

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



**GESTION DE CONTROL EN PROCESOS DE**  
**FACTURACION Y COBRANZAS, PARA GENERAR**  
**UNA COBRANZA EFICIENTE EN LA CAMARA**  
**NACIONAL DE INDUSTRIAS**

**MEMORIA ACADEMICA LABORAL PARA LA OBTENCION DEL GRADO DE**  
**LICENCIATURA**

**Autor: Luis Fernando Escobar Castillo**

**Tutor: Lic. Froilan Apaza Patzi**

**La Paz – Bolivia**

**Diciembre 2021**

## **DEDICATORIA**

A mis amados papas:

Damaso y Antonia que me acompañan desde la eternidad.

A Patricia: mi esposa, amiga, amante y compañera.

A mis hermanos, Clairol, Bea, Sandra y Antonio.

A Clairol que es mi guía.

A mis hijos, Viviana, Carlos y Mayra que son la alegría de mi vida.

A mi familia política que siempre tuvo una palabra de aliento.

## **Agradecimientos**

A Dios por darme vida y oportunidad para vivirla.

A los docentes universitarios que ayudaron en mi formación  
académica.

A Patricia que sin su amor y apoyo no habría logrado nada.

A mis hijos que son mi razón de vida.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPITULO I</b> .....	1
<b>1.1. Introducción</b> .....	1
<b>1.2. Implicaciones practicas</b> .....	9
<b>1.3. Relevancia económico social</b> .....	10
<b>CAPITULO II</b> .....	12
<b>2.1. Generalidades de la actividad profesional</b> .....	12
<b>2.1.1. Descripción de la actividad profesional</b> .....	12
<b>2.1.2. Experiencia Laboral</b> .....	13
<b>2.2. Actividad profesional para la solución del problema</b> .....	15
<b>2.2.1. Planteamiento Del Problema</b> .....	15
<b>2.2.2. Identificación y descripción del problema</b> .....	16
<b>2.3. Objetivo</b> .....	17
<b>2.3.1 Objetivo General</b> .....	17
<b>2.3.2. Objetivos específicos</b> .....	17
<b>2.4. Descripción especifica de la actividad profesional en relación con la solución del problema.</b> .....	18
<b>CAPITULO III</b> .....	19
<b>3.1. Alcances en la solución del problema en el contexto de un marco teórico</b> .....	19
<b>3.1.1. Alcance temático</b> .....	19
<b>3.1.2. Alcance temporal:</b> .....	20
<b>3.1.3. Alcance económico</b> .....	20
<b>3.2. Referencia teórica - marco teórico</b> .....	20
<b>3.2.1. Administración financiera de cuentas por cobrar</b> .....	20
<b>3.2.3. Políticas</b> .....	22
<b>3.2.4. Crédito</b> .....	23
<b>3.2.5. Políticas de crédito</b> .....	26
<b>3.2.6. Riesgo</b> .....	28
<b>3.2.7. Manual</b> .....	29
<b>3.2.8. Manual de procedimiento</b> .....	29

3.2.9.	Índice de morosidad .....	31
3.2.10.	Índice de liquidez.....	32
3.2.11.	Diagrama de flujo.....	33
3.2.12.	La Gestión de Cobranza.....	35
3.2.13.	Sistema de cobranzas .....	36
3.2.14.	Diferentes formas de cobranzas .....	39
3.2.15.	Operaciones de cobranzas.....	40
3.2.16.	Procedimientos y técnicas de cobranzas.....	41
3.3.	Descripción de la solución al problema – desarrollo de la solución y resultados .....	43
3.3.1.	Modelo para la gestión de cobranza de cuotas por membresía ....	45
3.3.2.	Modelo para la gestión de cobranza de aportes 3x1000.....	49
3.3.3.	Modelo para la gestión de cobranza de alquiler de bienes inmuebles.....	52
3.3.4.	Modelo para la gestión de cobranza de servicios, capacitación y otros.....	55
3.3.5.	Estrategias para una gestión de cobranza efectiva .....	57
3.3.6.	Estrategia general para la recuperación de cuentas en mora.....	58
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>60</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>62</b>
	<b>REFERENCIA BIBLIOGRAFICA .....</b>	<b>63</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>65</b>
	<b>Estructura de la Organización .....</b>	<b>79</b>

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Procedimiento de Cobranzas Cuotas Asociados.....	47
Cuadro N° 2 Procedimiento de Cobranzas para Aportes “3x1000” .....	51
Cuadro N° 3 Procedimiento de Cobranzas para Alquileres de Bienes Inmuebles.....	54
Cuadro N° 4 Procedimiento de Cobranzas para servicios capacitación .....	57

## RESUMEN

El presente trabajo fue desarrollado en la Cámara Nacional de Industrias con la implementación de un sistema de Gestión de Cobranzas y estandarización de procesos para la cobranza a los asociados.

Durante el desarrollo se mostrará una parte de la trayectoria laboral profesional desarrollada en la Cámara Nacional de Industrias, en el área administrativa, específicamente en la unidad de recaudaciones como responsable de área; donde se pusieron en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera Administración de Empresas y la experiencia desarrollada en el ejercicio de las funciones laborales.

También se reflejará el desarrollo de la actividad laboral en el cual se presentan obstáculos que requieren la aplicación práctica de los conocimientos, demostrando nuevas habilidades, potenciando capacidades, mismas que permiten resolver los problemas que se presentan en el día a día, durante el desarrollo de las funciones.

Durante el ejercicio laboral se plasmó los conocimientos adquiridos dentro de la universidad de diferentes maneras desde los inicios dentro de la institución y logrando consolidar los diferentes desafíos que se fueron presentando hasta la gestión donde se asumen nuevos retos y responsabilidades.

Es el año 2014 que se presenta este desafío laboral al asumir como responsable de área, el cual requeriría poner en práctica los conocimientos adquiridos. Teniendo el desafío de identificar el problema de mora acumulada en cuentas por cobrar que ya llevaba la institución desde años atrás.

Durante los años que trabajo dentro de la institución en el área de recaudaciones se logró identificar los problemas de mora que genera la recaudación del aporte 3x1000 sobre importaciones, donde la morosidad es mediante las agencias despachantes aduanas, quienes son intermediario de recaudación para nuestra institución.

