito Temático

El área de estudio abarca el departamento de ventas y clientes internos (personal) y externos, Departamento de comercialización (ventas y cuentas por cobrar), también el área de Administración Financiera (Flujo de caja - rentabilidad) determinando como se van a utilizar los recursos de la empresa para obtener y mantener una ventaja competitiva.

1.5.3. Ámbito Institucional

El ámbito de acción de la presente investigación, se limita a la ciudad de La Paz en donde se ubica Sucursal La Paz, que cuenta con un Gerente Regional, un Supervisor de Ventas, seis vendedores, para La Paz (cuatro) y El Alto (dos), un Supervisor Médico, cinco visitadores médicos, una cajera, un facturador, dos responsables de almacenes, un responsable de ventas a instituciones (licitaciones) y dos distribuidores.



Resultados que se espera de la investigación

El alcance del presente trabajo Dirigido se traduce en los siguientes resultados esperados:

- Diagnostico situacional del actual sistema organizacional en general y de los sistemas de control de cobranza.
- Políticas de crédito para la unidad de cobranzas.
- Reglamentos e instrumentos para el sistema de créditos y cobranzas.
- Políticas y programas de estrategias de sistemas.

1. 6. METODOLOGIA

1.6.1. Enfoque Metodológico

Métodos

De acuerdo con su etimología, la palabra método proviene del griego META: al lado, ODOS: camino; es decir al lado del camino. En el sentido más amplio método significa el camino más adecuado para lograr un fin. Desde el punto de vista científico, el método es un proceso lógico a través del cual se obtiene conocimiento.

Métodos De Investigación

El método de investigación que se utiliza para la elaboración del presente trabajo de investigación se basará en una combinación de:

El **método “Deductivo”**³, se utiliza para descomponer la investigación partiendo de lo general para llegar a hechos específicos. (La información recabada a través del Diagnóstico de la empresa, que permita identificar los problemas

³ Zorrilla Santiago Miguel T. “Metodología de la investigación”, Mc. GRAW HILL. Pág. 21



administrativos con más exactitud). Parte de principios generales de políticas y créditos administrativos para su aplicación en la Unida de Créditos y Cobranzas del Grupo ALCOS S.A.

También se basará en el método “Explicativo”⁴, porque va más allá de los conceptos mismos que están dirigidos a responder la causa de los eventos; es decir, explicar lo que ocurre dentro de la empresa, identificando con precisión las causas de los problemas encontrados a través de encuestas a los clientes.

Este método permite conocer el sistema de información en la unidad de cobranzas que se desarrolla en las diferentes áreas, partiendo de principios generales de control interno.

Tipo de Investigación

Para estructurar al objeto de estudio, el tipo de investigación que se utiliza es a través de una metodología acorde a las características del objeto de estudio, sustentados con medios e instrumentos seleccionados para el mismo:

Investigación de tipo descriptivo, este tipo de estudio no implica el planteamiento de una hipótesis mas bien esta orientado al cumplimiento de un objetivo general, esclarece el problema de la investigación en situación real del objeto de estudio, en una circunstancia de tiempo y espacio determinado, en los diversos aspectos del problema a investigar, que en este caso es contribuir en la cobranza a través de Estrategias para un Sistema de Créditos y Cobranzas, políticas de crédito, la proposición previa para su implementación organizacional en la unidad de cobranzas que apoye la toma de decisión de los administradores de Grupo ALCOS S.A.

⁴ Hernández S. Roberto, “Metodología de la investigación”, Mc Gaw Hill. Pág. 184



1.6.2. Instrumentos Metodológicos

Técnicas De Investigación

Se define a las técnicas de investigación como “el conjunto de procedimientos básicos, sistemáticos, metódicos y coherentes que procuran la obtención, registro, acumulación, análisis e interpretación de la información de la manera más eficiente hacia el desarrollo de la investigación”⁵.

En el desarrollo de la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas de investigación:

- **Investigación de campo.-** “Es un procedimiento científico y sistemático de indagación, recolección y organización de datos primarios o de primera mano.

Es una estrategia que normalmente se utiliza cuando se quiere conocer opiniones mediante instrumentos especiales”⁶.

Se utiliza esta investigación para recolectar y analizar de forma ordenada los datos proporcionados por los empleados involucrados en la unidad de cobranzas. Para registrar y tabular la información se utilizan varios *instrumentos de investigación*, tales como: la entrevista, la encuesta y la observación directa.

- **Investigación documental.-** “Permite obtener conocimiento a partir del análisis de datos que ya han sido recolectados o analizados en otras investigaciones y que se extraen de distintas fuentes de consulta”⁷.

⁵ Arandía Lexin, “Métodos y Técnicas de investigación y aprendizaje”. Umsa impresión Catacora. La Paz Bolivia 1993. Pág. 166

⁶ Mejía Ibañes raul, “Metodología de la investigación”, 2da Edición, La Paz Bolivia, 2001, Pág 22

⁷ Idem. Pág. 22



También “es un procedimiento científico y sistemático de indagación, recolección, organización y análisis de datos e información a partir de la ubicación en documentos”⁸.

La investigación documental permite el diseño de Estrategias para un Sistema de Crédito y Cobranzas, obteniéndose datos de interés sobre el tema en cuestión, para lo cual se revisaron bases jurídico-administrativos, libros y documentos propios de la empresa.

Instrumentos De Investigación

Los instrumentos que se utilizan para la elaboración del análisis en Grupo ALCOS S.A. fueron: *entrevistas, cuestionarios y la observación directa*.

La entrevista, “Es la obtención de datos e información ya sea mediante el contacto personal con la fuente o mediante conversaciones de naturaleza personal. Es una técnica aplicada en forma de dialogo y sometida a una dirección sistemática, que este orientada a la obtención de material de primera mano en la investigación, donde se reúnen dos o más personas para dialogar sobre un asunto con propósitos de estudios”⁹.

Este instrumento permite conseguir mediante el contacto directo con los dependientes de las diferentes unidades y áreas obtener información real y precisa sobre la realidad administrativa y principalmente las actividades que se desarrollan en las cobranzas.

⁸ Mejia Ibañes raul, “Metodología de la investigación”, 2da Edición, La Paz Bolivia, 2001, Pág. 22

⁹ Arandía Lexin. “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje”. UMSA. Impresión – Catacora, La Paz- Bolivia.1993,Pág. 112



La encuesta, “consiste en la captación de datos de modo consciente, planeado y registrado en cuestionario de todos los hechos, opiniones, juicios y situaciones obtenidas de las personas”¹⁰.

Cuestionario, “se refiere a la elaboración de un formato con el propósito de recopilar datos para la investigación, este formato es aplicado en las técnicas de encuestas y entrevistas y están conformados por un conjunto de preguntas coherentes, ordenadas y sistematizadas interrelacionadas hacia un objeto, que es recolectar información”¹¹.

Este instrumento es utilizado para obtener información mediante una serie de preguntas escritas, ordenadas sistematizadas e interrelacionadas dirigidas a los dependientes de la empresa Grupo ALCOS S.A. y clientes (farmacia, etc.).

La observación directa, “Se ejecuta en el lugar de los hechos y esta destinado a la obtención de datos e información, a través de la cual se analizan sucesos que coadyuven y apoyen la realización de la investigación. Los instrumentos a emplearse estarán en función de la observación no estructurada (mediante apuntes), para luego clasificar y utilizar los datos requeridos por el objeto de investigación”¹².

Permite obtener información de primera mano y confiable, en el lugar de los hechos, donde se manifiestan los fenómenos de estudio. Para esta tarea, es necesario involucrarse de manera directa en las funciones cotidianas que realizan los dependientes en las diferentes unidades (vendedores - cobradores, caja, facturación, distribución, almacén y clientes), ayudando en forma regular según petición del trabajo dirigido.

¹⁰ Mejía Ibañez, Raúl.” Metodología de Investigación” 2°Edición,La Paz Bolivia.2001,Pág.175

¹¹ Arandia Lexin. ”Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje”. UMSA. Impresión – Catacora, La Paz- Bolivia.1993,Pág. 117

¹² Zorrilla Miguel T. Santiago. ”Metodología de la investigación”. Mc.GRAW HILL., 2° EDICIÓN, México.Pág.112



1.6.3. Universo O Población De Estudio

El universo o población “es cualquier conjunto de elementos que tengan uno o más propiedades comunes definidas por el investigador pudiendo ser desde toda la realidad hasta un grupo muy reducido del fenómeno”¹³.

El universo, es la totalidad de los miembros y unidades componentes que se desean estudiar, con características que las identifique siendo estas comunes.

En la investigación realizada en el presente trabajo, se llega a determinar que el universo o población lo constituyen los clientes externos (farmacias) y clientes internos (personal de Sucursal La Paz)

En el presente trabajo se determina universo al total de 612 farmacias existentes en Sucursal La Paz de Grupo ALCOS S.A., que mantienen cuentas pendientes.

Se realiza un censo al personal identificando, 19 empleados en Sucursal La Paz, cuya información sirve para la realización del presente trabajo.

1.6.3.1 Determinación y Elección De La Muestra

Muestra “Es un subconjunto del conjunto total que es la población, en un grupo que represente relativamente el mayor grado de las características de los elementos de la población. Existen dos tipos de muestreo: No probabilísticos y probabilístico”¹⁴.

Para el universo de clientes externos (farmacias) se utiliza el muestreo probabilístico, “En la que todos y cada uno de los elementos de la población, tienen la misma probabilidad de estar incluidos en la muestra. La muestra

¹³ Mejía Ibañez, Raúl.” Metodología de Investigación” 2°Edición,La Paz Bolivia.2001,Pág. 22

¹⁴ Ídem. Pág 22



probabilística adopta diversos criterios de clasificación como ser: simple, al azar, sistemático y finalmente por conglomerados y racimos”¹⁵.

Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza el muestreo aleatorio simple “que se caracteriza porque todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser incluíble en la muestra, en otros términos porque todas las posibles muestras de un tamaño fijo son igualmente probables”¹⁶.

Para determinar la muestra del universo de clientes externos (farmacias), se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + E^2 * N}$$

Donde:

n = Muestra

p = Probabilidad de éxito, con un valor de 95%, en función a la prueba piloto.

q = Probabilidad de fracaso, con un valor de 5%, en función a la prueba piloto.

N= Tamaño de la población

 Cliente externo (farmacias) con un promedio 612 personas.

Z= Nivel de confianza, de 95% (1.96), que debe ser la predicción correcta.

E= Nivel de error (permitido), con un valor de 5% (0.05).

¹⁵ Mejía Ibañez, Raúl.” Metodología de Investigación” 2°Edición,La Paz Bolivia.2001,Pág 22

¹⁶ Novales Adolfo, “Estadística y Econometría. Muestreo Aleatorio Simple”. Pág. 31



Remplazando en la formula la información se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.95 * 0.05 * 612}{(1.96)^2 * 0.95 * 0.05 + (0.05)^2 * 612}$$

$$n = \frac{111.675312}{1.712476} = 65.2595$$

A través del muestreo aleatorio simple, se determina una muestra de 65 farmacias.

Sujetos De Investigación

“La unidad de análisis o los sujetos de investigación es la organización, el grupo humano, el sistema, o la cosa sobre la cual se va a ejecutar la investigación, es el lugar donde se desarrollaron o se están desarrollando los hechos o situaciones”¹⁷.

“Los sujetos de investigación o unidad de análisis son los medidos y medidores”¹⁸

Estratificación

Después de determinar el tamaño de la muestra, se realiza la distribución que abarca la investigación. En este caso utiliza la clasificación de las farmacias presentada de Sucursal La Paz, Los sectores seleccionados están en función al número de farmacias que posee cada vendedor- cobrador como se muestra en el siguiente cuadro.

¹⁷ Arandia Saravia Lexin, Métodos de Investigación y Aprendizaje, UMSA 1989 Pag. 108

¹⁸ Hay problemas de comunicación entre padres e hijos la unidad de análisis correcta es: grupo de padres e hijos. Ambas partes se les aplicará el cuestionario Sampieri y Collao Metodología de Investigación Editorial Mc Graw Hill, segunda edición, México – d.f. 1998, pag.205)



1 Los Clientes Externos del departamento de La Paz (Farmacias)

- Farmacéuticos

TABLA 1
SUJETOS DE INVESTIGACION CLIENTES EXTERNOS (FARMACIAS)

Sector	Zona	Cliente	Total cliente	Muestra
Ciudad de La Paz	Norte	Farmacias	71	8
	Este	Farmacias	97	11
	Sur	Farmacias	75	8
	Centro	Farmacias	84	9
Ciudad El Alto	El Alto I	Farmacias	167	17
	El Alto II	Farmacias	118	12
TOTAL			612	65

Fuente: Elaboración propia, con base en información proporcionada por la Gerente Regional.

2. Clientes internos Empleados de la Sucursal La Paz. Grupo ALCOS S.A.:

- Vendedores – cobradores
- Vendedor Instituciones
- Visitadores Médicos
- Cajera
- Facturador
- Almacenero
- Distribuidor



TABLA 2

SUJETOS DE INVESTIGACION CLIENTES INTERNOS (PERSONAL)

Nivel de Organización	Puesto	Total de Personal
Gerente	Gerente Regional	1
Nivel operativo	Ventas- Cobranzas	6
	Facturación	1
	Almacén	1
	Distribución	2
	Caja	1
	Vendedor Instituciones	1
	Visitadores médicos	3
	Total	16

Fuente: Elaboración propia, con base en información proporcionada por la Gerente Regional.

Fuentes De Investigación

Para la investigación del presente trabajo se a optado por recolectar datos de:

➤ **FUENTES PRIMARIAS**

Las fuentes primarias “constituyen la revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, directas y original, no abreviadas ni traducidas”. Es decir, “sistematizan en mayor medida la información, generalmente profundizan más el tema que desarrollan”

Se utiliza esta fuente para conocer y analizar lo que realmente sucede en la institución y para aplicar la metodología definida anteriormente, se utiliza: observación directa, entrevista y cuestionarios.



➤ **FUENTES SECUNDARIAS**

Las fuentes secundarias “son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular; es decir, reprocessan información de primera mano”.

Las fuentes de información secundarias son:

- Ley de Compro Boliviano D.S. 27328 de 15 de marzo del 2004.
- Ley Comercio Exterior.
- Libros y textos relacionados con el tema

DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para el diseño del cuestionario se utiliza la escala de Likert, que es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos. Se pide al entrevistado que indique su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a una serie de afirmaciones.

Se realiza encuestas dirigidas a:

- Los clientes internos (personal) involucrados directa o indirectamente con la atención al cliente.
- Los clientes externos (farmacias). El número de encuestas está en función al número obtenido en la muestra.

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Una vez que se realiza la recopilación y registro de datos, éstos se someten a un proceso de análisis o examen crítico que permite precisar las causas que llevarán a tomar la decisión de emprender el estudio y ponderar las posibles alternativas de acción.



Una vez que se obtiene la información de las unidades involucradas en el estudio, se procede a ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis, la información obtenida es incorporada a equipos de cómputo a través de programas específicos (Word, Exel y Power Point) para facilitar su manejo.

Los datos son codificados y transferidos a una matriz y se procede a analizarlos, utilizando las técnicas de estadísticas para obtener resultados importantes, entre ellos la tabla de Likert, esta escala sirve para medir las actitudes del personal, con el propósito de tabular, graficar e interpretar la información obtenida.



CAPITULO II. MARCO LEGAL E ISTITUCIONAL

En este capítulo se expondrán las normas legales dentro de las cuales Grupo ALCOS S.A., está en la obligación de implantar y aplicar para la elaboración, comercialización y distribución de medicamentos.

El conjunto de disposiciones de aplicación obligatoria que debe seguir Grupo ALCOS S.A. para ejecutar sus funciones, está dada por los siguientes cuerpos legales:

La empresa esta legalmente constituida, basándose en Leyes como ser:

- Código de Comercio Decreto Ley N° 14379
- Código Civil. (Código Civil: D.L. N° 12760 de 8 de agosto de 1975).
- Ley del Medicamento (Ley N° 1737)
- Reglamento a la Ley del Medicamento (D.S. 24672)

2.1 CODIGO DE COMERCIO DECRETO LEY N° 14379¹⁹

La Ley N° 14379 promulgada 25 de Febrero de 1977. La presente Ley regula las relaciones jurídicas derivada de la actividad comercial.

En fecha 31 de marzo de 2001 años se resuelve en asamblea extraordinaria de socios la fusión por incorporación donde GRUPO ALCOS S.A. funde como sociedad “Incorporante”

¹⁹ Código del Comercio Ley N° 14379.



Grupo ALCOS S.A. satisface los requisitos que otorga la ley de FUSION:

Artículo 405.- (CONCEPTO). Existe fusión cuando dos o más sociedades se disuelven sin liquidarse, para constituir una nueva, o cuando una de ellas incorpora a otra u otras, que se disuelven sin liquidarse.

La nueva sociedad creada o la incorporante, adquirirá los derechos y obligaciones de las disueltas al producirse la transferencia total de sus respectivos patrimonios como consecuencia del convenio definitivo de fusión.

Artículo 406.- (REQUISITOS PRELIMINARES). Para proceder a la fusión deben cumplirse los siguientes requisitos:

- 1) Compromiso de fusión suscrito por los representantes de las sociedades, aprobado por la mayoría de votos necesarios que se requieran para la modificación del contrato constitutivo de sociedad; y
- 2) Preparación de balances especiales, a la fecha del acuerdo, por cada una de las sociedades participantes en la fusión. Dichos balances deben ser puestos a disposición de los socios y acreedores. Estos últimos pueden oponerse a la fusión acordada, si antes no son debidamente garantizados sus derechos. Cualquier discrepancia en cuanto a esas garantías, las resolverá el juez sumariante. (Arts. 3 a 20 Código de Comercio. Reglamento de la Dirección General de Registro de Comercio y Sociedades por acciones).

Artículo 407.- (ACUERDO DEFINITIVO). Cumplidos los requisitos preliminares, el acuerdo definitivo de fusión deberá contener:

- 1) Las resoluciones aprobatorias de las sociedades participantes;
- 2) La nómina de los socios que se acojan al derecho de retiro y capital que representan los mismos;
- 3) La nómina de los acreedores que formulen su oposición y el monto de sus créditos;



- 4) Las cláusulas para la ejecución del acuerdo que, además, debe observar el cumplimiento de las normas de disolución de cada sociedad. Se incluirá clara y concretamente las participaciones que corresponden a los socios de las sociedades que se disuelven y sus características; y
- 5) La inclusión de los balances especiales.