Logrando proponer un modelo de gestión para reducir la mora y de esta manera incrementar el flujo de efectivo en las recaudaciones por los distintos servicios prestados a los asociados.

## **CAPITULO I**

### **1.1. Introducción**

En el presente documento se muestra una parte de la trayectoria laboral profesional desarrollada en la Cámara Nacional de Industrias, en el área administrativa, específicamente en la unidad de recaudaciones como responsable de área; donde se pusieron en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera Administración de Empresas y la experiencia adquirida en el desarrollo de las funciones laborales.

En el desarrollo de la actividad laboral se presentan obstáculos que requieren la aplicación práctica de los conocimientos, adquirir nuevas habilidades y potenciar capacidades, mismas que permiten resolver los problemas que se presentan en el día a día.

Es el año 2014 que se presenta este desafío laboral al asumir como responsable de área, el cual requeriría poner en práctica los conocimientos adquiridos. Es así que se busca identificar el problema de mora acumulada en cuentas por cobrar que ya llevaba la institución desde años atrás.

Durante los años que trabajo dentro de la institución en el área de recaudaciones se logró identificar los problemas de mora que genera la recaudación del aporte 3x1000 sobre importaciones, donde la morosidad es mediante las agencias despachantes aduanas, quienes son intermediario de recaudación para nuestra institución.

### **Objetivos**

Los objetivos que se persigue con el desarrollo de la memoria laboral:

- Conocer aspectos que determinaron el crecimiento de la mora en nuestra institución
- Determinar un procedimiento adecuado para el proceso de cobranzas

- Poner en conocimientos los procedimientos que se usaron para evitar el crecimiento de la mora
- Establecer los mecanismos de prevención de la mora en la recaudación de aportes por el 3x1000

### **Metodología**

Durante el desarrollo de la memoria laboral se utilizará la metodología Narrativa – Descriptiva que nos ayudara a conocer una perspectiva amplia de la investigación, resaltando las cualidades del desarrollo del trabajo, se utilizaran algunas estrategias metodológicas como ser las fuentes de información, formas de análisis descriptivo.

### **Síntesis**

La presente memoria laboral es un resumen de 8 años de trabajo en el área administrativa de la empresa Cámara Nacional de Industrias como Responsable de Recaudaciones llegando a concretar y plasmar los conocimientos, habilidades adquiridas en la formación dentro de la carrera Administración de Empresas.

Se logró evidenciar que un inadecuado proceso de cobranzas coadyuva a la morosidad de la institución, manejado de manera adecuada cada uno de los pasos planteados dentro de los procesos reduce la mora.

Una vez identificado los factores que influyeron en el crecimiento de la mora como la falta de comunicación con las agencias despachantes y la falta de seguimiento en cobranzas.

### **Sector de estudio**

La Cámara Nacional de Industrias (CNI) se fundó en la ciudad de La Paz, un 28 de febrero de 1931, en plena crisis derivada del “cash” de la Bolsa de Valores de Nueva York, para la coordinación del sector productivo, como Cámara de Fomento Industrial.

Reconociendo su personería jurídica mediante Resolución Suprema del 8 de mayo del mismo año.

En el año 1937 se determinó el cambio de denominación de la institución por “Cámara Nacional de Industrias”, constituyéndose en el ámbito nacional, cuyos personeros podrán asumir la defensa de ellos.

Los actuales estatutos de la Cámara Nacional de industrias fueron aprobados mediante Resolución Prefectural N° 328 en fecha 12 de julio de 2004, que agrupaba y representaba a los empresarios privados dedicados a la manufactura.

La CNI es una institución de servicios, de carácter privado y sin fines de lucro, que promueve el desarrollo del sector industrial y de la comunidad empresarial para la generación de recursos, empleo sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida en el país.

Dentro del ámbito nacional la Cámara Nacional de industrias representa a la industria ante el Congreso Nacional, el poder ejecutivo, gobiernos departamentales, gobiernos municipales, representa al sector industrial ante las siguientes instituciones.

#### **SECTOR PRIVADO NACIONAL**

- Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB)
- Fundación para el Desarrollo Empresarial (FUNDEMPRESA)
- Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA)
- Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles (CPTS)

#### **SECTOR PÚBLICO**

- Consejo Nacional de Desarrollo Industrial (CONDESIR)
- Consejo Nacional de Calidad

#### **NIVEL INTERNACIONAL**

- Asociación de Industrias Latinoamericanas (AILA)
- Consejo Consultivo Andino (CCEA)
- Comunidad Andina de Naciones (CAN)
- Comisión de Medio Ambiente para la Región Andina (COMARA)

Cuenta con varios convenios de Cooperación Institucional con sus contrapartes de Sud América, es parte integral de las comisiones de negociación de los tratados de integración comercial suscritos por Bolivia, es miembro de la Comisión Nacional Portuaria Boliviano-chilena.

### **Misión**

Somos una institución de servicios, de carácter privado y sin fines de lucro, que promueve el desarrollo del sector industrial y de la comunidad empresarial para la generación de recursos, empleo sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida en el país.

### **Visión**

Ser una institución líder, representativa, reconocida a nivel nacional e internacional por su contribución al desarrollo del sector industrial, del empresariado y de la sociedad en su conjunto.

### **Política de Calidad**

Defendemos los intereses del sector industrial boliviano y promovemos su desarrollo. Para este fin prestamos servicios de capacitación, asesoramiento, asistencia técnica e información, orientados a cumplir con los requerimientos y lograr la satisfacción de los clientes, en base al talento de nuestros recursos humanos y en busca del mejoramiento continuo y la eficiencia de nuestros procesos.

La Cámara Nacional de Industrias, actualmente opera en sus oficinas ubicadas en la zona Sur de La Paz, desde junio del año 2015. Las nuevas instalaciones constituyen un símbolo

de la fortaleza y aporte institucional del sector industrial manufacturero, reflejando el posicionamiento de la identidad e imagen gremial a nivel local, nacional e internacional.

La Cámara Nacional de Industrias presta servicios a los agremiados del sector industrial manufacturero en asesoramiento legal:

## **I Asesoramiento Legal**

- El asesoramiento legal a su vez realiza la prestación de servicios en los siguientes aspectos
- Asesoramiento jurídico
- Asesoramientos Constitucional, Civil, Comercial, Tributario, Ambiental, Aduanero, Laboral y Seguridad Social, Seguridad y Salud Ocupacional, Administrativo, Sustancias Controladas.
- Información normativa

Reportes y alertas jurídicas sobre la normativa, con la sistematización de la clasificación de normas, en función al tipo de norma, fuente, ámbito regulatorio y otras características y análisis de las normas reportadas.

Reportes sobre las leyes y decretos supremos publicados por la Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia.

Circulares con un análisis legal sobre ciertas normas que son de interés para el sector industrial.

➤ Comercio exterior

Explicación, aclaración y análisis normas comerciales relativas a los procedimientos de importación y exportación, normativa aduanera y arancelaria y de acuerdos comerciales suscritos por Bolivia, así como de la normativa multilateral; restricciones arancelarias, normas de origen y otros.

## **II Asistencia técnica**

➤ Seguridad y salud ocupacional

Evaluación de riesgo laboral metodología IPER, Monitoreo de ruido industrial, Monitoreo de Nivel de Intensidad de Luz (Luxometría), Monitoreo de estrés térmico por calor y por frío, Elaboración de Planes de Higiene, Seguridad Ocupacional y Bienestar, Elaboración de Estudios de Cálculo de Carga de Fuego, Diseño de sistemas contra incendios.

➤ Medio ambiente

Elaboración de RAI's, Elaboración de Estudios de línea base ambiental, Elaboración de Estudios de Impacto Ambiental, Elaboración de Manifiestos Ambientales, Elaboración de Planes de Manejo Ambiental, Monitoreo de calidad de aguas, Monitoreo de calidad de aire (PST, CO, SH2), Monitoreo de calidad de suelos, Elaboración de Informes Ambientales Anuales (IAA), Monitoreo y caracterización de residuos sólidos, Diagnóstico integral de la gestión de residuos sólidos, Elaboración de Informes de Monitoreo Ambiental (IMA), Bolsa de Residuos Industriales (BRI). Kiosco Verde.

➤ Implementación de sistemas de gestión

Sistema de Gestión de Calidad según NB/ISO 9001:2015, -Modelos de excelencia en la Gestión (Modelo Iberoamericano), Para la implementación del sistema concurre en la capacitación y asistencia técnica in situ, además de asesoramiento para la certificación de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la industria.

➤ Auditoría legal

Realización de una revisión enfocada a ciertos registros corporativos de la empresa, con el objeto de identificar el cumplimiento de la normativa formal y que de esta manera las áreas correspondientes puedan implementar mecanismos de control para el oportuno y adecuado cumplimiento de formalidades y obligaciones normativas.

➤ Asistencia técnica-legal para la elaboración o adecuación de documentos

Elaboración o adecuación de documentos jurídico-comerciales de la empresa, de acuerdo con lo establecido en la normativa vigente, Elaboración de contratos o modelos de contratos, Elaboración de finiquitos, Protocolización de contratos y poderes ante Notarías de Fe Pública.

➤ Constitución, modificación, liquidación de sociedades comerciales o civiles

Constitución de sociedad comercial, hasta la obtención de la Matrícula de Comercio respectiva, Constitución de sociedades civiles, Constitución de asociaciones o entidades sin fines de lucro, hasta la obtención de la Resolución de Otorgación o Reconocimiento de Personería Jurídica, Modificación de escrituras de constitución, transferencias de acciones, cuotas de capital y otros, Liquidación de sociedad comercial y consiguiente cancelación de Matrícula de Comercio, Apertura y cierre de sucursales.

➤ Trámites ante el servicio nacional de propiedad intelectual (SENAPI)

El registro de Marcas, Lemas Comerciales, Nombres Comerciales, Signos distintivos, Derechos de autor y derechos conexos, Patentes, Renovación de marca,

Cambios operativos y modificaciones, Transferencia de marca, Defensa de derechos, Presentación de Demandas de Oposición.

➤ Servicio de regularización de inmuebles

Ante el GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ, tramitación de, Modificaciones de datos generales de contribuyentes y de las características técnicas del bien inmueble registrado en Padrón Municipal del Contribuyente, Informe Técnico Predial, Baja de inmueble por doble registro y regulación de impuesto tributario, Regulación de derecho propietario por sucesión hereditaria, aclaración de ubicación y/o superficie. (Cambio de Jurisdicción), Matriculación. (Cambio de tarjeta computarizada a folio real), Certificado de No Propiedad, Información rápida, Certificado Treintenar, Certificado de Tradición de Propiedad, Tramitación de la regularización del derecho propietario ante derechos reales y el gobierno autónomo municipal de la paz, tramitación de procesos judiciales de regulación del derecho propietario

### **III Capacitación**

➤ Capacitación

Temas de capacitación en Sistema de Perfeccionamiento para Jefes de Producción y Administración, Introducción a la administración, Organización a la estructura empresarial, Organización de los procesos, Planificación de la producción, Conducción operativa de la producción, Técnica de planificación por redes, Economía de materiales, Aseguramiento de la calidad, Mantenimiento, Recursos humanos, Cálculo de costos e inversiones, Gestión ambiental en la industria, Planificación de la planta, Sistemas de información empresarial de registro de datos, Reorganización de la empresa

➤ Actualización en temas laborales

Estrategias legales y formales para contratar personal a costo reducido Tercerización, Desvinculación de personal

➤ Actualización en temas tributarios

➤ Bancarización, RC-IVA, Prescripción

➤ Marketing y planificación estratégica

➤ Neuromarketing, Atención al cliente, Excel avanzado gerencial, Gestión de inventarios

➤ Seguridad Industrial

➤ Plan de emergencias y contingencias, Requisitos legales en SySO, Evaluación de riesgos, Brigadas de emergencia

➤ Medio Ambiente

➤ RASIM, Actualización en leyes de medio ambiente que rigen el sector industrial, Gestión de residuos sólidos y líquidos industriales

➤ Inocuidad Alimentaria

➤ Etiquetado de alimentos OGM, Buenas prácticas de Manufactura, Buenas prácticas de almacenamiento

## **1.2. Implicaciones practicas**

Durante los años de trabajo en la Cámara Nacional de Industrias, se identificó la problemática del incremento de la mora, durante los 7 años de trabajo, se buscó las diferentes alternativas de solución.