Artículo 408.- (CONSTITUCION DE LA NUEVA SOCIEDAD). La nueva sociedad se constituirá de acuerdo con las normas legales que le corresponda según su tipo. Para el caso de la sociedad incorporante, se procederá a la reforma estatutaria conforme a las normas legales pertinentes.

Artículo 409.- (INSCRIPCION). El acuerdo definitivo de fusión se inscribirá en el Registro de Comercio y se publicará conforme lo señalado en el artículo 401, incisos 3) y 5).

Artículo 410.- (ADMINISTRACION DURANTE LA FUSION). Los administradores de la nueva sociedad o de la incorporante serán representantes de las sociedades disueltas, con las responsabilidades de los liquidadores, sin perjuicio de los correspondientes a su cargo.

Artículo 411.- (RECESO DE SOCIOS Y DERECHO PREFERENTE). Son aplicables a la fusión los artículos 402 y 403.

Artículo 412.- (REVOCACION). El compromiso de fusión puede ser dejado sin efecto en tanto no se suscriba el acuerdo definitivo y no exista perjuicio a las sociedades, los socios y terceros.



Esta Ley busca la eficiencia de la regularización de las relaciones jurídicas, en caso no regulado, expresamente se aplicara por analogía las normas del código y, en su defecto las del código civil (Código de Procedimiento Civil: D. L. N°12760 de 8 de agosto de 1975).

2.2. CÓDIGO CIVIL. (CÓDIGO CIVIL: D.L. N° 12760 DE 8 DE AGOSTO DE 1975).²⁰

El propósito fundamental

Artículo 2.- (IMPULSO PROCESAL)

Los jueces y tribunales tendrán a su cargo y responsabilidad el necesario impulso procesal, para que las causas no se paralicen y concluyan dentro de los plazos legales. (Arts. 87, 202, 205, 429).

Artículo 87.- (DIRECCION).

Corresponderá al juez la dirección del proceso, de acuerdo con las disposiciones de este Código. (Arts. 2 a 4)

Artículo 202.- (PROVIDENCIAS).

Los jueces dictarán las providencias dentro de las veinticuatro horas de presentadas las peticiones de las partes. (Arts. 2, 187).

Artículo 205.- (RETARDO).

Incurrirá en retardación de justicia, el juez o tribunal que no dictare las resoluciones correspondientes dentro de los plazos fijados en los artículos anteriores, haciéndose pasible por tanto, de las responsabilidades y sanciones consiguientes. (Arts. 2, 210)

²⁰ Código Civil Decreto Ley 12760.



Artículo 429.- (SUSPENSION DE TRABAJO Y TRANSITO).

Cuando la inspección se efectuare en locales o sitios de mucha concurrencia o tránsito intenso o mediaren otras circunstancias para dificultar la diligencia, el juez ordenará, con ayuda de la fuerza pública si fuere necesario, la desocupación o suspensión del trabajo o tránsito mientras durare la inspección. (Arts. 2, 4)

2.3 LEY DEL MEDICAMENTO (Ley No. 1737)²¹.

El propósito fundamental de esta ley se promulgo para que se tenga y cumpla como Ley de la República

Artículo 2.- La presente Ley regula la fabricación, elaboración, importación, comercialización, control de calidad, registro, selección, adquisición, distribución, prescripción y dispensación de medicamentos de uso humano, así como de medicamentos especiales, como biológicos, vacunas, hemoderivados, alimentos de uso médico, cosméticos, productos odontológicos, dispositivos médicos, productos homeopáticos y productos medicinales naturales y tradicionales.

Artículo 5.- La elaboración, fabricación, distribución, importación, exportación, venta y comercialización de medicamentos, están sometidas obligatoriamente a Registro Sanitario.

Artículo 6.- Se entiende por Registro Sanitario al procedimiento por el cual un producto farmacéutico pasa por una estricta evaluación, previa a su comercialización.

Artículo 11.- El Ministerio de Desarrollo Humano a través de la Secretaría Nacional de Salud, se encargará de que los medicamentos y/o especialidades farmacéuticas importados o de elaboración nacional, sean periódicamente analizados y evaluados a fin de controlar su calidad, inocuidad y eficacia.

²¹ Ley del Medicamento (Ley de 17 de diciembre de 1996)



Artículo 12.- La industria farmacéutica y las firmas importadoras de medicamentos esta obligada a garantizar la calidad de sus productos con la presentación del Certificado de Calidad para cada lote de producción o importación. Este certificado deberá ser presentado cuantas veces lo requiera la autoridad de salud competente.

Artículo 13.- Los medicamentos registrados en la Secretaría Nacional de Salud del Ministerio de Desarrollo Humano, obtendrán el Certificado de Control de Calidad en los laboratorios oficiales reconocidos por dicha Secretaría Nacional.

Artículo 15.- Toda materia prima e insumo importado para la elaboración de medicamentos deberá estar acompañado de la correspondiente certificación de calidad emitida por el laboratorio de origen o del país exportador, con constancia de su autorización de fabricación y Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura establecido por la Organización mundial de la Salud.

Artículo 18.- Se denomina Laboratorio Industrial Farmacéutico al establecimiento donde se efectúa la elaboración, envase y empaque de los productos mencionados en el art. 2 de la presente Ley basando su actividad en normas y procedimientos técnicos científicos comprobados, de acuerdo a las Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.) y Buenas Prácticas de Laboratorio (B.P.L.).

Artículo 21.- En la industria farmacéutica se debe disponer de un director técnico especializado y un regente farmacéutico que serán responsables de la elaboración, comercialización y distribución de medicamentos y garantizarán la conformidad de la importación de materia prima y producción de acuerdo a reglamento.



Artículo 34.- El Estado regulará la producción, importación y comercialización de medicamentos evitando la acción monopólica en la adquisición y suministro de fármacos para entidades estatales debiendo basarse en el Formulario Terapéutico Nacional.

Artículo 56.- Se establece la vigilancia obligatoria de todos los medicamentos post - comercialización con el fin de efectuar un seguimiento sobre la eficacia terapéutica, evitar la inducción de uso con indicaciones no autorizadas y prevenir los efectos colaterales y las reacciones adversas no deseadas producidas por los medicamentos.

GRUPO ALCOS S.A. cumple con las leyes mencionadas por el Estado Boliviano.

2.4 REGLAMENTO A LA LEY DEL MEDICAMENTO (D. S. 24672)²².

El propósito fundamental de esta ley es de hacer cumplir con todos los requisitos para la comercialización de medicamentos.

Artículo 7.- Para la obtención del registro nacional de laboratorios industriales farmacéuticos, galénicos , empresas o firmas importadoras de medicamentos se deberán presentar los siguientes requisitos:

- a) Formulario de Registro de Laboratorio e importadoras (SNS-DINAMED-003).
- b) Copia legalizada por la entidad emisora del Registro Unico de Contribuyente (RUC).
- c) Copia legalizada por la entidad emisora del Patrón Mundial.
- d) Copia legalizada por la entidad emisora del Registro de Entidades Comerciales y Sociedades por Acciones (RECSA).
- e) Contrato de trabajo de la empresa con el Regente Farmacéutico, acompañando copia legalizada del titulo en Provisión Nacional del Profesional.

²² Reglamento de la Ley del Medicamento (Decreto Supremo de 21 de junio de 1997)



- f) Pago por derecho de inscripción y servicio de inspecciones, con cheque visado a nombre de la Secretaria Nacional de Salud, de acuerdo al arancel vigente.
- g) Para el caso de laboratorios industriales farmacéuticos además de estos requisitos se deberá contar con todos los requisitos establecidos en el capítulo de industria farmacéutica del presente decreto.

Artículo 142.- Para fines informativos todas las empresas sean estas laboratorios industriales, importadoras o distribuidoras deberán presentar listas de precios referenciales a la Dirección Nacional de Medicamentos toda vez que se efectúen modificaciones con cinco días de anticipación.

COBRANZA

El código de trabajo no regula nada con respecto a la cobranza judicial de imposiciones morosas, puesto que dentro de nuestros ordenamientos jurídicos no existe esa figura legal.

- El Código de Procedimiento Civil en su Libro Tercero regula los Procesos de Ejecución, dentro del que se encuentra comprendido el Proceso Ejecutivo, así como el Proceso de Ejecución Coactiva Civil de Garantías Reales sobre Créditos Hipotecarios y Prendarios, el mismo que fue incluido dentro del referido libro a raíz de la vigencia de la Ley N° 1760 de Abreviación Procesal Civil y de Asistencia Familiar, ambos procesos tiene por objeto lograr la satisfacción de un crédito que la propia ley presume existente en virtud a un documento base de ejecución; sin embargo cuando no se cuenta ya sea con un documento ejecutivo o activa para ejecutar, se puede acudir a la vía ordinaria a fin de solicitar ante juez competente el cumplimiento de una determinada obligación.



Para exigir el cobro de una obligación que se encuentra en mora existen tres cartas. (Ver anexo 1)

SEGUROS

(a) Con relación al problema de seguros, se debe exigir que la empresa de seguros llegue a cubrir la infidelidad de empleados.

- ✓ A fin a de poder regularizar las deudas pendientes, la empresa debe suscribir un documento a momento del cumplimiento de la obligación parcial y hasta el pago total de la misma (Ver anexo 2)
- ✓ Cuando hay robo de parte del cobrador o funcionario de la empresa, se debe iniciar la correspondiente acción penal contra el autor del hecho por delitos cometidos contra la propiedad, como ser: hurto, robo, estafas y otras defraudaciones, apropiación indebida, etc.
- Cuando hay robo al cobrador o funcionario de la empresa, se debe iniciar la correspondiente acción penal en contra de el o los autores, sin embargo una vez realizada la denuncia ante las instancias correspondientes, si se trata de empleado de planta y se tiene el seguro de cobertura de Infidelidad de empleados, es el seguro quien debe cubrir el monto calificado por el robo y posteriormente proseguir con la acciones legales a fin de esclarecer el hecho; sin embargo si se trata de empleado a contrato, quien responde por este debe ser el garante solvente constituido a momento de ser contratar al empleado en la empresa o simplemente este mismo con sus bienes propios otorgados en calidad de garantía para su contratación dentro la empresa.



- En el caso de robo del distribuidor interno y externo, se debe actuar de forma diferente para cada caso, puesto que se trata de internos, vale decir de planta, se debe actuar como en el caso anterior a través de la cobertura del seguro y en el supuesto que sea externo la cobertura del robo se la hace a través del garante solvente o garantía real constituida.

- (a) En el caso de la cajera, ya sea dentro de la oficina o cuando esta va a realizar sus depósitos al banco, se debe actuar de la misma forma que en los casos precedentes, haciendo la correspondiente distinción entre empleada de planta o a contrato temporal.

Con relación a políticas de crédito y cobranza que se solicita, no se trata de materia legal y en consecuencia no es de competencia del Estudio Jurídico.

2.5 ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE COBRANZA

Es importante considerar la estructura organizativa de la unidad de Cobranza para determinar cuales son las reparticiones en las que se realiza el trabajo (ver anexo 3).



Tabla 3

ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE COBRANZAS

PUESTO	SECTOR DE SU DEPENDENCIA
Director del Grupo ALCOS S.A.	
Gerencia General	Gerencia Administrativa Financiera Gerencia Comercial Gerencia de Marketing Gerencia Técnica Gerencia de Recursos Humanos
Gerencia Comercial	Regional La Paz Regional Cochabamba Regional Santa Cruz Regional Sucre Regional Trinidad Regional Tarija Regional Potosí Regional Oruro
Regional La Paz	Gerente Regional Vendedor-Cobrador Auxiliar contable (Caja) Facturación Almacén Distribución

Fuente: Información proporcionada por Gerente Comercial.



La unidad de Cobranza constituye un organismo operativo encargado de la administración y regulación de todos los asuntos relacionados con el cobro.

Para el logro de sus objetivos, cuenta con una estructura organizacional tal como está descrita en el punto anterior, sus actividades se financian con recursos de las ventas y cobranzas que realiza la empresa.

Las funciones operativas especializadas de la unidad de cobranza son ejecutadas por las siguientes unidades:

- Unidad de Ventas-Cobranzas
- Unidad de Caja
- Gerente Regional

La unidad de Ventas – Cobranza, Caja son los directos responsables de realizar las funciones operativas en la cobranza y el Gerente Regional quien debe realizar control y seguimiento de su estado deudor y de sus clientes.

Para llegar el objetivo de cobrar al cliente eficientemente, se desarrolla una serie de procedimientos, realizar la cobranza en el tiempo estipulado por la empresa y programación del cliente.



CAPITULO III.

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

3.1. ADMINISTRACIÓN

“Es el proceso de usar recursos de la organización para alcanzar los objetivos de la misma, por medio de las funciones de planeación, organización e integración de personal, de liderazgo y de control”²³.

Esta acción no puede dejarse al azar, sino debe hacerse conciente y sistemáticamente a través de la acertada determinación de objetivos y políticas, la preparación y orientación satisfactoria de planes y el control de actividades. Por lo tanto Grupo ALCOS S.A. debe dar la debida importancia a sus recursos humanos y financieros para alcanzar con éxito sus objetivos.

3.2. ESTRATEGIA²⁴

Estrategia es un medio por el cual una organización busca alcanzar su misión y visión al mismo tiempo según Michael Porter, estrategia es una posición competitiva única que tiene cada empresa, la cual se encuentra basada en decisiones y concesiones frente a la competencia, respecto a las proposiciones de valor y actividades.

En términos de conclusión, se puede decir que las estrategias definen lo que la empresa HACE o lo que NO HACE.

²³ Dubrin Andrew J., “Fundamentos de Administración”, Thomson Editores. Pag. 3

²⁴ Bernal, Gonzalo, “Programa de Diplomado Internacional”, CEEDE. Pag. 4



3.2.1. Desafíos En Estrategias De Negocios²⁵

De acuerdo a las definiciones de estrategia anteriormente descritas, se puede observar que existe una variedad de dificultades, en el momento en que una empresa desea incorporar algunas estrategias en las organizaciones.

Estas barreras, básicamente se las puede traducir en cuatro:

- a) Barrera de la visión.
- b) Barrera de la gente.
- c) Barrera de los recursos.
- d) Barrera de la gestión.

3.2.2. Organización Orientada A La Estrategia²⁶

1. Formular
2. Ejecutar
3. Aprender
4. Comunicar

Formula es: “Traducir la estrategia en términos operacionales”, logrando comunicar la misma.

Ejecutar es: que el personal ejecute estas actividades operacionales, para luego aprender de las mismas, realizando de esta manera el aprender.

Una vez que se cuenten con los resultados de cada uno de los pasos, es necesario aprender, tanto de los errores como de los fracasos, para posteriormente poder volver a reformular la estrategia.

²⁵ Bernal, Gonzalo, “Programa de Diplomado Internacional”, CEEDE. Pag. 5

²⁶ Ídem Pag. 7



Existen algunos principios fundamentales para que una organización se encuentre orientada hacia la estrategia, estos principios pueden ser resumidos en cinco, las cuales son:

TABLA 4

PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACION ORIENTADA HACIA LA ESTRATEGIA

Principio de una Organización Orientada hacia la estrategia

1. Traducir la estrategia en términos operativos.	1. De modo que todos puedan entender
2. Alinear la organización alrededor de la estrategia.	2. Con el compromiso y la participación y la participación de todos.
3. Hacer de la estrategia el trabajo de todos.	3. A través de la contribución personal a la implementación de la estrategia.
4. Convertir la estrategia en un trabajo continuo.	4. Partiendo de lo aprendido en revisiones periódicas y aplicándolo a la organización.
5. Proveer una agenda para el cambio	5. Para que los ejecutivos lideren al cambio.

Fuente: CEEDE Centro de Estudios Especializados para el Desarrollo Empresarial

3.3. ORGANIZACIÓN

Se entiende por organización, “a toda actividad constituida por más de dos personas que se reúnen con un fin común y que para ello, realizan una serie de actividades de carácter permanente o temporal”²⁷

²⁷ Jordán Jimeno, Antonio, “Análisis de Requerimientos”, U.M.S.A. 1ª Edición, Pág. 65



Grupo ALCOS S.A. es una empresa industrial y comercial que pretende llegar a sus objetivos, para lo cual debe ser administrada eficientemente.

3.4. ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA²⁸

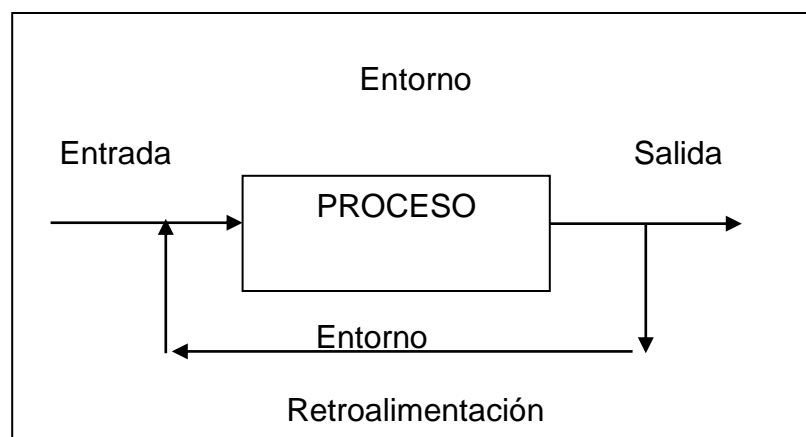
Se inicia considerando a toda organización como un sistema de partes interrelacionadas en busca de conseguir un objetivo común y actuando bajo el principio de eficiencia que busca maximizar los beneficios con el mínimo uso de recursos.

Nuestras organizaciones en general, están incorporadas en el nivel de las organizaciones sociales de una u otra forma y pretenden aplicar los conceptos de la teoría de sistemas en sus actividades. A continuación se describe algunos aspectos que nos ayudan a su mejor comprensión:

- Los procesos son el núcleo del sistema, se alimentan por una fuente de entrada de insumos, energía e información y despliega sus resultados físicos de energía o de información a través de una corriente de salida que tiene como destino el entorno o contexto y la retroalimentación.