La mejor alternativa que se tomó en consideración y fue un aporte personal para que exista crecimiento económico dentro de la institución mejorando los procedimientos de recaudación y adecuación de estos métodos a todo el personal que corresponde a el área.

Cada aspecto considerado falencias encontradas dentro de la institución los cuales pueden ser muestra del origen del incremento de mora, estos hechos son de relevancia para que puedan existir nuevas estrategias de cobranzas para que puedan prevenir el mismo.

Algunas de las implicaciones de las diferentes alternativas que se presentaron fueron las siguientes.

- Identificar los casos de empresas morosos
- Conseguir compromisos de pago efectivo
- Seguimiento de casos de difícil acceso
- Lograr que los clientes tengan un continuo pago, considerando a la cobranza como un proceso continuo
- Generando alternativas de solución a la mora, creando una cultura de pago en el cliente

Uno de los efectos colaterales fueron que algunas de las agencias despachantes ya no quisieron trabajar con nosotros porque la comisión se la pagaba después de realizar la cobranza. Pero los procedimientos implementados ayudaron a realizar una mejor gestión de cobranza, ampliando la recaudación efectiva, algunas de las agencias despachantes cerraron por baja recaudación.

### **1.3. Relevancia económico social**

La relevancia económica es debido a que el incremento de la mora pone en riesgo el flujo del efectivo dentro de la institución. El trato cordial y continuo seguimiento a los pagos de los socios y aportantes de nuestra institución contribuirá al crecimiento económico.

El poder realizar una previsión de cuentas incobrables ayudara a que las cuentas por cobrar de empresas que entran en quiebra pueden aminorar la pérdida para nuestra institución

Durante muchas gestiones no se mantuvo el registro de los aportes y registro del 3x1000 de los agentes despachantes lo cual acciono que exista un crecimiento de la mora de nuestra empresa.

La relevancia social, nos muestra que la industria boliviana se encuentra agremiada y representada por la Cámara Nacional de Industrias, la cual tiene fortaleza ante negociaciones que se tenga con el gobierno o con otras entidades internacionales.

## **CAPITULO II**

### **2.1. Generalidades de la actividad profesional**

#### **2.1.1. Descripción de la actividad profesional**

El año 2007 comencé actividades laborales en la Cámara Nacional de Industrias, desempeñando las funciones de cobrador de la oficina central, donde las funciones principales que desarrollaron fueron; realizar el control del cobro de cuotas mensuales, por membresía de las industrias asociadas; para ello se realizaban visitas a las diferentes industrias.

Otra de las actividades es emitir facturas por membresía de manera mensual, mantener registro de estados de cuentas de cuotas ordinarias, de las industrias asociadas, coordinar la forma de pago de cuotas pudiendo ser estas diferentes; en efectivo, cheque o transferencia bancaria, realizando los cobros correspondientes. También se debía recuperar las cuotas de las empresas que entraron en mora. Custodiar y transportar los valores acopiados por cobro hacia la empresa, hasta la entrega al personal responsable en el área de contabilidad, mantener el archivo de las facturas y recibos, realizando el registro de las diferentes cancelaciones por los diferentes servicios que presta la institución.

Posteriormente el año 2011 existe reestructuración dentro de la institución del área administrativa, fui designado como responsable de Recaudaciones de oficina, haciéndome cargo de nuevas funciones y actividades que implicaba el cargo como ser, ser responsable de la unidad de Cobranza, coordinación general de los cobradores con la unidad de contabilidad, designar y supervisar el ruteo, recepcionar la recaudación diaria de los cobradores según las rutas correspondientes, reportar la recaudación efectiva diaria

El año 2014 fui promovido como Responsable de la Unidad de Recaudaciones, donde las funciones se incrementaron, la principal función que se incremento fue el de coordinar y

supervisar las actividades para la recaudación de las diferentes oficinas distritales que se encuentran en Aduana Interior La Paz, Aeropuerto Internacional de El Alto, Zona Franca Industrial El Alto, Zona Franca Comercial La Paz y Zona Franca Patacamaya, también la recuperación de cuentas por cobrar de las agencias despachantes de aduana, recaudaciones por alquiler de bienes inmuebles, asistencia técnica a los asociados, capacitación a personal de las industrias asociadas y cualquier otras obligaciones referente a la prestación de servicios para con la Cámara Nacional de Industrias.

### **2.1.2. Experiencia Laboral**

En una primera etapa de trabajo como Cobrador el año 2007 en las funciones designadas pude evidenciar que no existía control y coordinación en los cobros que se realizaban, debido a la falta de procedimientos que permita controlar de manera continua a los cobradores; debido a que no se tenían asignada una zona de recaudación por cobrador. No se contaban con un registro que permita evidenciar la entrega de los valores recaudados por los cobradores a la Unidad de Contabilidad, lo que hacía posible la pérdida de los valores de la recaudación tanto en la Unidad de Contabilidad como entre los cobradores.

Un antecedente histórico la Cámara Nacional de Industrias es el hecho que tuvo una pérdida de alrededor de Bs 200.000,00 por hurto entre el personal de cobranza y personal de contabilidad.

A raíz de ese antecedente en esta etapa primera de trabajo logre la autorización para la implementación de un registro de constancia de entrega de valores a personal de Contabilidad al finalizar la jornada, quedando registrado el dinero recaudado como respaldo para los cobradores.

En ese tiempo se realizó el trabajo de zonificar el área de acción de los cobradores, asignando zonas determinadas de cobro para que el recorrido de cada uno de ellos sea más homogéneo, se descartó la cobranza por orden alfabético de acuerdo a la denominación

de la empresa asociada, este hecho extendía el radio de acción de cada uno de los cobrados en recorridos largos en distancia y tiempo.