Cuadro N° 1

Concepto de Sistemas



Fuente: Análisis de Requerimiento

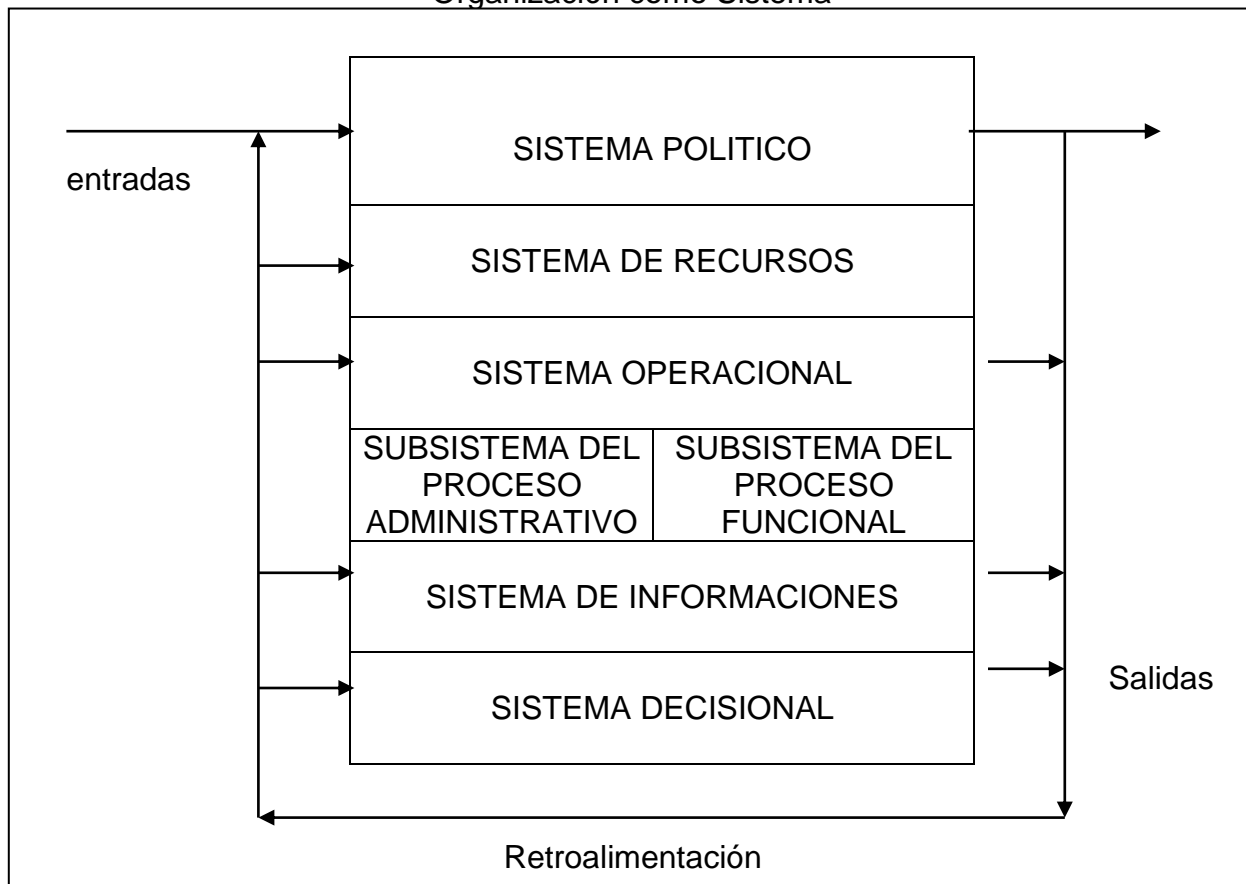
²⁸ Jordán Jimeno, Antonio, "Análisis de Requerimientos", U.M.S.A. 1ª Edición, Pág. 67



- Los procesos están compuestos de elementos también llamados variables, tienen dinamismo por si mismos, que los hace definirse como sistemas.
- Las corrientes de entrada y salida permiten mantener el equilibrio entre el sistema y su entorno, o generan su destrucción.
- El entorno que es externo al proceso, forma parte del sistema, permitiendo identificar la relación entre componentes. De los controles de entrada y salida dependen en gran medida los resultados y de cómo estos se acercan a los objetivos que busca el sistema depende su éxito.

CUADRO N° 2

Organización como Sistema



Fuente: Análisis de Requerimiento.



1. **El sistema político** – fijación de la misión, objetivos y estrategias de la organización.
2. **El sistema de recursos** provee los recursos y los administra.
3. **El sistema operacional** se encarga de desarrollar la planificación, organización y control así como las funciones y los nuevos roles gerenciales a través del sub sistema del proceso administrativo, mientras que las funciones productivas o técnicas, comercial, financiera y administrativa son responsabilidad del sub sistema del proceso funcional.
4. **El sistema de información** estructura los sistemas de información de transacciones, administrativa y gerencial, y asegura la relación entre todos los sistemas a través de la retroalimentación, esta ultima mostrada en los flujos de información que se aprecian en las flechas que interconectan todos los sistemas.
5. **El sistema decisional** que se encarga de la selección entre alternativas y que actúa en todos los niveles de la organización basados en la información.

El concepto de sistema se ha universalizado de manera tal, que todos debemos familiarizarnos con su significado y buscamos la forma de aplicar en la empresa Grupo ALCOS S.A. en la unidad de créditos y cobranzas.

3.5 NIVELES DECISIONALES

“Los niveles de toma de decisiones en toda organización se clasifican en tres grupos: *primero el decisional estratégico* vinculado con la alta gerencia, *segundo el decisional táctico* o de manejo administrativo vinculado a los mandos medios y *tercero el decisional operativo* vinculado a las actividades operativas de producción de bienes o servicios y que manejan rutinas o tareas repetitivas”²⁹.

²⁹ Jordán Jimeno, Antonio, “Análisis de Requerimientos”, U.M.S.A. 1ª Edición, Pág. 70



Por lo tanto, esta clasificación permite además relacionar los tipos de decisiones vinculados a cada nivel y así tomar decisiones correctas en el marco de la situación de la empresa.

3.6 GESTIÓN

“Vamos a entender como “gestión” al conjunto de objetivos, decisiones, acciones y resultados que se generan en una organización, vista como un todo integral dentro de un proceso de tiempo determinado. Este periodo puede o no coincidir con la gestión anual, la contable, o la impositiva”³⁰.

La gestión implica el manejo gerencial, buscando lograr objetivos globales que generen un impacto tanto interno como para el entorno. Gestionar la empresa con más racionalidad y eficiencia.

El proceso de gestión esta sujeto a cambios internos y externos, con los que el circuito se activa haciendo de dichos cambios un proceso y descubriendo la necesidad de ampliar los conocimientos sobre la organización en busca de una gestión eficiente, realizando un nuevo diagnostico y así sucesivamente hasta completar nuevamente un circuito.

3.7 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA³¹

La administración financiera es una parte de la ciencia de la administración de empresas que estudia y analiza, cómo las organizaciones con fines de lucro pueden optimizar:

1. La adquisición de activos y la realización de operaciones que generen el mayor rendimiento posible,

³⁰ Jordán Jimeno, Antonio, "Análisis de Requerimientos", U.M.S.A. 1ª Edición, Pág. 147

³¹ Montalvo Oscar."Administración Financiera Básica Corto Plazo".Edt. F.C.E.F. Pág. 2



2. El financiamiento de los recursos que utilizan en sus inversiones y operaciones, incurriendo en el menor costo posible; determinando cómo y cuándo devolverlos a los acreedores, y retribuir a los inversores con ganancias en dinero y en bienes de capital.
3. La administración de los activos de la organización.

A través de la administración financiera, Grupo ALCOS S.A. busca la correcta utilización de recursos en dinero para invertir en la producción y pagar a los Proveedores, Bancos, administrando dichos recursos eficientemente.

3.8 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE CUENTAS POR COBRAR

“La administración financiera de cuentas por cobrar consiste en la formulación y aplicación de las políticas de crédito y cobranza, así como el control permanente de los resultados que producen los cambios en cada una de las variables de ambas políticas”³².

Por lo tanto, las principales funciones del especialista financiero al administrar cuentas por cobrar , consisten en establecer las políticas de crédito y cobranza y proponerlas a la Dirección Superior de la empresa, para que esta las apruebe. Es importante recalcar que las políticas de crédito deben ser especialmente coordinadas por la dirección superior de la empresa con la unidad de Finanzas y Comercialización, porque dichas políticas deben contribuir a los esfuerzos mercadotécnicos desarrollados por la unidad de Marketing para maximizar las ventas.

³² Montalvo Oscar. “Administración Financiera Básica Corto Plazo”. Edt. F.C.E.F. Pág. 287



3.9 CUENTAS POR COBRAR

“Cuentas por cobrar es la suma de los créditos comerciales individuales otorgados por la firma a personas o empresas, cuyo cobro generalmente se prevé que ocurra en los próximos 365 días”³³.

En la actualidad es imprescindible vender a crédito para vender más, por lo que no sería razonable que Grupo ALCOS S.A. decida vender solo al contado, pues esta determinación ocasionaría bajo nivel de ventas y de utilidades. La ventaja de vender a crédito es vender mayor cantidad de productos farmacéuticos. Sin embargo vender a crédito también plantea al Grupo ALCOS S.A. las siguientes dificultades:

- Inmovilización de recursos financieros correspondientes al pago de la deuda adquirida en el Banco, pago a proveedores, materia prima y mano de obra.
- Perdida por incobrabilidad en el conjunto de cuentas por cobrar de una firma (farmacia o empresas Privadas o Públicas), normalmente existen deudores puntuales otros que incurren en retraso y una minoría que no paga sus deudas lo que ocasiona que el Grupo ALCOS S.A. pierda el monto involucrado en la deuda.

3.10 POLÍTICAS

“Son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones”³⁴.

³³ Montalvo Oscar. “Administración Financiera Corto Plazo”. Pág. 288

³⁴ Reyes Ponce Agustín. “La Planeación”. Pág.170



La importancia de las políticas en administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación de autoridad y responsabilidad, la cual a su vez, es esencial ya que esta consiste en: “hacer a través de otro”.

3.10.1 Tipos de Política³⁵.

Por la forma de originarse se dividen en:

a) Externamente Impuestas

Estas pueden por la ley.

b) Políticas de Apelación

Estas son las que se forman a través de consultas que los jefes intermedios realizan a los superiores; formándose así, por tres a cuatro resoluciones, una norma de aplicación o interpretación. Son, como alguien ha dicho, “La jurisprudencia Administrativa”

c) Políticas Expresamente Formuladas

Son las que de una manera precisa, conciente y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirva para regir en términos generales un campo.

Por su extensión pueden ser:

a) General

Cuando se aplican a todo un departamento, organización o país, sin distinción de ningún tipo, es decir por igual a todos.

³⁵ Reyes Ponce Agustín. “La Planeación”. Pág.171



b) Particular

Estas son específicas para una de las áreas de un departamento y no afecta a los otros departamentos.

3.11 CRÉDITO

“La palabra crédito, tiene su origen latino: GREDITUN, que significa confianza. En los diversos significados de la palabra” crédito”, desde que fue aceptada en el lenguaje durante el siglo XVI, confianza en su denominador común. Crédito sin confianza es inconcebible. Crédito es confianza; en negocios es la confianza dada tomada a cambio de dinero, bienes o servicios”³⁶.

Crédito: “Es la confianza de que goza la persona obligada a una prestación futura en él animo de aquel que tiene derecho a ella, es decir, la confianza que otorga el acreedor al deudor”³⁷.

El crédito común medio de cambio puede ser llamado “dinero futuro”, ya que satisface las necesidades de un posible comprador a pesar de su carencia de dinero para pagar en efectivo.

Actualmente en negocios, existen tres usos diferentes de la palabra “crédito”.

“Comprando A Crédito o Extendido A Crédito”

Implica una transacción a crédito, con una promesa de pago en un tiempo especificado en el futuro a cargo del comprador (deudor) y la confianza del vendedor (acreedor).

³⁶ P. Ettinger Richard. “Créditos y Cobranzas”. Ed. CECSA. Pág.26

³⁷ Wilhelm Lexis.”El Crédito y la Banca”, Ed. LABOR. Pág.5



“Crédito Establecido”

Esto se constituye en una promesa de pago del deudor hacia el acreedor basado en la confianza, reputación de solvencia y probidad que les dan derecho hacer creídas.

“Instrumento de Crédito”

Promesa de pago documentado que manifiesta una transacción formal de crédito.

3.11.1 Tipos de Crédito

El crédito se ha vuelto una parte integral de nuestras vidas y parece que en lo futuro su importancia será aun mayor. Por lo tanto, es vitalmente necesario para que entendamos con toda claridad lo que es el crédito y los tipos que existen y se manejan en nuestra economía.

El crédito privado se relaciona con el que se da a los consumidores individuales últimos y con el que se ofrece a las empresas de carácter particular. Y es con este campo con el cual se ha relacionado la investigación casi en su totalidad. Por otra parte el crédito público implica actividades de crédito del Gobierno central, departamental y de otras unidades del gobierno.

COLE, ROBERT; Clasifica al Crédito de la siguiente manera:

I. Por Crédito al Consumidor

Se puede definir como el medio de cambio que un consumidor individual puede ofrecer a un vendedor de mercancías o servicios a fin de obtener estos artículos o servicios en el momento que los desee con la promesa de reembolsarlos en lo futuro.



Además encontramos una sub – clasificación de créditos al consumidor como:

a. Crédito de Mercancías

Este tipo de crédito relacionado con la venta de mercancías en el ámbito de menudeo al consumidor ultimo.

b. Crédito Revolvente al Menudeo.

Relativamente nuevo en el campo del crédito al consumidor y tiene algunas características tanto de una cuenta corriente como una cuenta de pagos a plazos.

c. Crédito para Pagos A Plazos

En esta forma de crédito esta involucrada cuando se llega a un arreglo entre el comprador y el vendedor por el que el pago de las mercancías se amplían a un periodo considerable y por el cual se cobra al cliente una comisión de apertura por el privilegio de diferir los pagos.

d. Crédito en Cuenta Corriente Para Ventas al Menudeo

Este tipo de cuenta capacita al consumidor a comprar ahora mercancías a pagar por ellas normalmente después de treinta días, sin cargo al comprador por apertura de crédito o gasto.

e. Crédito de Servicio.

Se ha convertido en un método acostumbrado de hacer negocios entre consumidores-empresas y hombres de negocios, que se ocupan de servicios. Por ejemplo, el doctor, abogado, el dentista, se a acostumbrado a facturar a sus clientes por los servicios que les prestan. En este campo del crédito de servicio se encuentran los tres convenios de cuenta corriente, crédito evolvente y crédito para pagos a plazos.



f. Crédito de Efectivo

El crédito no solamente facilita el movimiento de mercancías y servicios para el consumidor sino que también hay otro campo completo de actividades del crédito en el préstamo directo de dinero al consumidor. Este dinero puede reintegrarse de acuerdo con uno de estos tres convenios: Pagos a plazos convencionales; otros tipos de pago a plazos; y un solo pago.

II Por Crédito a los Negocios

Es uno de los medios principales por los cuales el empresario puede traducir en realidad su interpretación de las oportunidades existentes para llevar a cabo especulaciones productivas. Da a los hombres de negocios medios valiosos por medio de los cuales pueden obtener mercancías y servicios vitales para la operación exitosa de sus actividades comerciales.

Las clasificaciones del crédito a los negocios abarca un análisis en dos sentidos:

a. Crédito al Comercio

Esta forma de crédito es la que se capacita a una empresa para comprar mercancías y servicios de otra compañía comercial y para pagar por estos artículos en algún tiempo futuro.

b. Crédito en Efectivo (Financiero)

Las empresas de negocios experimentan la necesidad de obtener préstamos en dinero que devolverán en algún tiempo futuro.

3.12 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL CRÉDITO

El crédito para efectos del presente trabajo de investigación, esta referido al crédito por la venta de un bien de consumo y su proceso de evaluación financiero esta en función con las características del sector de estudio.



La experiencia diaria enseña que el acreedor más bien suele abrigar más desconfianza respecto a la capacidad de pago del deudor, y en consecuencia, exige de este determinadas garantías para protegerse lo más ampliamente contra posibles pérdidas emanadas de la relación fiduciaria.

Por lo tanto, solo la confianza del acreedor no es el elemento de importancia decisiva en la esencia del crédito, sino, que es necesario conocer y establecer ciertas medidas adicionales.

3.13 POLÍTICAS DE CRÉDITO

“Son los requisitos mínimos requeridos por la firma a los clientes para otorgarles créditos, y tienen el propósito de reducir el riesgo de incobrabilidad y mantener la buena calidad de las cuentas por cobrar. Los mencionados requisitos suelen llamarse estándares de crédito”³⁸.

Grupo ALCOS S.A. necesita establecer sus políticas de crédito para controlar el tiempo de crédito que se otorga a los clientes. (Farmacias, empresas públicas o privadas) y así reducir la cartera en mora de los clientes (riesgo de incobrabilidad).

3.13.1 Estándares de la política de crédito³⁹

Los requisitos mínimos o estándares de crédito que las empresas requieren de los solicitantes que desean adquirir de la firma bienes o servicios a crédito generalmente son los siguientes:

1. Aspectos formales: identidad del solicitante, documentos acerca del ejercicio legal de su actividad, referencias crediticias e inscripciones en los registros establecidos por las regulaciones gubernamentales, según ramo de actividad,

³⁸ Montalvo Oscar. "Administración Financiera Básica Corto Plazo". Edt. F.C.E.F. Pág. 289

³⁹ Ídem Pág. 289



- documento que acreditan la solvencia de la persona o empresa solicitante de crédito.
2. Límites mínimos y máximos de crédito.
 3. Plazo de cobro del crédito.
 4. Garantía
 5. Descuento y pago neto.

Los estándares de créditos en la empresa son de vital importancia, se debe tomar los siguientes estándares: Aspectos formales si existen, límites mínimos y máximos en ventas, cobranzas y días de pago no existen, plazo de cobro aplican pero no lo cumplen, garantía que no exige la empresa y descuento y pago neto que se lo aplica.

3.14 RIESGO

“Riesgo, es la probabilidad de que ocurra un suceso, cuya probabilidad puede o no ser medible”⁴⁰.

3.14.1 Riesgo de crédito

“La probabilidad de que un prestatario (Cliente activo), no devuelva el principal de su préstamo o crédito y/o no pague los intereses de acuerdo con lo estipulado en el contrato”⁴¹.

La actividad crediticia es la principal fuente de ingresos para la empresa pero puede también ser la causa determinante de una quiebra. Esta aparente paradoja se produce porque una venta al crédito pueda aportar tanto ingresos a la cuenta de resultados, como puede ocasionar serios problemas de liquidez en caso de impago. Además, ante préstamos que representan problemas de pago la

⁴⁰ Seldon, Arthur, “Diccionario de Economía”, Pág. 487

⁴¹ López Pascual, Joaquín, “Gestión Bancaria”, McGRAW-HILL de Managemet. Pág. 213



autoridad monetaria exige a las instituciones que constituyan provisiones cuyas dotaciones se contabilizan como un gasto, reduciendo el resultado de la entidad.

3.14.2 Control de crédito

“Es asegurar que los riesgos se manejen de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la empresa y auditoria externa”⁴².

El Control crediticio es la visita que realiza el vendedor – cobrador cuando realiza la venta, para vigilancia y seguimiento de la cobranza.

3.14.3 Seguimiento de crédito

“Es el insumo informativo que indica si el cliente va a poder cumplir con la cancelación de crédito, indica si lo evaluado se ajusta con lo que sucede con la realidad”⁴³.

El seguimiento es mantener un contacto continuo con el cliente. Esto permitirá percibir debilidades a tiempo para anticipar incumplimientos.

Grupo ALCOS S.A. corre este riesgo cuando realizan sus ventas al crédito a las farmacias, ya que no piden ninguna garantía, tampoco hacen que cumplan con las fechas estipulas para el cobro.

3.15 COBRANZA⁴⁴

La cobranza es el principal objetivo de una administración así como la razón de su existencia. La función de cobranza consiste en recuperar el monto pendiente de pago. La función de cobranza tiene dos aspectos:

⁴² Rosemberg J.M., "Diccionario de Administracion y Finanzas", Océano Centrum. Pág. 97

⁴³ Ídem Pág. 374

⁴⁴ Normativas y procedimientos del Banco Sol



Primero, el departamento de cobranza debe contar con un registro emitido por el sistema, de clientes que se encuentra en mora.

Segundo, el departamento de cobranza es responsable de iniciar todo los procedimientos necesarios para lograr el pago de las cuotas pendientes, que no hayan cumplido voluntariamente con esta obligación.

La cobranza en Grupo ALCOS S.A. es de vital importancia, ya que es una variable con la que se puede demostrar que la empresa sea rentable o vaya a la quiebra.

3.16 POLÍTICAS DE COBRANZA

“Las políticas de cobranza representan los procedimientos adoptados por la empresa para el cobro de las cuentas por cobrar en las fechas de sus movimientos. Las políticas de cobro pueden ser evaluadas por el número de clientes insolventes o incobrables. En realidad, este número depende también de las políticas de créditos, en las cuales la empresa se basó para conceder créditos a los clientes”⁴⁵.

Así, la administración de cuentas por cobrar debe tener criterios basados en políticas de crédito, condiciones de crédito y políticas de cobranza adecuados a las necesidades del Grupo ALCOS S.A.

3.17 MANUAL

“Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma detallada, ordenada y sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y

⁴⁵ Chiavenato, Idalberto, “Iniciación a la Administración Finanzas”, McGraw Hill, México Pag. 63



lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus áreas”⁴⁶.

Los manuales sirven para organizar, delimitar los lineamientos para el mejor desempeño de sus funciones en cada unidad, la falta de estos documentos en una empresa puede originar problemas de todo tipo.

3.17.1. Objetivo Del Manual

“Precisar las funciones, ahorrando tiempo y esfuerzo en la realización de las tareas, determinando la responsabilidad de cada unidad, puesto o departamento, agilizar el estudio de organización, aprovechando la racionalización de los recursos humanos, materiales y financieros“.

El objetivo del manual en la empresa es delegar funciones y determinar responsabilidades en cada unidad de trabajo.

3.18 MANUAL DE PROCEDIMIENTO

“Es el que señala el procedimiento preciso que se debe seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo; en su secuencia lógica describe las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso y señala generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para que van a realizarse” ⁴⁷

El manual de procedimiento en la unidad de cobranza es importante, ya que ayuda a Grupo ALCOS S.A. a establecer la organización, vigilancia y control de sus actividades de trabajo y concientizar a los empleados en el correcto desarrollo de

⁴⁶Franklin Enrique Benjamin, Organización de Empresas Edit.1ra, McCraw-Hill,Mexico,1998, Pág.147

⁴⁷ Duhalt Kruss, Miguel, Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Publicas UNAM, México. 1977, pag. 62



las actividades cotidianas dentro y fuera de la empresa precisando responsabilidad y participación sin distorsionar la información.

3.18. 1 Objetivo Del Manual De Procedimiento

“El objetivo primordial básico de todo estudio de procedimiento es simplificar los métodos de trabajo y eliminar las operaciones y la papelería innecesaria con el fin de reducir los costos y dar fluidez y eficacia a las actividades”⁴⁸

Es uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, que tanto los empleados como sus jefes conozcan el trabajo que se está realizando adecuadamente.

3.18.2. Utilidad Del Manual De Procedimiento

“La función principal que persiguen los manuales es facilitar las tareas e introducir al nuevo empleado en los procedimientos que debe cumplir a fin de aumentar la eficiencia en sus operaciones al indicarle que debe hacer y cómo hacerlo; también facilita la coordinación con el propósito de evitar la duplicidad de trabajo y auxiliar a la modernización de la organización y a la simplificación del trabajo, lo cual se refleja en el costo y beneficio del trabajador y del directivo a fin de cumplir con los objetivos establecidos en la organización”⁴⁹

El manual tiene como objetivo en el Grupo ALCOS S.A. dar a conocer al empleado el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, con adiestramiento y capacitación de cada puesto de trabajo. También para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo aumentando la eficiencia de los empleados y evitar su alteración arbitraria.

⁴⁸ Duhalt Kruss, Miguel, Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Publicas UNAM, México. 1977 Pag. 88

⁴⁹ Martínez Chávez. Víctor Manuel, Teoría y Practica Del Diagnostico Administrativo, Edit. Trillas, Pag. 145.



3.18.3. Clasificación De Los Manuales De Procedimientos

“De acuerdo a su naturaleza pueden ser”:⁵⁰

Generales, Estos implican la actividad e instrucciones que afectan a todas o más de una dirección general o a una gerencia, al vincularse en el ámbito macro administrativo.

Específicos o departamentales, Son los que se circunscriben al ámbito de un área específica o de alguna o algunas de las unidades que se conforman, al integrarse por su dinámica de acción y ámbito micro administrativo

El tipo de manual que servirá a la empresa es el específico o departamental por las actividades que desempeñan.

3.18.4. Diagramas de flujo

EL Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

“Un Diagrama de Flujo representa la esquematización gráfica de un algoritmo, el cual muestra gráficamente los pasos o procesos a seguir para alcanzar la solución de un problema. Su correcta construcción es sumamente importante porque, a partir del mismo se escribe un programa en algún Lenguaje de Programación. Si el Diagrama de Flujo está completo y correcto, el paso del mismo a un Lenguaje de Programación es relativamente simple y directo”.⁵¹

¹⁶Martínez Chávez. Víctor Manuel, Teoría y Practica Del Diagnostico Administrativo, Edit. Trillas,pag. 147.

⁵¹ www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml



18.3.5. Simbología básica

Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico transmitirá un mensaje claro para la comprensión del proceso que se pretende demostrar. De ahí la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos a los que se les confiera convencionalmente un significado preciso y no convenir también determinadas reglas en cuanto a su aplicación.

18.3.6. Requisitos para la elaboración de Diagramas de Flujo

Según Gómez Cejas, Guillermo el indica que:

Los diagramas de flujo deben reunir las siguientes características:

- “Sintética.- La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos”.⁵²

- “Simbolizada: La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.”⁵³ (Ver anexo 3 y 4)

⁵² www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml

⁵³ www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml



CAPITULO IV. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

El presente capítulo se orienta a analizar el desempeño y desarrollo del personal de Grupo ALCOS S.A. en la unidad de cobranzas, para posteriormente proceder a la implementación de Estrategias para un Sistema de Gestión de Créditos y Cobranza y de esta manera brindar un servicio integral al cliente.

Con los resultados obtenidos se espera verificar su correspondiente alcance, procediendo de esta manera a dar respuesta y solución a la problemática planteada aplicando la metodología de “Análisis de situaciones”.

En la elaboración de este diagnóstico se tropezó con algunas dificultades, principalmente en la disponibilidad de tiempo de los clientes de Grupo ALCOS S.A. en el período de relevamiento de información a través de entrevistas estructuradas y encuestas.

En este contexto, la presente investigación considera que el punto de partida de cualquier planificación se constituye en la denominada “identidad corporativa”, que en el caso de Grupo ALCOS S.A. se traduce en:

Misión: *Cuidar la vida*

Visión: *Alcos es una empresa rentable líder en calidad, con productos que se mantienen 1^{ros} o 2^{dos} en participación del mercado sudamericano, conformada por recursos humanos satisfechos y auto actualizados.*



Valores corporativos:

- *Calidad*
- *Fuerza*
- *Liderazgo*
- *Perseverancia*
- *Precisión*
- *Solidez*
- *Visión*

Basándose en estos enunciados de propósito empresarial, se generan objetivos generales para luego establecer las actividades y metas de cada área de la empresa. Estas actividades y metas se encuentran agrupadas, según la metodología del Tablero de Mando Integral (TMI), en las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y capacitación.

4.3 OBJETIVOS DEL ANALISIS

4.3.1 Objetivo General

Conocer la situación actual de la empresa e identificar las posibles deficiencias y/o causas que dificultan el desempeño eficiente de los empleados en la cobranza.

4.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del desarrollo de las técnicas que utiliza el vendedor – cobrador para realizar sus actividades.
- Realizar un análisis sobre la cobranza y qué produce insatisfacción al cliente.

4.4 ESTRATEGIAS

La estrategia que se utiliza para la recopilación de datos es el cuestionario y ver su movimiento de trabajo y de cómo negocian con sus clientes en el aspecto de ventas y cobranzas.



4.5 METODOLOGIA

Se utiliza el método deductivo para descomponer la investigación partiendo de lo general para llegar a hechos específicos y el método descriptivo esta orientado al cumplimiento de un objetivo general, esclarece el problema de la investigación en situación real del objeto de estudio, en una circunstancia de tiempo y espacio determinado, en los diversos aspectos del problema a investigar. Para la investigación del presente trabajo se ha optado por recolectar datos de:

Las fuentes primarias “constituyen la revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, directas y original, no abreviadas ni traducidas

Se utiliza esta fuente para conocer y analizar lo que realmente sucede en la institución y para aplicar la metodología definida anteriormente, se utilizaran: observaciones directa, entrevista y cuestionarios.

Las fuentes secundarias “son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular; es decir, reprocesan información de primera mano”.

Las fuentes de información secundarias son:

- Ley de Compro Boliviano D.S. 27328 de 15 de marzo del 2004.
- Ley Comercio Exterior.
- Libros y textos relacionados con el tema

4.6 ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

Con el fin de poder identificar las deficiencias en el personal de cobranzas, éste análisis se realiza respecto a los siguientes criterios:

- a) Análisis del desarrollo de las técnicas que utiliza el vendedor – cobrador para realizar sus actividades sobre:



- Información.
- Comunicación.
- Capacitación
- Participación.

b) Análisis sobre la cobranza y qué produce insatisfacción al cliente:

- Ventas.
- Políticas de la competencia.
- Conducta y trato que reciben del personal.
 - Análisis de elementos de satisfacción al cliente.
 - *Venta*: que no falten productos en el mercado.
 - *Servicio*: Disponibilidad y calidad.
 - *Tiempo*: Velocidad de la transacción y entrega.
 - *Cultura*: Ética, conducta, relaciones internas y externas.

La investigación comprende de la descripción de los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas a los clientes internos y externos de Grupo ALCOS S.A. Para el logro eficiente y ordenado de la investigación, y cumplir con los objetivos fijados, se ha visto por conveniente desarrollar el estudio en dos partes: la primera referida a los empleados y la segunda a los clientes.



TABLA 5

**MATRIZ DE ANALISIS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO REALIZADA A
LOS EMPLEADOS**

(Criterios establecidos para la elaboración de la encuesta)

CRITERIOS	PREGUNTA S	OBJETIVOS
1) Conocimiento de la misión, visión y objetivos	1	➤ Verificar si los empleados del Grupo ALCOS S.A. conocen la misión, visión y objetivos del mismo.
2) Capacitación	2	➤ Comprobar si existe capacitación para los empleados para el desempeño de su función sobre la atención al cliente.
3) Comunicación	3-4	➤ Verificar si los empleados están bien informados con lo que ocurre en la empresa. En que dirección va el flujo de comunicación, verificar también que grado de exactitud se puede atribuir a la comunicación que viene de la base hacia arriba
4) Participación	5 -6	➤ Verificar si su trabajo lo realiza en grupo y comprobar si existe participación de los empleados en las decisiones o consultas de los mismos. Así también, verificar que grado de confianza ofrece los directores a su personal en la participación de ideas.
5) Material disponible en la empresa	7	➤ Conocer el material disponible con que cuenta la empresa Grupo ALCOS S.A.

Fuente: Elaboración propia.



TABLA 6

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES
(Farmacias)**

(Criterios establecidos para la elaboración de la encuesta)

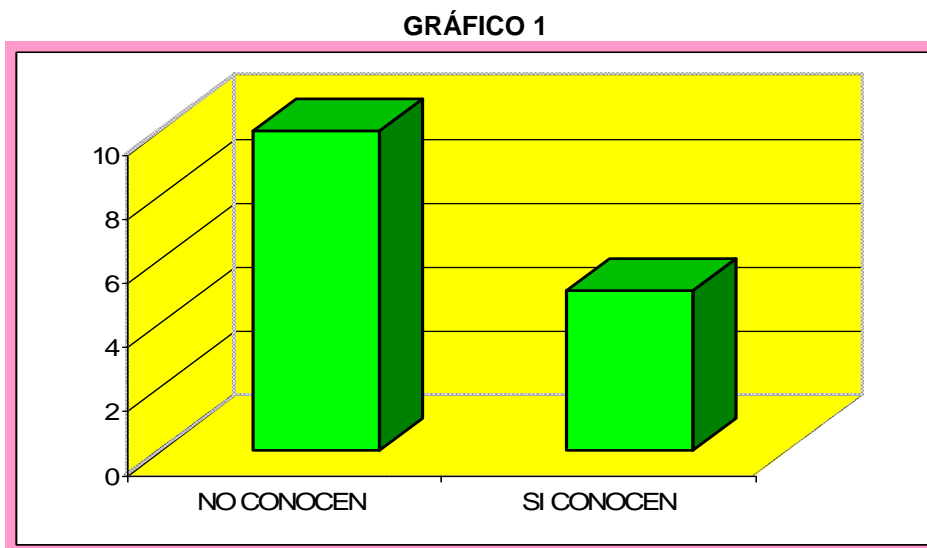
CRITERIOS	PREGUNTA S	OBJETIVOS
1) Conocimiento del sistema de ventas	1-2	➤ Verificar como están las ventas en el mercado, por que hay un dicho si no hay ventas no hay cobranza. Comparar las políticas de la competencia.
2) Compromiso con los clientes	3-4	➤ Verificar si los empleados de Grupo ALCOS S.A. ofrecen un servicio de calidad que satisfaga las necesidades del cliente. También verificar qué tipo de información requiere el cliente para la realización de sus ventas, para verificar el grado de compromiso con los clientes.
3) Causas porque no pagan	5	➤ Comprobar cuales son las causas para la retención de los pagos a nuestros vendedores-cobradores Identificar algunas ideas o requerimientos de los clientes, para luego poder implementarla en una lluvia de ideas en beneficio de la empresa.

Fuente: Elaboración propia



4.6.1 Resultados De La Encuesta Realizada a Los Empleados

1.- ¿Cuál es la misión, visión y los objetivos del GRUPO ALCOS S.A.?



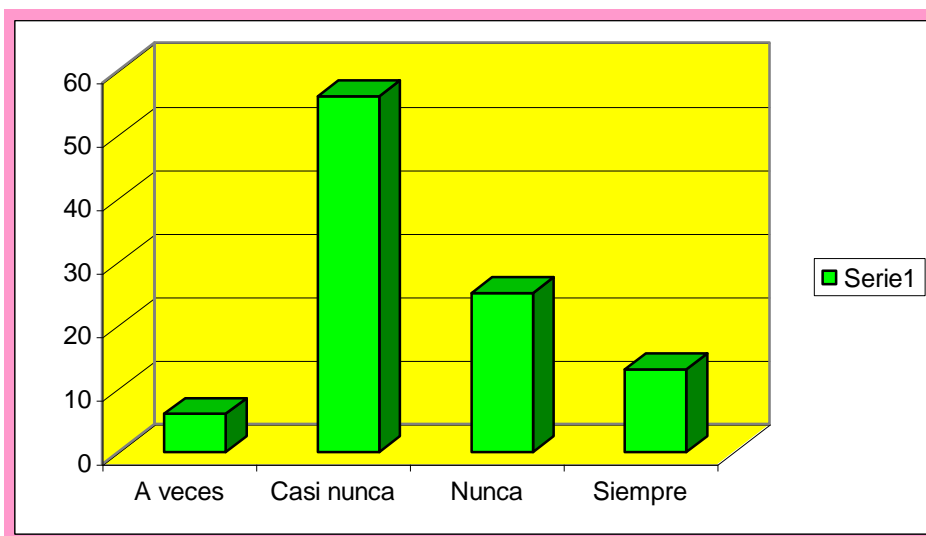
De un total de 19 empleados encuestados el 68% (13 encuestados) no tienen conocimiento de la misión, visión y objetivos del Grupo ALCOS S.A., el restante 32% (6 encuestados) manifiesta una idea pero con muchas dudas.

Por tanto existe un desconocimiento parcial de la misión, visión y objetivos de la empresa, lo que hace que las actividades no se dirijan al logro de los mismos.



2.- ¿Usted ha recibido capacitación por parte de la empresa, para el desempeño de su función?