Al asumir el cargo de responsable de Unidad pude observar y evidenciar las diferentes falencias, las cuales no permitían incrementar el flujo de recaudación tanto en las sucursales y oficina central, entre las principales observaciones puedo citar:

- La coordinación operacional entre la Unidad de Recaudaciones y la Unidad de Contabilidad no era adecuada, porque no existía un cruce de información entre ambas unidades para realizar la conciliación de las cuentas, permitiendo hacer un análisis de la mora y de esta manera determinar acciones a seguir. Por consiguiente, se generó implemento un control en las cuentas por cobrar.
- En las agencias distritales el control y seguimiento a la facturación por los servicios 3x1000, la Unidad de Servicios aduaneros es la encargada de emitir las facturas por este aporte y al ser una unidad no dependiente de la gerencia administrativa financiera escapaba al control contable.
- Carencia de estrategias de cobro, los recaudadores no tienen la capacitación necesaria para lograr el compromiso de pago de las facturas emitidas.
- Carencia de Políticas de recaudaciones, al no contar con estas políticas tanto para la facturación y recaudación las mismas son desarrolladas de acuerdo a las necesidades del momento, no teniendo nada establecido la responsabilidad queda incierta lo que permite el incremento de morosidad.
- Carencia normalización de procedimientos establecido y documentados para facturación y recaudación, los procesos que se realizan son empíricos y desordenados.

- Carencia de un tratamiento contable sobre las cuentas incobrables, la falta de provisión de cuentas incobrables en el registro contable hace que sigan figurando deudas que por su naturaleza no serán recuperadas ya que las empresas deudoras quebraron o cerraron su actividad empresarial.

## **2.2. Actividad profesional para la solución del problema**

### **2.2.1. Planteamiento Del Problema**

Desde el inicio de mis actividades dentro de la Cámara Nacional de Industrias vi que existían distintas falencias dentro del área financiera, muchos de ellos por omisión de responsabilidades, ya que muchos de ellos no se querían delegar y por otro lado no se los quería asumir.

Si bien dentro de la estructura administrativa estaban designados los mandos medios los cuales deberían hacerse cargo de la recaudación diaria, estos no exigían tal situación.

Entonces el problema en la Cámara Nacional de Industrias donde desempeño funciones y desarrolle mi experiencia laboral fue el incremento en la mora y la baja recaudación efectiva de los ingresos percibidos por servicios aduaneros en las oficinas distritales.

La Unidad de Servicios Aduaneros tiene a su cargo las oficinas distritales que son las responsables de facturar y cobrar los aportes por servicios aduaneros que consisten en la recaudación del 3x1000 del valor CIF declarado en las DUIs/DIMs de las importaciones de materia prima y/o maquinaria o equipo para la industria.

La recaudación de este aporte 3x1000 no lo realizan directamente a la Cámara Nacional de Industrias, este aporte es recaudado mediante las agencias despachantes de aduanas quienes son las encargadas de adherir a su planilla de gastos de importaciones la factura del aporte 3x1000. De este aporte recaudado las agencias despachantes de aduanas, los

mismos reciben una comisión entre el 10% al 20% según acuerdo suscrito de manera independiente con la institución.

Otro factor que afecta a esta situación es que existen los gestores aduaneros (Almas) son tramitadores independientes que hacen firmar los tramites de des aduanización con alguna agencia, y estos se adhiere a este problema de cobro, razón por la cual no se puede reclamar directamente el pago a la agencia despachantes.

Dentro de la institución, también se puede considerar como parte del problema la falta de manuales de procedimientos que definan, determinen, delimiten las acciones y responsabilidades por la recaudación del aporte 3x1000 de las oficinas distritales y de la oficina central.

En la experiencia laboral desarrollada me permitió detectar que dentro de las oficinas distritales carece de estrategias de recaudación, debido a que el personal no está capacitado para negociar un medio de pago o compromiso para la cancelación de estas facturas pendientes.

Todos estos antecedentes hacen evidente la necesidad de establecer modelos de recaudación para los ingresos por los servicios que presta la Cámara Nacional de Industrias que son: cuotas de membresía, asistencia técnica, capacitación, asesoría jurídica, alquileres de bienes inmuebles, alquiler de equipos, patrocinios y auspicios.

### **2.2.2. Identificación y descripción del problema**

El problema en el “incremento de mora debido a que no existe control necesario en las unidades distritales correspondientes a la Cámara Nacional de Industrias” por las razones expuestas en el planteamiento del problema.

Los alcances que permitirá desarrollar el trabajo, se tomarán en cuenta en dos tipos de alcance económico y temporal.

Alcance temporal será a corto y largo plazo, a corto plazo incide en los resultados mensuales que reflejarán el flujo de efectivo en oficina central y oficinas distritales y a largo plazo la incidencia en la reducción de mora de las oficinas distritales las cuales serán consolidadas y permitirá ver que las cobranzas en la institución van en crecimiento, también permitirá identificar para luego poder tomar la previsión para las cuentas incobrables, que con el tiempo se podrá dar de baja esas cuentas sin perjudicar a la institución.

Alcance económico, será mayor ya que la gestión de cobranza dirigida hacia las agencias despachantes lograra recuperar cuentas que se encuentran en mora prolongada por falta de gestión cobranzas. La efectivización de dichos cobros ayudara a que el flujo de efectivo será mayor y su recaudación contribuya a la empresa.

### **2.3. Objetivo**

#### **2.3.1 Objetivo General**

El Objetivo general es definir, establecer e implementar modelos que permitan llevar un proceso de cobranza eficiente, mediante estrategias que permitan mantener el flujo de ingresos óptimo reduciendo la mora de las cuentas por cobrar.

#### **2.3.2. Objetivos específicos**

Una vez definido el objetivo general planteamos los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Establecer un modelo de recaudación.
- ✓ Definir procedimientos para facturación y cobranza.
- ✓ Establecer un sistema de control y seguimiento de las cuentas por cobrar.
- ✓ Diseñar e implementar una política de facturación y cobranza.
- ✓ Sugerir una previsión para las cuentas incobrables.

#### **2.4. Descripción específica de la actividad profesional en relación con la solución del problema.**

Cada uno de los conocimientos adquiridos en el proceso de formación dentro de la carrera Administración de Empresas fueron favorables para poder realizar las actividades que se delegaron en el desarrollo de funciones del cargo.

Durante el desarrollo de mis funciones como responsable de la Unidad de Recaudaciones, existe un compromiso hacia la institución que me acoge hace ya 14 años, dicho compromiso me permito poder adecuar y definir los procesos que permitieron mejorar la recaudación y tener mayor control de las cuentas por cobrar.

Inicialmente se logró establecer que la unidad de Recaudaciones como una unidad transversal de tal manera que pueda coordinar y controlar las actividades de facturación y recaudación con las Unidad de Servicios Aduaneros mejorando la recaudación.

También se definió la conciliación de cuentas como parte del proceso entre las unidades de contabilidad y recaudaciones, lo cual permite un control preciso de las cuentas en mora.

## **CAPITULO III**

### **3.1. Alcances en la solución del problema en el contexto de un marco teórico**

#### **3.1.1. Alcance temático**

El ámbito conceptual donde se desarrolla el presente documento de Memoria Laboral corresponde a la implementación de un modelo de gestión que permita la mejora de los procesos de recaudación. Mediante la implementación de herramientas que permitan mayor control y seguimiento de las cuentas por cobrar; la aplicación de estas herramientas tendrá incidencia directa en la optimación de la recaudación efectiva.

Por la evolución y desarrollo de la competencia de mercado surge la necesidad de las ventas a crédito, donde los productores en el afán de ser competitivos ven la necesidad de dar crédito a los comerciantes y revendedores para lograr que sus productos tengan un espacio entre los productos ofertados dentro el mercado.

Esta realidad del mercado también afecta a las empresas productoras de servicios, que ven la necesidad de vender sus servicios a crédito para mantener vigencia en el mercado.

Pese a que al momento de realizar ventas a crédito se establecen compromisos de pago como ser contratos donde se incluyen sanciones por incumplimiento la incertidumbre de pago es latente. Es ahí donde la gestión de cobranza debe realizar su mejor esfuerzo para reducir esta incertidumbre de las cuentas por cobrar.

La gestión de cobranza debe ser específica de acuerdo a la obligación que se pretenda recuperar, incluso en cada variedad de producto o servicio la gestión debe ser distinta, no es lo mismo cobrar un producto que un servicio.

La gestión de cobranza de cuentas por cobrar por concepto de aportes por agremiación (membresía) es distinto al proceso de cobranza por adquisición de servicios o compra de productos; las obligaciones adquiridas por compra de servicios ante el incumplimiento de

pago pueden ser interrumpidos como medida de presión ante el no pago; en el cobro de obligaciones por bienes o productos se puede retirar el producto cuando no se cumple lo acordado.

El cobro de aportes por membresía requiere aplicar estrategias distintas ya que es importante hacer sentir la representación y respaldo que espera el asociado con el fin de lograr una recaudación eficiente mediante la fidelización del asociado.

La incobrabilidad de estas cuentas también es una realidad en el mundo empresarial, no todas las empresas tienen la capacidad de cubrir sus obligaciones y compromisos o en su defecto al momento de cubrir sus deudas u obligaciones las empresas deben evaluar prioridades de pago, es decir deben escoger que compromisos cumplir precautelando la continuidad de su proceso de producción.

### **3.1.2. Alcance temporal:**

El periodo de estudio en el cual se desarrolló el presente documento fueron las gestiones 2014 al 2019 en la Cámara Nacional de Industrias.

### **3.1.3. Alcance económico**

El presente documento de memoria académica laboral hace el estudio de La Cámara Nacional de Industrias que corresponde al sector terciario de la economía, prestación de servicios especializados para la agremiación empresarial industrial.

## **3.2. Referencia teórica - marco teórico**

### **3.2.1. 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”<sup>1</sup>

Entonces las principales funciones del encargado de cobranzas son las de administrar cuentas por cobrar, también podrá establecer las políticas de crédito y cobranza, proponerlas a la Gerencia administrativa de la institución y esta de manera formal las pueda presentar al directorio para que esta instancia las apruebe. Es importante recalcar que las políticas de crédito deben ser especialmente coordinadas por el directorio, la Gerencia General y la Gerencia Admirativa. La construcción de dichas políticas contribuirá a la recuperación de mora.

### **3.2.2. 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”<sup>2</sup>

En la actualidad es imprescindible proporcionar crédito por la prestación de servicios, pues si esta determinación no fuera tomada la recaudación sería limitada. La ventaja de dar crédito es brindar al asociado mayor tiempo para realizar los pagos.

Sin embargo, dar servicios a crédito también puede generar las dificultades. Como la pérdida por incobrabilidad en el conjunto de cuentas por cobrar de una empresa, generalmente existen deudores que en plazos cortos pagan la de deuda, otros que incurren en retrasos prolongados y una minoría que no paga sus deudas, las cuales ocasionan que la Cámara Nacional de Industrias tenga pérdidas que involucran la deuda.

---

<sup>1</sup> Montalvo Oscar, Administración Financiera Básica Corto Plazo, Ed. F.C.E.F., Pag 287

<sup>2</sup> Ibidem. Pag 288

### **3.2.3. Políticas**

“Son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones”.<sup>3</sup>

Existiendo políticas importantes en la administración al ser decisivas, porque son indispensables para la adecuada delegación de trabajo y autoridad, la cual, a su vez es esencial ya que esta consiste en hacer a través de otro, sin delegar responsabilidad.

También deben ser lógicas y objetivas, no podemos fijar unas políticas en base a antojos o caprichos personales, sino que siempre se establecen para conseguir los fines de la empresa con criterios objetivos; esto se cumplirá si las políticas fijadas tienen una utilidad en la producción de servicios o en las ventas de servicio de la empresa, estos aspectos mejoran la calidad de nuestros productos o el ambiente laboral de la empresa.

#### **3.2.3.1. Tipos de Política**

Dentro de la política empresarial existen diferentes las cuales pueden originarse de diferente manera y se dividen en<sup>4</sup>:

a) Externamente Impuestas

La empresa se encuentra rodeada del medio (La sociedad, a través de sus sistemas políticos, sociales y económicos) donde la conducta de este afecta a la conducta de la empresa y, a su vez, la empresa también afecta al medio. Esto significa las que son impuestas por el marco legal de un país.

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”

---

<sup>3</sup> Reyes Ponce. Agustín, La Planeación, Pág. 170

<sup>4</sup> Ibidem Pag 171

c) Políticas Expresamente Formuladas

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

También por su extensión estas pueden ser:

a) General

La política general de una empresa son las directrices que delimitan el camino a seguir por la institución y sirven como guía para dirigir nuestra actividad empresarial. Estas políticas son un conjunto de normas que dictaminan cómo debe actuar la empresa en los aspectos más generales de la empresa con el objetivo de conseguir el funcionamiento idóneo de la institución.