GRÁFICO 2



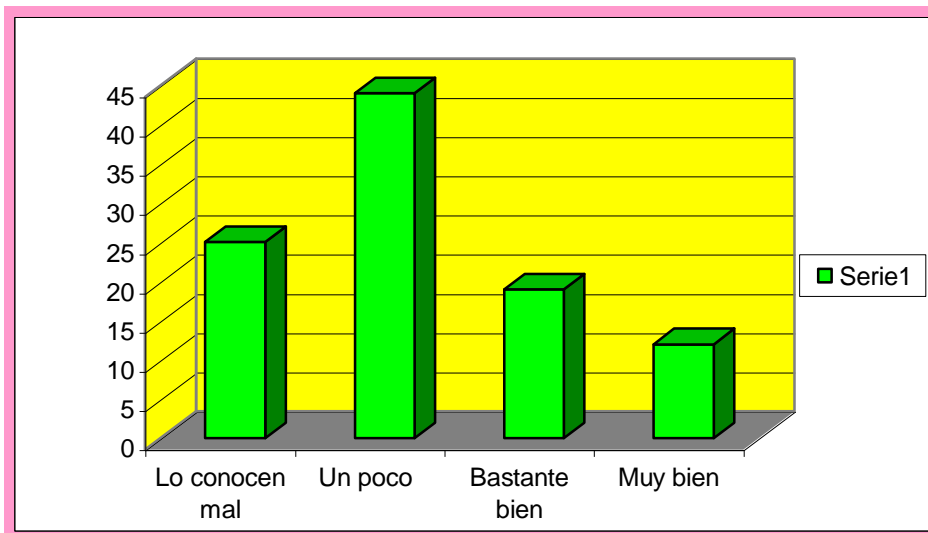
De un total de 19 empleados, 5% (1 encuestado) arguye que de vez en cuando se realiza cursos de capacitación, un 58% (11 encuestados) manifiestan que casi nunca se realizan estos cursos, el 26% (5 encuestados) dicen que nunca se realizan cursos de capacitación y el restante 11% (2 encuestados) indican que siempre han recibido capacitación para el desarrollo de sus funciones.

En función a éstos se arguye que en el Grupo ALCOS S.A. existe un nivel bajo de capacitación, ésta situación es desfavorable para la empresa, por este motivo el tema de la capacitación será tomado en cuenta en la parte de las estrategias que se muestran. La capacitación del personal es de suma importancia en las estrategias, esta capacitación debe estar más enfocada en la atención al cliente y desarrollando más su desempeño en el logro de los objetivos.



3.- ¿En qué medida los Directores conocen los problemas de su personal?

GRÁFICO 3



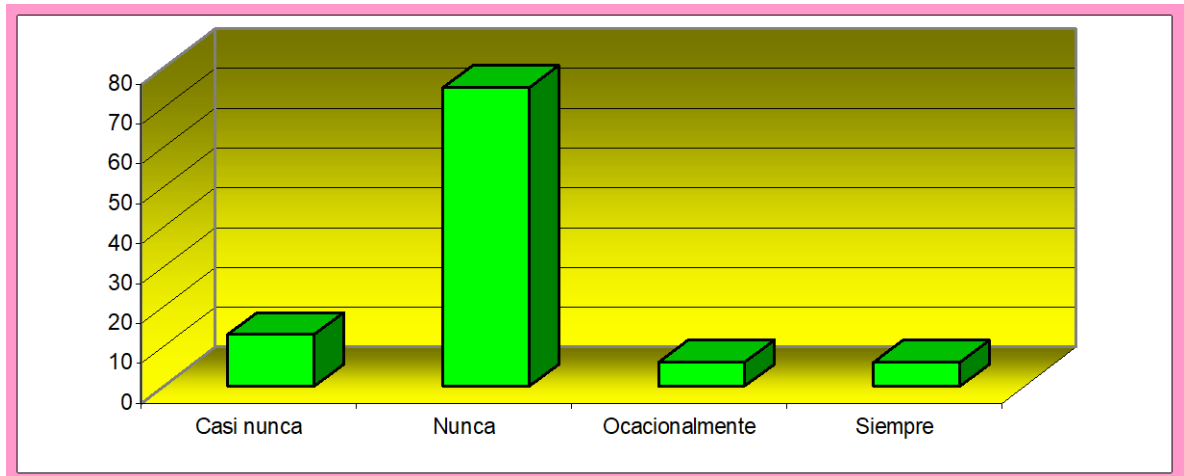
Con el propósito de determinar en que dirección va el flujo de comunicación y qué grado de exactitud se puede atribuir a la comunicación que viene de la base hacia arriba. La pregunta 3 dio como resultado que un 26 % (5 encuestados) conocen mal los problemas de los funcionarios, el 47% (9 encuestados) conocen un poco, un 16% (3 encuestados) lo conocen bastante bien y un 11% (2 encuestados) conocen sus problemas muy bien.

Los canales de comunicación existentes en la empresa, son considerados inadecuados por la mayoría de los empleados, dichos canales no contribuyen al flujo de información entre el nivel operativo y el nivel ejecutivo. En una empresa comunicarse significa estar informado, es así, que se genera todos los sentimientos que promueven el crecimiento empresarial, espíritu de trabajo en equipo, promoción y difusión de valores, reconocimiento propio de los demás.



4.- ¿Usted Tiene acceso a la información para cumplir con sus funciones?

GRÁFICO 4



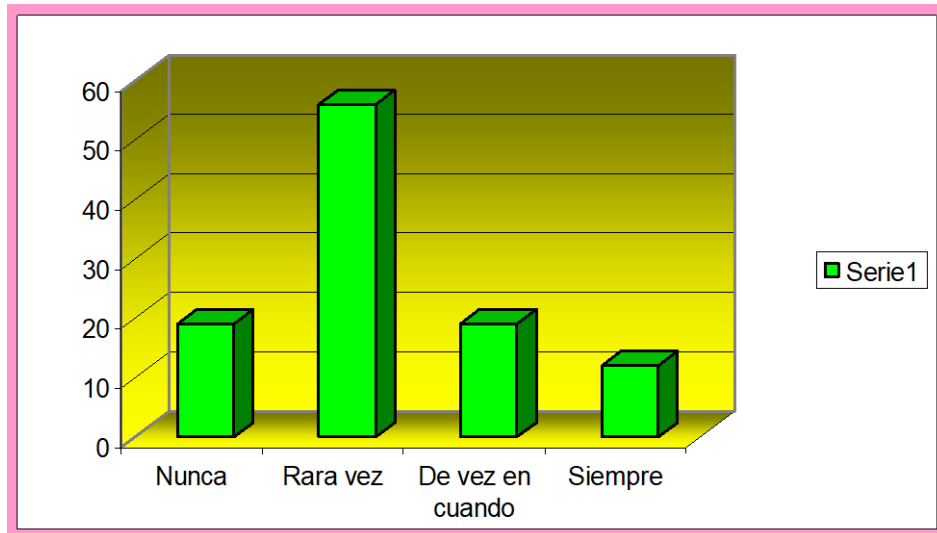
Con el propósito de verificar si los empleados están bien informados con lo que ocurre en la empresa, la pregunta 4 dio como resultado que de un total de 19 empleados, el 16% (3 encuestados) indica que casi nunca tiene acceso a la información, el 74% (14 encuestados) indica que nunca, el 5% (1 encuestado) indica que ocasionalmente y el 5% (1 encuestado) indica que siempre han recibido información para cumplir con sus funciones.

Con referencia a las funciones que desempeña el personal, en su mayoría estos guían sus actividades por iniciativa propia y por instrucciones superiores de la unidad que depende, esto se debe a la falta de un Manual de Procedimientos Administrativos, el de Organización y Funciones, en la empresa y si existe no lo muestran. Una buena comunicación significa, estar bien informados; asimismo, se relacionan dos conceptos: la participación y la motivación.



5.- ¿Usted participa en las decisiones para la solución a sus problemas que afectan a su tarea?

GRÁFICO 5



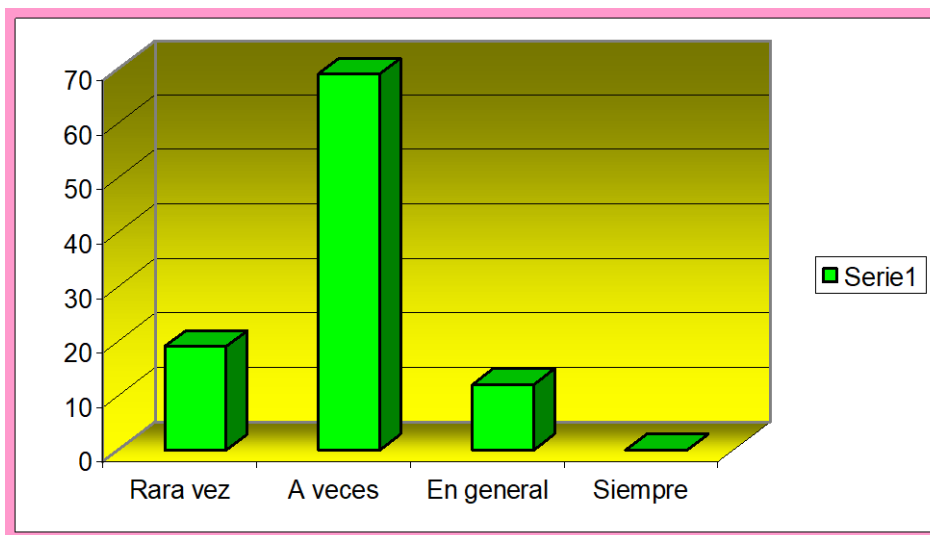
De un total de 19 empleados, el 21% (4 encuestados) dijo que nunca participó en las decisiones, el 58% (11 encuestados) manifiesta que rara vez se le toma en cuenta, un 16% (3 encuestados) dice que de vez en cuando y un 5% (1 encuestado) arguye que siempre participa en las decisiones para la solución a sus problemas.

Por tanto, se puede deducir que la mayoría de los empleados no participan en las decisiones que contribuyen al desarrollo de sus funciones, guiando sus actividades por instrucciones superiores de la unidad que depende. La participación es otro concepto muy importante que se enlaza con la motivación, generando así, una buena información y a consecuencia de éste un crecimiento institucional.



6.- ¿Su trabajo lo realiza en grupo?

GRÁFICO 6



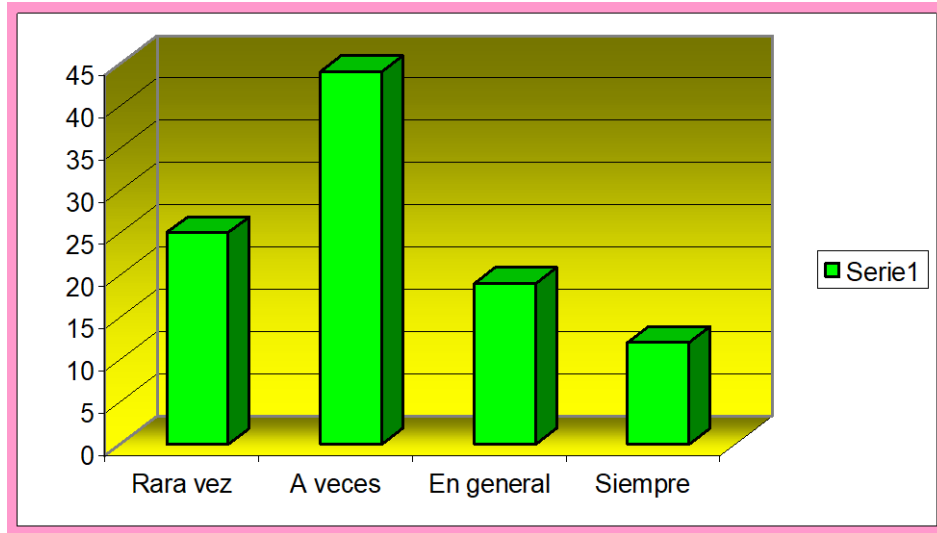
Para verificar si su trabajo lo realiza en grupo y comprobar si existe participación de los empleados en las decisiones o consultas de los mismos, se ha visto por conveniente analizar el trabajo en grupo, de los cuales el 21% (4 encuestados) dicen que rara vez su trabajo lo realizan en grupo, un 68% (13 encuestados) dicen que a veces, otro 11% (2 encuestados) dice que en general lo realiza en grupo.

Los funcionarios operativos de la empresa, en su mayoría, realizan sus tareas en grupo dependiendo de la unidad a la cual pertenecen, esto genera como resultado la participación, compañerismo, solidaridad y armonía entre los mismos en el desempeño de sus actividades.



7.- ¿Usted cuenta con material de soporte necesario para su trabajo?

GRÁFICO 7



Con el propósito de conocer si existe material de soporte (lápices, borrador, marcadores, hojas, etc.) necesario para su trabajo, la pregunta 7 dio como resultado que de un total de 19 empleados, el 26% (5 encuestados) dice que rara vez cuenta con material de soporte para su trabajo, un 47% (9 encuestados) dice que a veces cuenta con material de soporte, otro 16% (3 encuestados) dice que en general cuenta con material de soporte y un 11% (2 encuestados) de los funcionarios dicen que siempre cuentan con material de soporte en su lugar de trabajo.

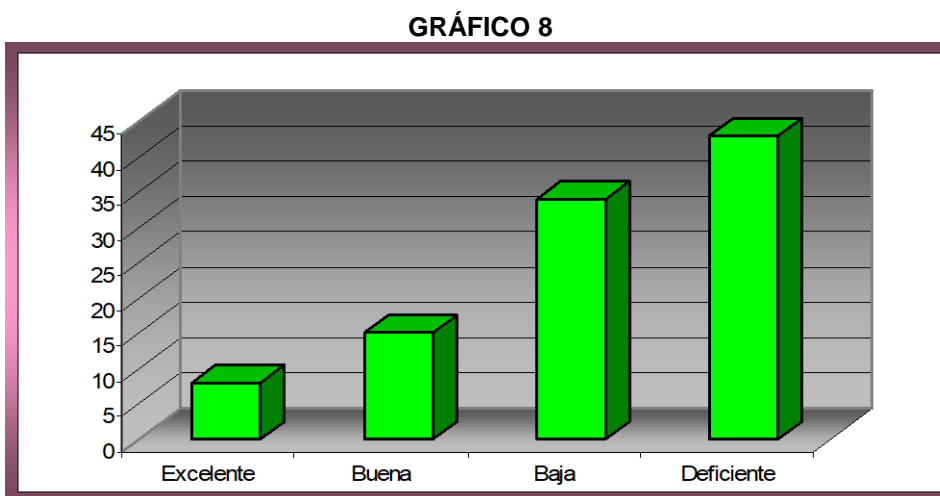
Por tanto se ha evidenciado que existe discriminación en la entrega de material de soporte para la realización de su trabajo, porque solo un porcentaje pequeño siempre recibe dicho material y la gran mayoría solo a veces.



4.6.2 Resultados De La Encuesta Realizada A Los Clientes Externos (Farmacias)

Se ha realizado el análisis de los resultados de la encuesta aplicado a los clientes de Grupo ALCOS S.A., obteniéndose los siguientes resultados.

1.- ¿El sistema de ventas por Grupo ALCOS S.A. es?



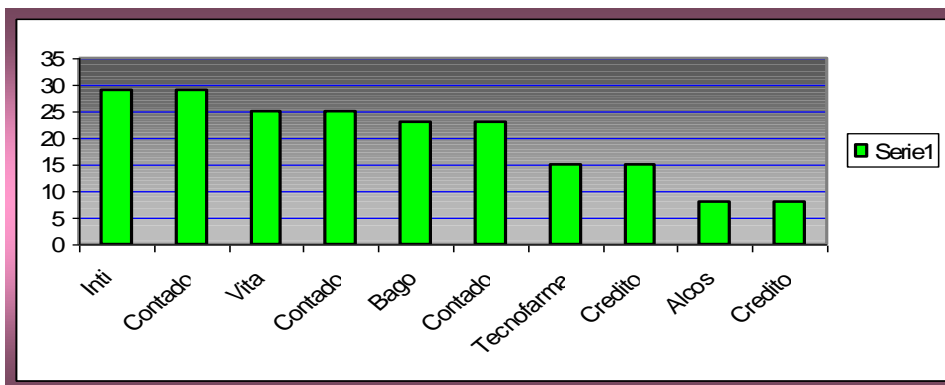
De un total de 65 clientes, el 8% (5 clientes) dice que la prestación del servicio es de excelente calidad, el 15% (10 clientes) de buena calidad, el 34 % (22 clientes) dice que es de baja calidad y un 43 % (28 usuarios) nos dice que es deficiente.

El sistema de ventas que ofrece la empresa no satisface las necesidades, exigencias y expectativas de los clientes por lo tanto es deficiente. La calidad en el servicio es parte fundamental para que una empresa sobresalga y sea próspera para el futuro.



- 2.- ¿De qué laboratorio compra más?
2.A.- ¿Qué políticas de cobranza realizan?

GRÁFICO 9



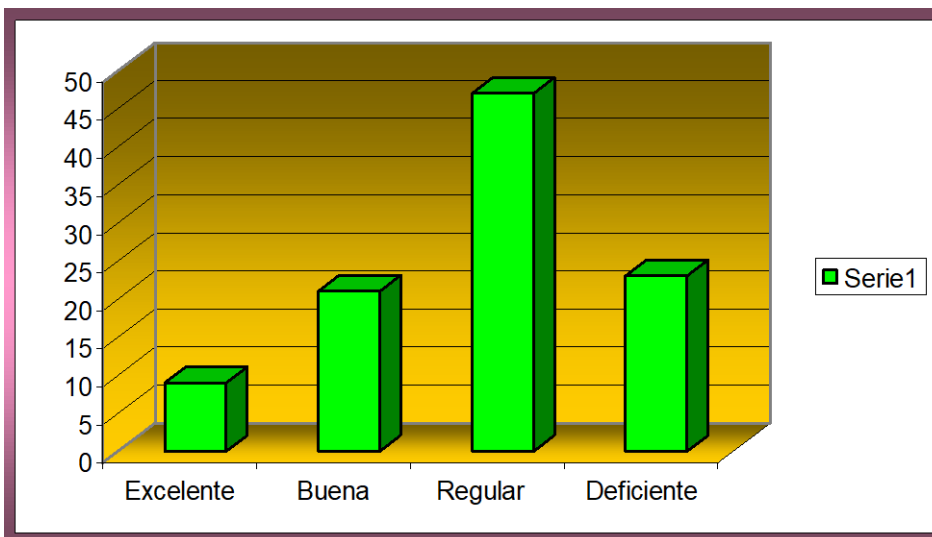
Con el objetivo de verificar de que laboratorio compran más y poder verificar el grado de compromiso con los clientes, el 29% (19 clientes) dicen que compran de laboratorio Inti al contado, un 25% (16 clientes) compran de laboratorio Vita al contado, un 23 % (15 clientes) compran de laboratorios Bagó al contado, el 15% (10 clientes) compran de laboratorio Tecnofarma al crédito y el 8% (5 clientes) compran del laboratorio Grupo ALCOS S.A. al crédito.

Al obtener los resultados de la encuesta realizada se observa que una gran mayoría precisa información de los servicios y productos que se ofrecen en la empresa. El mantener bien informados a los clientes sobre las ventajas del producto, tiempo de crédito y sobre la calidad es un factor primordial para la satisfacción de los mismos.



3.- ¿La cobranza que realiza el Grupo ALCOS S.A. es?

GRÁFICO 10



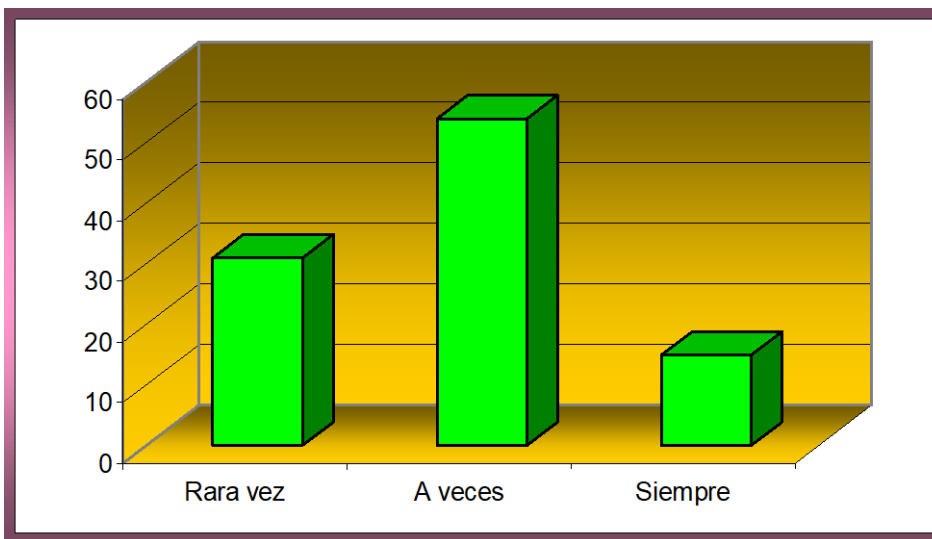
Con el propósito de identificar si los empleados de la empresa son los adecuados o es un factor de insatisfacción para el cliente la pregunta 3 dio como resultado que de 65 clientes. El 6% (9 clientes) manifiestan que el trato que reciben es excelente, un 21% (14 clientes) arguyen que es bueno, un 47% (30 clientes) dicen que es regular, y un 23 (15 clientes) que es malo.

Una gran mayoría de los clientes indican que los empleados son regulares, esto se observa en que existe un entorno desagradable, y amenazante, provocando que los clientes se sientan mal. El factor servicio al cliente es muy importante para la satisfacción del cliente tanto interno como externo.



4.-¿ El cobrador le visita el día que usted a programado para el pago?

GRÁFICO 11



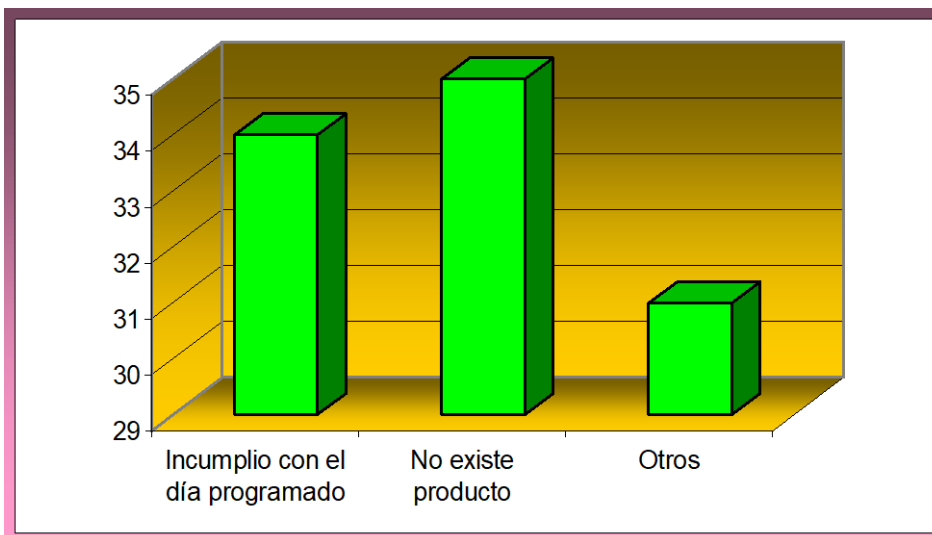
Para comprobar qué factores incomodan, desagradan o agradan al cliente al recurrir al servicios de cobranza, la pregunta 4 dio como resultado que de un total de 65 clientes, el 31% (20 clientes) dice que rara vez cumple, el 54% (35 clientes) dijo que a veces cumple, un 15% (10 clientes) dice que siempre cumplen el tiempo es el problema más frecuente con el que tropieza el empleado.

Obteniendo este resultado el tiempo es el problema mas frecuente en el servicio, debido a que hay mucha demora en los cobros incomodando a los clientes cumplidos, es así que será tomado muy en cuenta en la propuesta para así poder solucionar la insatisfacción del cliente.



5.- ¿Por qué motivo no cancela usted el pago que a programado?

GRÁFICO 12



Con el propósito de identificar las causas de impagos en la empresa la pregunta 5 dio como resultado que de un total de 65 clientes, el 34% (22 clientes) indica que incumplió con el día programado y no cancelan, el 35% (23 clientes) manifiesta que no existe productos y no cancelan, un 31% (20 clientes) menciona que de vez en cuando no cancelan por que no cumplen con lo prometido ejemplo promociones que no llegan a tiempo.

En función a los resultados obtenidos, se muestra que no cancelan por que no cumplen con el día programado y este se va para otro laboratorio o adelantarse a las competencias no solo en la cobranza si no también en las ventas y cumplir con los premios ofrecidos en el tiempo. La satisfacción del cliente esta en el trato justo e igualitario con principios y valores de responsabilidad, lealtad, respeto y flexibilidad en la atención, es así que será tomada muy en cuenta en los valores y estrategias que se formulan.



4.7 CONCLUSIONES DEL ANALISIS

- Existe en los empleados un desconocimiento parcial de la misión, visión y los objetivos.
- Los empleados casi nunca ha recibido capacitación por parte de la empresa.
- Existe problemas en la comunicación, el mismo que se debe a la falta de información sobre manuales administrativos reglamentos internos, para el desempeño en sus funciones.
- Se deduce que la mayoría de los empleados afirman que no son tomados en cuenta en las decisiones y en aportes de ideas para la solución de problemas.
- Los clientes de Grupo ALCOS S.A. no son sometidos a un sistema de Créditos y Cobranzas, para que el flujo de caja de la empresa tenga mayor disponibilidad
- Los empleados no desarrollan sus funciones en grupo, el trabajo en grupo es rara vez practicado y utilizado como estrategia.
- Baja a mala calidad de los servicios que presta el Grupo ALCOS S.A. en el sistema de ventas y cobranzas.
- Existe demora en los productos, premios y servicios y mala información en sus funciones.
- Los empleados no están capacitados en la atención al cliente.



ESTRATEGIAS PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZA



- Por tanto, los elementos que causan insatisfacción al cliente son: la falta de personal, demoras y mala atención al cliente.



**CAPITULO V.
PROPUESTA
“ESTRATEGIAS PARA UN SISTEMAS DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y
COBRANZA”**

Tomando en cuenta los resultados del diagnostico, presentado en el Capítulo IV, se plantea la siguiente propuesta.

5.1. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

El objetivo general del presente trabajo es; “Desarrollar una herramienta eficiente, confiable, capaz de mejorar créditos y cobranzas de la empresa que se dedica a la comercialización de productos farmacéuticos, que permita superar la problemática estudiada“

En este sentido se presenta la siguiente propuesta como sugerencia para encontrar una alternativa de solución a los problemas planteados en la investigación.

5.1.1 Objetivos Específicos Del Sistema

- Proporcionar a los empleados del Grupo ALCOS S.A. elementos de análisis administrativos, como estrategias de créditos y cobranza.
- Contribuir al incremento de la eficiencia en la unidad de créditos y cobranzas.
- Elaborar el Portafolio de Clientes.

5.2.- DESARROLLO DEL MODELO PROPUESTO

El modelo propuesto esta en función a la demanda de los clientes por la competencia globalizada.



5.2.1 Estrategia General

Las estrategias son aquellas que se adoptan independientemente de cuál sea la empresa.

Cobrar tan rápido, como sea posible, sin sacrificar su potencialidad de ventas al crédito: De acuerdo con esta estrategia se trata de cobrar las cuentas por cobrar lo más rápido posible; el efecto buscado es reducir el periodo medio de cobro y consecuentemente disminuir el periodo de carencia o ciclo de caja.

Para cobrar las cuentas por cobrar más aceleradamente es necesario ajustar las políticas de:

Crédito, consistente en monto ventas al crédito, plazo, cobranza, descuento , etc.

Cobranza, haciéndolas más rígidas, de tal manera que a los clientes les sea más conveniente pagar lo antes posible.

Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que, cuando la empresa hace más rígidas sus políticas de crédito y cobranza, estableciendo estándares que aseguren créditos solo a favor de los mejores clientes, entonces las ventas al crédito disminuyen, por esta razón, el limite de esta estrategia es: ***“sin sacrificar sus potencialidad de ventas y reducir el periodo medio de cobro”***.

5.2.2 Planeación Estratégica

Para desarrollar una planeación estratégica, el Grupo ALCOS S.A. debe saber donde esta hoy y lo qué es hoy, en dónde quiere estar y que quiere llegar a ser en el futuro y el camino que quiere seguir para alcanzar sus objetivos.



En este sentido el Grupo ALCOS S.A., para poder responder a estas interrogantes debe realizar lo siguiente:

- Otorgamiento de venta al crédito
- Mantenimiento de documentación del cliente. (Requisitos de Documentos)
- Generación de política de otorgamiento de créditos. (Políticas)
- Capacitación (Programas)

5.2.2.1. Otorgamiento De Venta Al Crédito

Grupo ALCOS S.A., tiene que analizar sus ventas al crédito, en que tiempo debe recuperar esa venta, por lo tanto, por ser la primera compra del cliente debe ser al contado, y así se implementa la categorización y portafolio de clientes.

5.2.2.2 Mantenimiento De Documentos Del Cliente

Grupo ALCOS S.A. debe pedir información y tener sus documentos de cliente en archivo individual.

5.2.2.2.1 Requisitos De Cliente

La propuesta de crédito debe cumplir con los requisitos mínimos aceptados, según políticas y normas en vigencia, debe ser autorizadas mediante Resolución Ministerial del SEDES, NIT, Carnet de Identidad, factura de luz o agua del domicilio, para prevenir futuros riesgos de deuda adquirida con la empresa.

5.2.2.2.2 Actualización De La Información

Es importante tener la información completa de clientes (base de datos), nos ayuda a conocer profundamente al cliente (virtudes y defectos), y a futuro nos ayudaría a evitar perdida de clientes y productos. Para lo cual es indispensable realizar la actualización de datos de clientes a nivel nacional.



Tabla 7

BASE DE DATOS

HISTORIAL DE CLIENTES

Nombre del cliente	Fecha de nacimiento	Nombre de la farmacia	Dirección de domicilio	Lugar de Trabajo	Teléfono de domicilio	Teléfono de Oficina o domicilio de Negocio	Los nombres de sus Hijos y esposo/a	Fecha de Nacimiento de los hijosy esposo/a	Motivación (que le gusta)

5.2.2.3. Generación De Políticas De Otorgamiento De Venta Crédito

Grupo ALCOS S.A. debe fijar sus Política de Crédito y Cobranza y hacerlas cumplir.

Políticas de Crédito

- 1 a 7 días con un descuento del 16%
- 8 a 15 días con un descuento del 10 %
- 16 a 30 días con un descuento de 5 %

Políticas de Cobranza

Las políticas de cobranzas ayudan a la administración correcta y eficiente de la cartera de clientes (cuentas por cobrar), ya que este aspecto es importante, no se puede dejar de lado.



Las Principales políticas de cobranza deben ser:

- Estratégica
 - Dinámica
 - Efectiva
- ✓ Mantener una estrategia de cobranza, siendo esta dinámica manejando de una manera cortés y efectiva.

Políticas de Efectivo

- ✓ Mantener el nivel necesario de acuerdo a los requerimientos del flujo de caja y evitar recurrir a emergencias de cobros (presión)

Es necesario llevar a la práctica esta política mediante el portafolio de clientes y categorización que son los cliente A, B, C y D, con las variables internas (ventas, cobranzas, días de pago y número de pedidos) y externas (infraestructura, ubicación, tecnología) para realizar las políticas de crédito y así lograr el flujo de caja. Debemos ahora la necesidad imperiosa de llevar a la puesta en marcha para no seguir incurriendo en este problema.

5.2.2.4. Capacitación

Se debe dar programa de información de la política de créditos y cobranzas que se maneja, lo que ayuda a mejorar la imagen corporativa.

La aplicación de esta estrategia permite:

- Mejorar el tiempo de pago
- Implementar un área de manejo de crédito y cobranzas



- Proporcionar capacitación a los recursos humanos para que en el servicio exista calidad y puntualidad, en la entrega de productos farmacéuticos y días de cobranza.

Una vez realizada la planeación estratégica de otorgación de crédito por ventas. Se debe tomar en cuenta los riesgos cuando otorga crédito por ventas. Los cuales debe analizar la empresa.

5.3 RIESGO CREDITICIO

Se entiende por riesgo crediticio lo concerniente a eventual falta de cumplimiento parcial o total por los clientes.

5.3.1 CONTROL CREDITICIO

El objetivo de este control es asegurar que los riesgos se manejen de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la Empresa y auditoria externa.

La responsabilidad que implica el control se inicia en el contacto con el cliente y cuando se asume el riesgo de las ventas. Continúa con la vigilancia del desenvolvimiento de las relaciones crediticias y prosigue, de ser el caso, con la vigilancia y acciones respectivas en alguna etapa de anormalidad (visita a los clientes según programación).

5.3.2 SEGUIMIENTO CREDITICIO

Este seguimiento viene a ser el insumo informativo que indica si el cliente va a poder cumplir con la cancelación del crédito por venta, indican si lo evaluado se ajusta con lo que sucede con la realidad.

Tenga presente que los únicos problemas que se puede solucionar son los que se pueden ver, el seguimiento del crédito permite esto.



Es recomendable mantener un contacto continuo con el cliente. Esto permitirá percibir debilidades a tiempo para anticipar incumplimientos.

Una vez realizada los pasos mencionados de planeación estratégica debe clasificarse por carteras.

5.4 CLASIFICACIÓN DE CARTERA

Clasificación de cartera son los instrumentos mediante el cual se mide o se pondera el nivel de riesgo del Cliente.

Sirve para establecer la situación de cartera en un momento dado, permitiéndonos conocer el grado y naturaleza de los diferentes riesgos que puede afectar al crédito, y por lo tanto pueden ocasionar disminución al patrimonio o pérdida contable a través de la previsión.

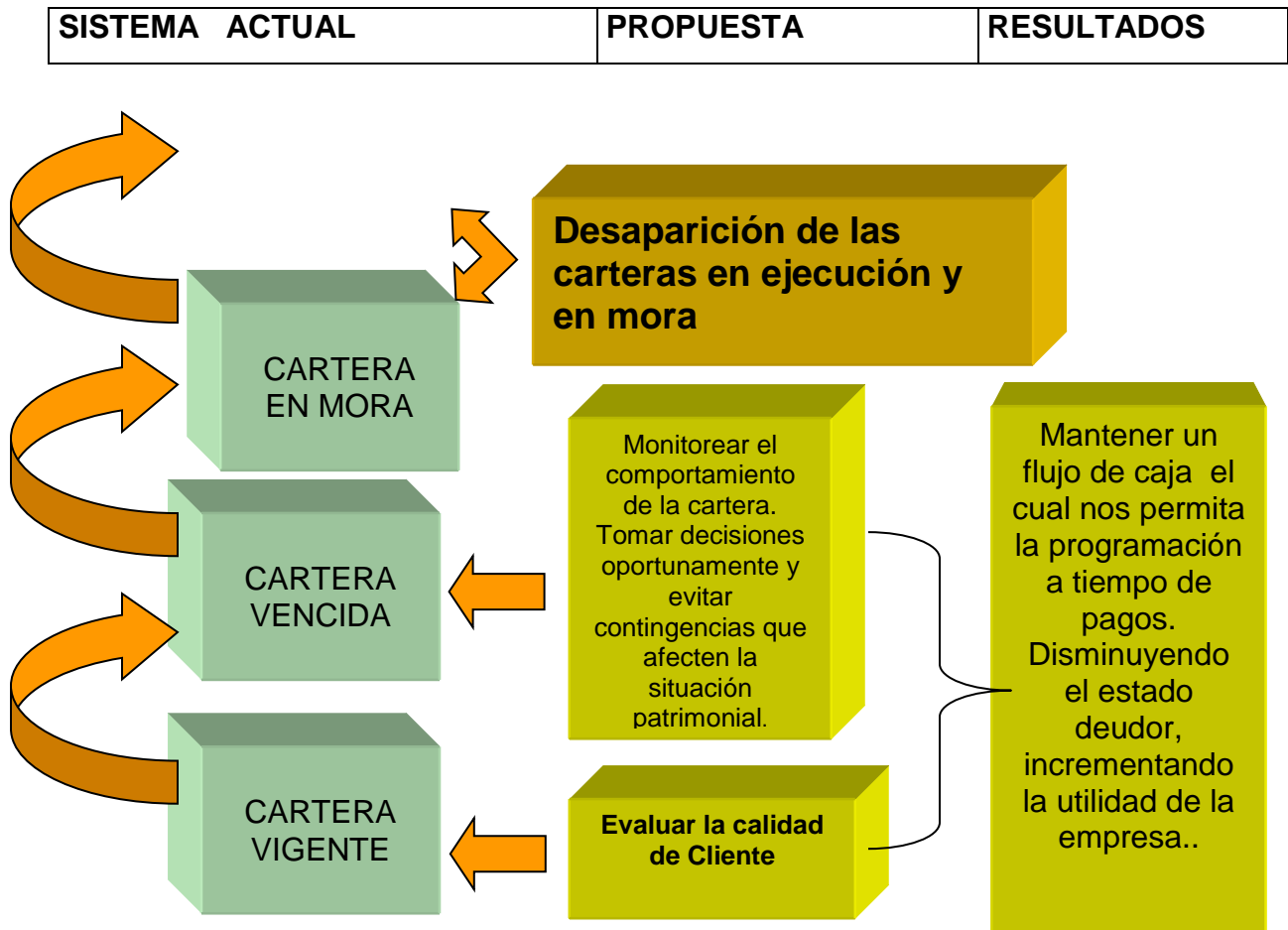
La clasificación de cartera se deberá realizar mensualmente, en función a las observaciones encontradas en la revisión de las carpetas y visitas realizadas como también a las normativas de la Empresa.