Es decir, cuando se aplican a toda una organización, departamento, área de trabajo, sin distinción de ningún tipo, significa igual para todos.

b) Particular

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

### **3.2.4. 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”.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> P. Ettinger Richard, Créditos y cobranzas, Ed. CECSA, Pág. 26

El crédito, “es la confianza de que goza la persona obligada a una prestación futura en el ánimo de aquel que tiene derecho a ella, es decir, la confianza que otorga el acreedor al deudor”.<sup>6</sup>

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”**, esto 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).

**“Crédito Establecido”** este 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 a ser creídas.

**“Instrumento de Crédito”** promesa de pago documentado que manifiesta una transacción formal de crédito.

#### **3.2.4.1. Tipos de Crédito**

Los créditos se han vuelto una parte integral de la vida diaria y parece que en lo futuro su importancia será aún 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. Entonces Cole Robert; Clasifica al Crédito de la siguiente manera.<sup>7</sup>

#### **3.2.4.2. Por Crédito al Consumidor**

---

<sup>6</sup> Wilhelm Lexis, El crédito y la Banca, Ed. LABOR, Pág. 5

<sup>7</sup> Cole. Robert H, Administración del crédito a las empresas y al consumidor, México, Ed. Diana, 1977, p. 192

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 último.

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 está involucrada cuando se llega a un arreglo entre el comprador y el vendedor por el que el pago de las mercancías se amplía 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 ha 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 revolvente y crédito para pagos a plazos.

f) Crédito de efectivo

El crédito no solamente facilita el movimiento de mercancías o 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.

La venta a crédito es la modalidad más recurrente en los intercambios comerciales en el mundo empresarial; así como en el comercio de productos, bienes y también en la venta de servicios. La otorgación de crédito permite al empresario un espacio de holgura financiera.

### **3.2.5. 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”.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Montalvo Oscar, Administración Financiera Básica Corto Plazo, Ed. F.C.E.F., Pág. 289

En la Cámara Nacional de Industrias, es necesario establecer políticas de crédito para controlar el tiempo de crédito que se otorga a los clientes, diferenciando cuotas por membresía o por prestación de servicios al asociado o grupos de capacitación para la industria en general y de esta manera lograr reducir la cartera en mora de los clientes.

#### **3.2.5.1. Estándares de la política de crédito<sup>9</sup>**

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:

- a) 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, documento que acreditan la solvencia de la persona o empresa solicitante de crédito.
- b) Límites mínimos y máximos de crédito.
- c) Plazo de cobro del crédito.
- d) Garantía
- e) 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.

---

<sup>9</sup> ídem.

### **3.2.6. Riesgo**

“Riesgo, es la probabilidad de que ocurra un suceso, cuya probabilidad puede o no ser medible”<sup>10</sup>

#### **3.2.6.1. Riesgo de crédito**

“La probabilidad de que un 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”<sup>11</sup>

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, las instituciones deben constituir provisiones cuyas dotaciones se contabilizan como un gasto, reduciendo el resultado de la entidad.

#### **3.2.6.2. Control de crédito**

“Es asegurar que los riesgos se manejen de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la empresa y auditoría externa”<sup>12</sup>

El control crediticio es la visita que realiza el vendedor – cobrador cuando realiza la venta, para ver el comportamiento del asociado, se mantiene en vigilancia, para poder realizar el procedimiento de cobranza, según características particulares del asociado.

#### **3.2.6.3. 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”<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Seldon, Arthur. Diccionario de Economía, Pág. 487

<sup>11</sup> López Pascual. Joaquín, Gestión Bancaria, Mc GRAW-HILL de Managemet, Pág.213

<sup>12</sup> Rosseberg J.M, Diccionario de Administración y Finanzas, Océano Centrum, Pág. 97

<sup>13</sup> Rosseberg J.M, Diccionario de Administración y Finanzas, Océano Centrum, Pág. 374

El seguimiento es mantener un contacto continuo con el asociado. Esto permitirá percibir debilidades o características particulares de pago a tiempo para poder anticipar incumplimientos y de esta manera minimizarlos.

### **3.2.7. 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 lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus áreas”<sup>14</sup>

Los manuales sirven para organizar, delimitar los lineamientos para el mejor desempeño de sus funciones en cada unidad y dependiente de la misma, este documento es parte fundamental de cada empresa para evitar generar problemas dentro de cada organización.

#### **3.2.7.1. 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”<sup>15</sup>.

El objetivo del manual en la empresa es delegar funciones y determinar responsabilidades en cada unidad de trabajo, logrando que se realicen los trabajos de manera óptima, aprovechando cada uno de los elementos y recursos de cada empresa.

### **3.2.8. 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

---

<sup>14</sup> Franklin Enrique Benjamín, Organización de Empresas, Edit. 1ra. McGraw-Hill. México, 1998, Pág. 147

<sup>15</sup> Ibidem, Pág. 148

compone un proceso y señala generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué van a realizarse”<sup>16</sup>

El manual de procedimiento en la unidad de recaudaciones es importante, ya que ayudara a la Cámara Nacional de Industrias, a establecer en la organización, vigilancia y control de sus actividades de trabajo y concientizar a los empleados en el correcto desarrollo de las actividades cotidianas dentro y fuera de la empresa precisando responsabilidad y participación sin distorsionar la información.

#### **3.2.8.1. 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”<sup>17</sup>

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.

#### **3.2.8.2. 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”.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Duhalt Kruss. Miguel, Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas UNAM, México. 1977, Pág. 62

<sup>17</sup> Ibidem, Pág. 88

<sup>18</sup> Martínez Chávez. Víctor Manuel, Teoría y Práctica del Diagnostico Administrativo, Edit. Trillas, Pág. 145

El manual tiene como objetivo en la Cámara Nacional de Industrias dar a 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.