5.4.1 Sistema Propuesto Para La Clasificación De Carteras

ILUSTRACIÓN 1

CLASIFICACION DE CARTERAS



5.4.2. Seguimiento a Las Carteras

Efectuar el seguimiento y control permanente de las operaciones del estado deudor individualizado, para posibilitar la detección temprana de problemas potenciales.



En caso de encontrar desviaciones e incumplimiento a las políticas de la empresa de parte de los empleados, se procederá a informar en forma escrita, todas las falencias detectadas.

Los medios para las cobranzas deberán ser:

- ✓ **Visita a Clientes.** Realizadas por los cobradores según su Hoja de Ruta, realizando el seguimiento de la cobranza a cada cliente. Si están en mora se le indicara sutilmente al cliente que pague su cuenta pendiente sin perder ventas y amistad con el cliente.
- ✓ **Telefónico.** Se realizara llamadas al cliente, donde se les recordara su obligación pendiente de pago con la empresa (clientes difíciles), para tal efecto se deberá llenar planillas de seguimiento telefónico donde se identifique el resultado del contacto, para ayudar en la cobranza.
- ✓ **Notificación por escrito (Cartas y avisos de Cobranza)** Sucederá cuando el cliente no quiera pagar sus cuentas pendientes con la empresa. La unidad Créditos y Cobranza Nacional apoyarán al cobrador con el siguiente procedimiento; en este caso deberá realizar la cobranza por escrito mediante cartas y avisos, la primera carta en el aviso será en tono apacible, la segunda un poco más terminante y ambas deberán salir de Gerencia Regional como remitente y el tercero será más contundente y deberá contar con la firma de Asesoría Legal.
- ✓ **Pagina WEB (Clientes Grandes)** Existiendo ya la Pagina WEB de Grupo ALCOS S.A. se requiere implementar una nueva hoja (estado deudor por cliente) la cual le permitirá al cliente ver su estado de cuentas actualizado. Llevando por cada cliente una agenda, donde automáticamente el cliente con su propio código de cliente en el sistema SAI. Ingresé a su estado deudor, cuando el lo requiera, esto permitirá al cliente realizar sus programaciones de



pagos y de ventas a la vez verificar que sus pagos están siendo efectivizados en la empresa por medio del cobrador.

Una vez realizada la gestión de cobranza con los pasos mencionados deberá desaparecer las carteras en mora y ejecución.

5.4.3 Como Se Debe Realizar La Cobranza

Los créditos pasan de cartera vigente a vencida cada día que pasa del incumplimiento del pago, hasta llegar a los 45 días que se le otorgo el crédito. Para prevenir la mora, el cobrador deberá estar constantemente donde el cliente para su respectivo cobro, a los clientes con antecedentes de retrasó, se deberá informar a facturación para que este pueda con unos días de anticipación al vencimiento llamar y programar la cobranza y posteriormente el cobrador deberá estar la fecha programada donde el cliente.

5.4.4. Control y seguimiento de cobranza de cartera vencida.

La cobranza debe realizarse en forma diaria, lo más efectivo e importante es COBRAR

Seguimiento cartera vencida la cobranza debe realizarse a primera hora del día siguiente de vencido (entendiéndose primera hora, al momento en el cual el cliente inicia su actividad de trabajo)

- ✓ Siempre se debe tratar de *COBRAR AL DUEÑO*.
- ✓ En caso de reincidencia de un día adicional de mora el cobrador debe *INSISTIR EN LA COBRANZA* hasta recuperar el crédito con apoyo telefónico.
- ✓ En ningún caso el cobrador deberá faltar al respecto y no *DEBE ROMPER LA RELACION CON EL DEUDOR*.



La relación con el deudor

- ✓ En caso de que la cobranza haya desgastado al cobrador, éste debe pedir apoyo al equipo de cobranza (Comité Regional), tomando en cuenta el concepto de *COBRANZA EN EQUIPO*, Esto no significa que el cobrador esta delegando su responsabilidad.
- ✓ *NO QUEMAR LAS ETAPAS DE COBRANZA INECESARIAMENTE*. El cobrador debe agotar todas las posibilidades a su alcance antes de recurrir a otras instancias (Gerente Regional, unidad de Créditos - Cobranza Nacional y Asesoría Legal).

Una vez realizado este procedimiento de seguimiento de cartera vencida por el vendedor /cobrador se realiza un informe a los comités.

- a) **El Comité Regional** esta compuesto por el Gerente Regional, los vendedores- cobradores y facturador (con asesoramiento telefónico). Los mismos deberán reunirse cada 15 días, para discutir, aportar y solucionar los problemas que se plantearan en dicha reunión. El cual deberá dar un informe a la unidad Créditos - Cobranza Nacional para su seguimiento.

En caso de encontrar solución positiva con el cliente, al término de la gestión de cobranza deberá entregar su informe, a Cobranza Nacional en el cual presentará un listado de clientes con cartera recuperada, y el tiempo de resarcimiento

- b) **El Comité de Crédito y Cobranza Nacional**, esta compuesta por el Gerente General, Gerente de Comercialización, Unidad de Créditos y Cobranza. Los mismos deberán reunirse para discutir, aportar soluciones para los problemas que se plantea en dicha reunión y en



base a esto tomar la decisión final de las cuentas presentadas para dar de baja.

Una vez agotadas todas las posibilidades de cobro, recién se da paso a las cuentas incobrables.

5.4.5 Ingreso De Cuentas A Castigar

Después de persistir e insistir en las cobranzas al cliente, el cobrador pasa un informe al Gerente Regional, este debe verificar y apoyar al cobrador, si el cliente da una respuesta positiva se procede a la cobranza, si se llega a una respuesta negativa, se procede a la entrega del documento al Asesor Legal.

Esto con el fin de agilizar la recuperación del monto adeudado por la vía legal. No obteniendo una respuesta positiva en el aspecto de cobranza, se procederá a la entrega de los informes a la unidad de Créditos y Cobranzas Nacional.

Deberá realizar la visita y verificar los datos de los informes entregados por las dos áreas (Gerente Regional y Asesoría Legal) para este hacer el procedimiento de los ingresos de las cuentas incobrables, con la revisión y posterior autorización de Gerencia General.

Ya realizados los pasos se procederá a la categorización de clientes, alimentado en el sistema S.A.I

5.5 SISTEMA S.A.I. SISTEMA ADMINISTRATIVO INTEGRADO

5.5.1 Revisión De Historial Del Cliente (Líneas De Crédito S.A.I)

En función al portafolio de cliente se debe realizar el control y la suficiencia del movimiento de ventas y cobranzas por cliente en el sistema S.A.I., cada trimestre. revisar, validar y registrar los resultados de la evaluación para la Categorización



del cliente, dando como respuesta el desplazamiento positivo o negativo del cliente.

CATEGORIZACION DE CLIENTES

La Categorización de clientes coadyuvará a que funcionen las LINEAS DE CRÉDITO dando parámetros para el movimiento de ventas y cobranza de cada cliente.

ILUSTRACIÓN 2

CATEGORIZACION CLIENTES

RANGOS				
	VENTAS	COBROS	NUMERO DE PEDIDOS	DIAS DE PAGO
A	65120,08	2363,88	0	30
B	55120,07	12400,26	9049,58	18
C	12400,25	3622,21	37125,55	7
D	3622,2	0	37125,56	1

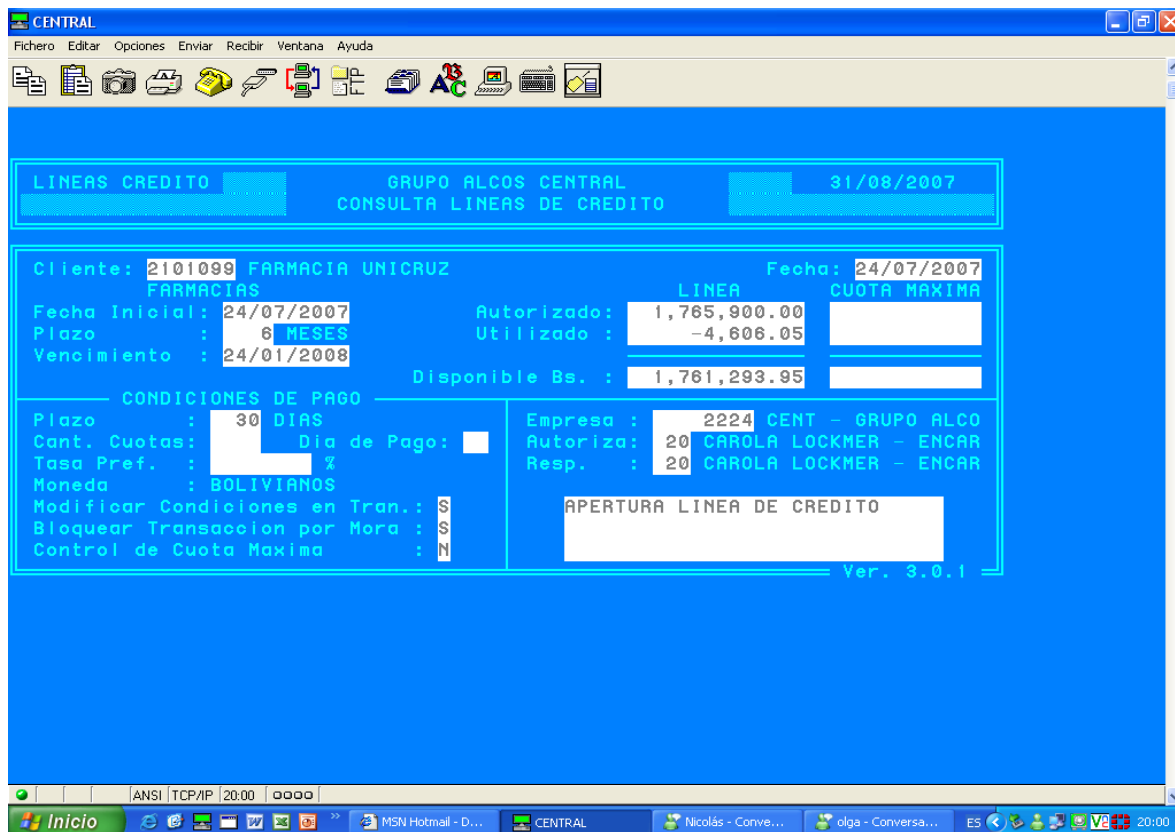
CATEGORIZACION DE CLIENTES ALCOS S.A.		Total general ventas	Total general cobranzas	Diferencia entre ventas y pagos	Numero de pedidos	Dias de pago	CLASIFICACION DE CLIENTES							
Sucursal	CODIGO	CLIENTE					ventas	cobros	Numero de pedidos	Dias de pago				
1	12	CENTRO DE ABASTECIMIENTO Y SUM. "CEASS"	1.109.332,20	638732,2	476.600,00	1	17	A	D	D	A			
2	110	SAMUEL PENALOZA - LA PAZ	289.210,27	254835,69	34.374,58	2	30	A	D	D	A			
3	387	JOSE LOZA Q.	36.720,05	36720,05	0,00	10	30	B	C	C	A			
4	2476	EDGAR CORDERO	20.685,00	3850	17.035,00	4	30	B	B	D	A			
5	2542	JORGE LA FUENTE	13.914,29	1122	12.792,29	1	30	B	A	D	A			
6	14023	AYAD GUZMAN JOSE	2.700,00	157,5	2.542,50	1	0	D	A	D	A			
7	113012	SERVI TRANS BOLIVIA	1.445,00	113,26	1.331,74	2	0	D	A	D	A			
8	117007	DRA.BLANCA ELENA MALAGA ALIAGA-ABOGADA	1.122,00	0	1.122,00	1	0	D	A	D	A			
9	118001	FABRICA LA ESTRELLA	157,50	0	157,50	8	5	D	A	C	A			
10	121007	NATURALCOS S.A.	113,26	0	113,26	29	26	D	A	B	A			
11	122001	COMPROQUIM	52,50	0	52,50	1	0	D	A	D	A			
12	122016	PROQUIMSÁ - DIPROQUIM	2.175,55	0	2.175,55	1	0	D	A	D	A			
13	1101001	FABRICA DE AGUAS GASEOSAS LUX	7.992,50	7992,5	0,00	2	30	C	B	D	A			
14	1101003	VARGAS CATERING S.R.L.	1.851,00	990	661,00	6	18	D	A	D	A			
15	1101004	EMBOTELLADORA AMERICA	11.493,00	5595	5.908,00	9	15	C	B	C	A			
16	1101005	ICEL LTDA.	1.798,00	556	1.230,00	6	9	D	A	D	A			
17	1101009	INAL LTDA.	16.370,00	1910	-2.740,00	18	35	B	C	B	B			
18	1101009	EDGAR LEON	6.251,00	0	6.251,00	2	0	C	A	D	A			
19	1101016	DESTILERIA DE BEBIDAS	1.532,50	1025	567,50	5	19	D	A	D	A			
20	1101017	LAURA SORIA	687,50	687,5	0,00	4	30	D	A	D	A			
21	1101018	MARINA PARRDO	1.102,00	1102	0,00	7	30	D	A	C	A			
22	1101019	EFRAIN LLAVE	1.500,00	1500	0,00	1	30	D	A	D	A			
23	1101021	AGRONAT	1.969,00	1676	293,00	16	26	D	A	C	A			
24	1101022	CIANEL S.R.L.	877,00	150	727,00	3	5	D	A	D	A			
25	1101025	PALLAORO INDUSTRIAS	22.575,00	25792	-3.217,00	18	34	B	C	B	B			
26	1101028	SOALPRO	1.428,00	0	1.428,00	3	0	D	A	D	A			
27	1101029	PATRICIO LOPEZ	63,50	63,5	0,00	1	30	D	A	D	A			
28	1101030	CHACON	205,00	0	205,00	3	0	D	A	D	A			
29	1101031	FRACCIONADORA SAN JOSE	3.760,00	1810	1.950,00	8	14	C	A	C	A			
30	1101032	CARDENAS	157,50	157,5	0,00	1	30	D	A	D	A			
31	1101033	JULIA DE LA OLIVA	300,00	0	300,00	1	0	D	A	D	A			
32	1101034	JUAN ANGOLA	420,00	420	0,00	2	30	D	A	D	A			
33	1101035	LABORATORIO ESFASA	648,00	648	0,00	6	30	D	A	C	A			
34	1101036	CIUDAD DEL NIÑO JESUS	2.085,00	2085	0,00	1	30	D	A	D	A			
35	1101037	NESTOR COFA	175,00	175	0,00	1	30	D	A	D	A			

Una vez realizada la categorización con las variables se ingresa al sistema S.A.I.



ILUSTRACIÓN 3

SISTEMA S.A.I.



Mediante este sistema se controlara el tiempo de pago de los clientes, este sistema es accesible al cambio de la variable de ventas, donde se puede modificar de acuerdo al entorno y movimiento de altas y bajas de ventas.



5.6. CONCLUSIONES

La normativa y estandarización de los controles crediticios reportará beneficios precisos, facilitando los controles, la fijación de políticas dinámicas y un buen sistema de control de la mora y recuperación de cartera, como también la información metodizada y cuantificada referente a todas las solicitudes otorgadas y denegadas.

Uno de los objetivos de la empresa es la de examinar su valor en el mercado. Debiendo así disminuir el riesgo que estos tendrían, al otorgar créditos estos deberán adoptar un nuevo método que realmente les indique las características exactas del cliente, en cuanto al otorgamiento de venta al crédito seguimiento y recuperación.

El modelo propuesto tan solo pretende ser la base de los lineamientos y reglas que deberán existir en la empresa, para dar un mejor manejo a la evaluación crediticia, quedando como un gran reto, el estudio y el acoplamiento periódico para la implementación del manual. De esa manera se cumpliría el objetivo de tomar decisiones objetivas y minimizar riesgos.



5.7. RECOMENDACIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN

- 1.- Como se menciona, el desarrollo del manual esta en función al proceso de desarrollo de cada empleado, especificando y delimitando las tareas que le corresponde a cada uno sin interferir con los demás cargos.
- 2.- Se debe implementar los modelos para la cobranza en el menor tiempo posible, para poder llevar a la práctica el sistema propuesto para la calificación de carteras (para la recuperación de carteras en mora)
- 3.- Políticas, normas y procedimientos presentados deben ser llevados a la práctica para ver resultados positivos a un corto plazo.
- 4.- Criterios de visión, racionalidad y buenas prácticas deben ser tomados en cuenta por todo el personal para la implementación del manual.



ANEXOS



ANEXO 1

Existen tres cartas, cuyos modelos tengo a bien adjuntar en el presente.

PRIMERA CARTA

Mediante la presente tenemos a bien recordar a Usted (es), la obligación que tiene (n) contraída para con la empresa ALCOS S.A., por concepto de, por lo que rogamos a usted (es) a apersonarse por la sección de..... nuestras oficinas, a fin de ejecutar el correspondiente pago en forma oportuna.

Sin otro particular, saludamos a Usted (es) con las consideraciones más distinguidas.

SEGUNDA CARTA

Mediante la presente tenemos a bien recordar a Usted (es), la obligación que tiene (n) contraído para con la empresa ALCOS S.A., por concepto de, se encuentra en situación de mora, por lo que instruimos presentarse en nuestras oficinas en el día, a objeto de hacer efectivo el pago de la referida obligación, más intereses y, caso contrario, se deberá efectuar la cobranza judicial correspondiente, vemos que ocasionará mayores gastos e inconvenientes que deseamos evitarle (s), por lo que le solicitamos regular su obligación.

Esperando contar con la comprensión y colaboración de su parte en el presente caso, le reiteramos las consideraciones mas distinguidas.



TERCERA CARTA

Toda vez que Usted (es) han hecho caso omiso a nuestros anteriores requerimientos de pago, lamentamos comunicarle a Usted (es) que a partir de la recepción de la presente carta, tienen el plazo de.....días para presentarse ante nuestras oficinas, fin de efectuar el pago total de su obligación en mora, intereses y otros; caso contrario automáticamente toda la documentación será remitida a nuestro Departamento Legal para su ejecución judicial, externo que ocasiona además del pago de la deuda y sus correspondientes intereses, el pago de honorarios profesionales y costas del juicio.



ANEXO 2

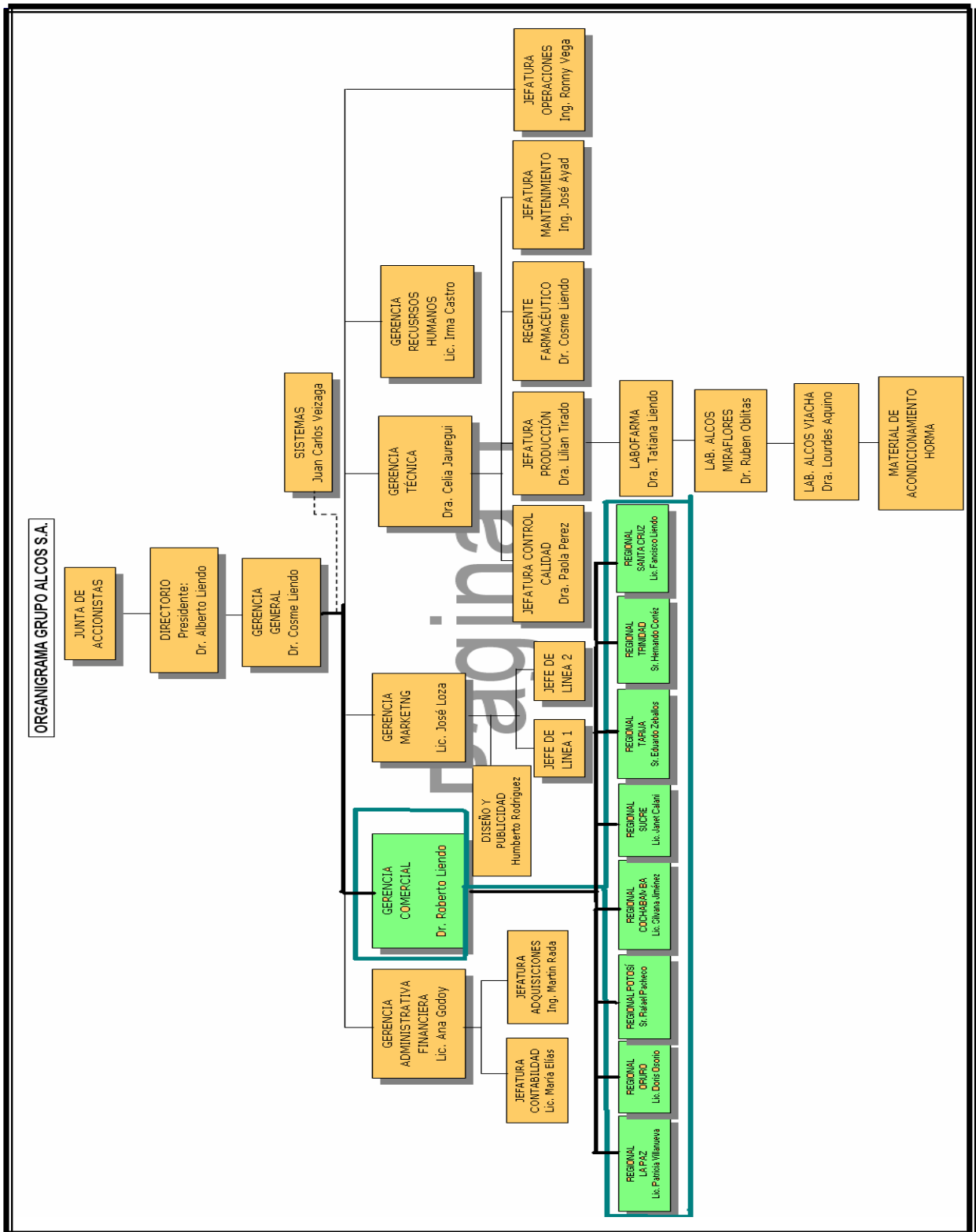
RECIBO POR LA SUMA DE.....

Yo....., en mi condición de deudor entrego a favor de la empresa ALCOS S.A., en su condición de acreedor, la suma de.....por concepto de, correspondiente a la deuda que mi persona tiene con la referida empresa, quedando un saldo de, para lo cual me comprometo a acancelar la próxima cuota en fecha.....hasta que termine de cancelar el total de la deuda.

La Paz,.....de.....200...



ANEXO 3





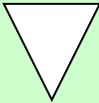
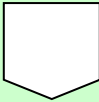
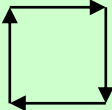
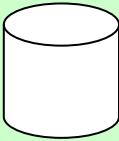
ANEXO 4

SIMBOLOGÍA		
SÍMBOLOS	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	INICIO O RESULTADO – PROCESO ALTERNATIVO	Indica el inicio (insumo) o el fin (resultado) del proceso
	PROCESO U OPERACIÓN	Representa la realización o ejecución de una operación o actividad relativa o un procedimiento
	DECISIÓN O ALTERNATIVA	Indica un punto dentro del proceso en que son posibles varios caminos alternativos.
	DOCUMENTO	Representa cualquier tipo de documento que se utilice, se genere el resultado del procedimiento
	CONECTOR	Representa la relación de una parte del diagrama con otra en la misma pagina



ANEXO 5

SIMBOLOGÍA

SÍMBOLOS	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	ARCHIVO	Representa un archivo común y corriente de oficina donde un documento se guarda permanentemente.
	CONECTOR DE PÁGINAS	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	DIRECCIÓN DE FLUJO O LINEA DE REUNIÓN	Conecta los símbolos señalando el orden en que se debe realizar las distintas operaciones.
	DISCO MAGNETICO	Almacena información



ANEXO 6

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL SUCURSAL LA PAZ

Objetivo.- Señor empleado del GRUPO ALCOS S.A., la información que usted brinde, servirá de base para la elaboración de la implementación de estrategias de Créditos y Cobranzas.

Instrucciones.- Marque la opción que crea conveniente y responda adecuadamente las otras.

1.- ¿Cuál es la Misión, visión y los objetivos del CRUPO ALCOS S.A.?

Misión.....

Visión.....

Objetivos.....

2.- ¿Usted ha recibido capacitación por parte de la empresa, para el desempeño de su función?

A veces () Casi nunca () Nunca () Siempre ()

3.- ¿En qué medida los Directores conocen los problemas de su Personal?

Los conocen mal () Un poco () Bastante bien () Muy bien ()

4.- ¿Usted tiene acceso a la información para cumplir con sus funciones?

Casi nunca () Nunca () Ocasionalmente () Siempre ()

5.- ¿Usted participa en las decisiones para la solución a sus problemas que afecten a su tarea?

Nunca () Rara vez () De vez en cuando () Siempre ()



6.- ¿Su trabajo lo realiza en grupo?

Rara vez ()

A veces ()

En general ()

Siempre ()

7.- ¿Usted cuenta con material de soporte necesario para su trabajo?

Rara vez ()

A veces ()

En general ()

Siempre ()

Gracias por su colaboración



ANEXO 7

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS FARMACIAS

Instrucciones.- Marque la opción que crea conveniente.

1.- ¿El sistema de ventas por Grupo ALCOS S.A. es?

Excelente () Buena () Baja () Deficiente ()

2.- ¿De que laboratorio compra más?

Inti () Vita () Alcos () Tecnofarma () Bago ()

2.A.- ¿Qué políticas de cobranza realizan?

Contado () Crédito()

3.- ¿La cobranza que realiza los empleados del Grupo ALCOS S.A. es?

Excelente () Buena () Baja () Deficiente ()

4.-¿ El cobrador le visita el día que usted a programado para el pago?

Rara vez () A veces () Siempre()


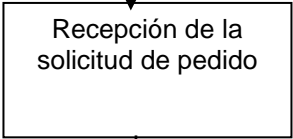

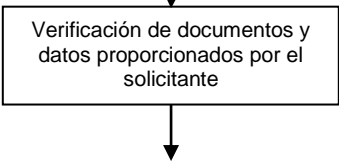
5.- ¿Por qué motivo no cancela usted el pago que a programado?

Incumplió con el día programado () No existe productos () Otros ()

Gracias por su colaboración



1. PROCEDIMIENTO DE LA OTORGACIÓN DE CRÉDITO.

PASO	PROCESO DEL CRÉDITO	POLÍTICAS PROPUESTAS
1	 <pre> graph TD A[INICIO] --> B[La solicitud de pedido por el cliente] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La responsabilidad es inherente al cargo, en todos los procesos incurridos ➤ Todo pedido estará orientado a la calidad en el proceso de otorgación de crédito ➤ No se permitirá al encargado de crédito que se otorgue mayor número de crédito al cliente (VENTAS) ➤ Se brindará toda la información usual referente al pedido, más la información sobre los riesgos cuando no cancelen su pago en la fecha estipulada por la empresa. ➤ Se deben adjuntar fotocopias de los documentos requeridas por la empresa: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Carnet de Identidad ❖ Numero de N.I.T. ❖ Resolución Ministerial del SEDES ❖ Factura de Luz y Agua de domicilio y negocio. ➤ Las pedidos que no cumplan con todas las especificaciones requeridas serán eliminadas.
2	 <pre> graph TD B --> C[Recepción de la solicitud de pedido] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toda documentación exigida para ser otorgado el crédito de ventas, deberá estar completa y sin observaciones, la cual deberá ser archivada en files independientes. ➤ Toda la documentación recibida tanto de los pedidos otorgados y los no otorgados, deberán ser archivadas en files personales de cada cliente, los cuales deberán ser depositados en el archivo de la empresa, con sus correspondientes registros de recepción de documentación, esto con la ayuda de un sistema informático para hacer más fácil la tarea de búsqueda de datos en el momento de extender la línea de crédito o caso contrario cerrarlas.
3	 <pre> graph TD C --> D[El supervisor de ventas realizara una preevaluación] D --> E{Satisfecho?} </pre>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mínimamente se seleccionara personal egresado de carreras administrativa financiera para la calidad de servicio y créditos. ➤ Se implantaran cursos de capacitación y actualización semestral o cuando las circunstancias lo requieran ➤ Obligatoriamente se debe realizar las tareas que le encomienda la empresa sin distorsionar las funciones. ➤ Cualquier falla, error o deficiencia en este proceso, tendrá una sanción en base a la responsabilidad del proceso.
4	 <pre> graph TD E --> F[Verificación de documentos y datos proporcionados por el solicitante] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Todo proceso de verificación, deberá contar con su correspondiente respaldo de haber efectuado dicha tarea ➤ Se deberá hacer el mayor esfuerzo por realizar una indagación acerca de la reputación del cliente.



5	<pre> graph TD A[Unidad de Crédito y Cobranza] --> B{Riesgo aceptado?} </pre>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Todo pedido deberá ser consultado con Supervisor de ventas ➤ Se deberá establecer una escala de riesgo del crédito (pedido) para facilitar la calificación del mismo (portafolio de clientes).
6	<pre> graph TD A[Aprobación del pedido] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El pedido deberá ser aprobado sin observaciones ➤ Todo pedido deberá ser aprobado con el consenso de todo el Comité Regional y Comité de Créditos y Cobranzas Nacional.
7	<pre> graph TD A[Otorgamiento del pedido] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El plazo de pedido deberá estar en función de las ventas, cobranzas y días de pago. ➤ El plazo de pedido será de acuerdo a estas tres variables internas y variable externas. ➤ Se velara por el flujo de caja en todo momento de la empresa
8	<pre> graph TD A[Seguimiento del pedido] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actualizar los datos de los clientes cada trimestre. ➤ Toda estado deudor de cuentas por cobrar deberá ser adjuntada al file del cliente, para así poder conciliar el sistema informativo con lo físico, para así tener un control eficiente de las ventas al crédito.
9	<pre> graph TD A[Gestión de cobranza] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Otorgar todas las facilidades a los cobradores para realizar su gestión de cobranza logrando su flujo de caja. ➤ Definir una política de incentivos desacuerdos a la cartera que estos manejen, velando por nuestros clientes internos cobradores, para motivar a los mismos a realizar un trabajo eficiente y no que engañen a la empresa.
10	<pre> graph TD A[Recuperación del pedido (cobranza)] --> B[Fin] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa deberá tener una política de financiamiento de efectivo, para salvar cualquier situación anómala o falta de liquidez.



BIBLIOGRAFIA

- Arandia Lexin, “Métodos y Técnicas de investigación y aprendizaje”. Umsa impresión Catacora. La Paz Bolivia 1993.
- Bernal, Gonzalo, “Programa de Diplomado Internacional”, CEEDE.
- Chiavenato, Idalberto, “Iniciación a la Administración Finanzas”, McGraw Hill, México
- Dubrin Andrew J.,”Fundamentos de Administración”, Thomson Editores.
- Duhalt Kruss, Miguel, Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Publicas
- UNAM, México. 1977
- Franklin Enrique Benjamin, Organización de Empresas Edit.1ra, McCraw-Hill,Mexico,1998.
- Jordán Jimeno, Antonio, ”Análisis de Requerimientos”, U.M.S.A. 1ºEdición,
- López Pascual, Joaquín, ”Gestión Bancaria”, McGRAW-HILL de Managemet
- Mejia Ibañes Raul, “Metodología de la investigación”, 2da Edición, La Paz Bolivia, 2001,
- Martínez Chávez. Víctor Manuel, Teoría y Practica Del Diagnostico Administrativo, Edit. Trillas.
- Montalvo Oscar “Administración Financiera Básica Corto Plazo” Edt. F.C.E.F.
- Normativas y procedimientos del Banco Sol
- Novales Adolfo, “Estadística y Econometría. Muestreo Aleatorio Simple”.
- P. Ettinger Richard. “Créditos y Cobranzas”. Ed. CECSA.
- Reyes Ponce Agustín. “La Planeación”.
- Rosemberg J.M.,”Diccionario de Administracion y Finanzas”, Océano Centrum.
- Seldon, Arthur,”Diccionario de Economía”
- Wilhelm Lexis.”El Crédito y la Banca”, Ed. LABOR.



- Zorrilla Santiago Miguel T. “Metodología de la investigación”, Mc. GRAW HILL. Hernández S. Roberto, “Metodología de la investigación”, Mc Gaw Hill.
- Zorrilla Miguel T. Santiago. ”Metodología de la investigación”. Mc.GRAW HILL., 2° EDICIÓN, México.
- Hay problemas de comunicación entre padres e hijos la unidad de análisis correcta es: grupo de padres e hijos. Ambas partes se les aplicará el cuestionario Sampieri y Collao Metodología de Investigación Editorial Mc Graw Hill, segunda edición, México – d .f. 1998, pag.205)
- Pagina Internet
www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml
- Código de Comercio Decreto Ley N° 14379
- Código Civil. (Código Civil: D.L. N° 12760 de 8 de agosto de 1975).
- Ley del Medicamento (Ley de 17 de diciembre de 1996)
- Reglamento de la Ley del Medicamento (Decreto Supremo de 21 de junio de 1997)

BIBLIOGRAFÍA

- Arandia Lexín. “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje”. UMSA. Impresión-Catacora, La Paz Bolivia 1993.
- Arce Aurelio Crisólogo. “Diccionario pedagógico”, Ed. Abedul agosto 1999.
- Barbosa Romero Reynaldo, “Introducción a la Gerencia Social”, La Paz - Bolivia, 1ra. Ed. 2002
- Chiavenato, Adalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, 3ra. Edición, Editorial Mc Graw-Hill, Brasil, 1989.
- Hernández S. Roberto En C. Fernández C. Carlos Dr., Baptista L. Pilar Dr. “Metodología de la Investigación, Mc. Graw-Hill. Interamericanos S.A., 2º Edición, México1998.
- Mejía Ibáñez Raúl. "Metodología de la investigación", 2º Edición, La Paz – Bolivia, 2001.
- Moya Calderón Rufino, “Estadística Descriptiva”, Editorial San Marcos, S.A., Lima Perú, 1996.
- Novales Alfonso, Estadística y Econometría, “Muestreo Aleatorio Simple”, Pág. 284.
- Santiago Zorrilla Miguel T. “Metodología de la Investigación”.Mc.GRAW HILL. Interamericana, Editores S.A., 2º Edición, México.
- Wellington Patricia. “Cómo Brindar un Servicio Integral al Cliente”, Mc. Graw. Hill.

DISPOSICIONES LEGALES

- Gaceta oficial de Bolivia, Índice general “alfabético y cronológico”, 1968.
- Decreto Ley N° 2950 del 30 de enero de 1952 Dirección General de Inmigración.
- Ley de Administración y Control Gubernamental, N° 1178 (SAFCO), de 20 de julio de 1990.
- Ley N° 2446 del 19 de marzo de 2003, Ley de Organización del Poder Ejecutivo.
- D.S. N° 24423 del 29 de noviembre de 1996, Régimen Legal de Migración.
- D.S. N° 25150 del 4 de septiembre de 1998, Organización y Atribuciones del SENAMIG.
- D.S. N° 26115 de 16 de marzo de 2001, Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (SAP).
- D. S. N° 26973 del 27 del marzo de 2003, Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo.
- R.S. N° 217055 de 20 de mayo de 1997, Normas Básicas del Sistemas de Organización Administrativa (SOA).