### **3.2.9. Índice de morosidad**

El índice de morosidad, muestra la referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago. En el caso de los aportes por membrecía dentro de las empresas de servicios, normalmente se expresa como cociente entre el importe por membrecía por el tiempo adeudado o acreditado. Así, la tasa de morosidad se define como:

$$\text{Tasa de morosidad} = \text{cuotas impagas} / \text{Total de cuotas facturadas}$$

Se pueden distinguir cuatro tipos de situaciones en los riesgos correspondientes a las operaciones financieras:

- 1) Riesgo normal: aquellas operaciones para las que se disponga de evidencia objetiva y verificable que haga altamente probable la recuperación de todos los importes debidos.
- 2) Riesgo subestándar: aquellas operaciones que, si bien no pueden ser consideradas como dudosas o fallidas, sí presentan ciertas debilidades que pueden suponer la asunción de pérdidas por parte de la entidad de servicios, debido a empresas que entran en quiebra.
- 3) Riesgo dudoso: son aquellas que presenten un retraso en el pago hasta final de la gestión
- 4) Riesgo fallido: son aquellas operaciones cuya recuperación se considera remota, por lo que procede darlas de baja del activo.

La morosidad tiene una destacada incidencia sobre la cuenta de resultados de la entidad, debido a las provisiones para insolvencias que ésta debe ir dotando para hacer frente a los posibles impagos que se vayan confirmando. Además, la entrada de un crédito en situación de morosidad implica la parada del devengo de los intereses en la cuenta de resultados.<sup>19</sup>

### **3.2.10. Índice de liquidez**

El índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en las finanzas de una empresa, por cuando indica la disponibilidad de liquidez de la empresa.

La liquidez es “la capacidad de una empresa para generar suficiente dinero en efectivo (también conocido como líquido), es decir, qué tan rápido una compañía puede convertir los activos que tiene disponibles en recursos monetarios”.<sup>20</sup>

La operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad de servicios, para prestación de servicios en favor del asociado.

Es por eso que la empresa requiere medir con más o menos exactitud su verdadera capacidad financiera para respaldar todas sus necesidades y obligaciones.

Para determinar el índice de liquidez, existe una serie de indicadores a saber:

- Capital de trabajo
- Prueba ácida
- Razón corriente

Estos indicadores evaluados conjuntamente con otros indicadores de cómo es el caso de los indicadores endeudamiento o de rentabilidad, permiten tener un conocimiento más o

---

<sup>19</sup> Manual José Díaz Fernández, La morosidad cobro y prevención, Edición 2015, Pág. 43

<sup>20</sup> <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/banca-digital/indice-de-liquidez-.html>

menos real de la verdadera capacidad de la empresa para cumplir con sus actuales obligaciones o para adquirir nuevos compromisos.

Conocer la liquidez de una empresa es importante tanto para la administración de la misma como para los terceros que estén interesados en invertir en ella, e inclusive para las entidades de control del estado.

La determinación de la liquidez de la empresa es parte integral de las proyecciones financieras y presupuestales de cualquier empresa, puesto que, sin el conocimiento cierto de la capacidad de la empresa para generar un determinado flujo de efectivo, es imposible hacer cualquier proyección, o de iniciar cualquier proyecto futuro y en esas condiciones sería arriesgado e irresponsable asumir compromisos sin la certeza de poder cumplirlos.

Es interesante ver como, por ejemplo, la determinación de la liquidez de la empresa está íntimamente ligada a el nivel de ventas, al índice de rentabilidad, a la rotación de cartera, de inventarios, etc.

La empresa no se puede analizar aisladamente en sus componentes, sino que deben integrarse todos sus departamentos y secciones, debe analizarse la estructura financiera como un conjunto superior integrado por pequeñas partes, y el índice de liquidez es solo una de esas pequeñas partes.

### **3.2.11. Diagrama de flujo**

Dentro del trabajo es importante considerar el diagrama de flujo o flujograma, el cual nos permitirá representar gráficamente los hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo por medio de símbolos.

“Un Diagrama de Flujo representante la esquematización grafica 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 es

completo y correcto, el paso del mismo a un Lenguaje de Programación es relativamente simple y directo”.<sup>21</sup>

### **3.2.11.1. Simbología Básica**

El diagrama de flujo es la elaboración de un lenguaje gráfico el cual transmitirá un mensaje entendible para la realización del proceso que se pretende realizar. De esta necesidad de admitir y realizar la determinación de símbolos a los que se les confiere convencionalmente un significado preciso.

En su forma más básica, un diagrama de flujo se compone de formas y flechas. Las formas, que incluyen rectángulos, triángulos y óvalos, representan los pasos de todo un proceso. Las flechas se utilizan para conectar estas formas, para representar el camino, o el flujo, a través del proceso.

### **3.2.11.2. Requisitos para la elaboración de Diagrama de Flujo**

Según Gómez Cejas, Guillermo indica que el diagrama de flujo debe 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”.<sup>22</sup>

“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”.<sup>23</sup> (Ver anexo 1)

---

<sup>21</sup> <https://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml>

<sup>22</sup> <https://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml>

<sup>23</sup> <https://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml>

### **3.2.12. La Gestión de Cobranza**

“La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones”.<sup>24</sup>

#### **3.2.12.1. Cobranza**

La cobranza<sup>25</sup> 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:

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 todos los procedimientos necesarios para lograr el pago de las cuotas pendientes, que no hayan cumplido voluntariamente con esta obligación.

La cobranza en la Cámara Nacional de Industrias, es importante, ya que es una variable que permite recaudar fondos, que permite demostrar que la empresa es rentable.

#### **3.2.12.2. 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,

---

<sup>24</sup> Bettina Wettinger, Estrategias de Cobranzas, Pág. 3

<sup>25</sup> Normativas y Procedimientos del Banco Sol

este número depende también de las políticas de créditos, en las cuales la empresa se basó para conceder créditos a los clientes “.<sup>26</sup>

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 de la empresa.

### **3.2.13. Sistema de cobranzas**

Es el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible, documentado o no (créditos) en un activo líquido (disponibilidades)”.<sup>27</sup>La cobranza comienza desde el momento que el cliente solicita el crédito. Con este concepto, se contribuye a la cobranza al brindar información completa y los mensajes adecuados al cliente. Sin embargo, el tema de “los atrasos o morosidad son ineludibles tarde o temprano y por ello es importante contar con un buen sistema de cobranza”.<sup>28</sup>

La operación básica de Cobranza abarca todas las operaciones que se comprenden desde el momento en que se detecta que un crédito está en condiciones de ser cobrado, hasta que los valores resultantes de la Cobranza son ingresados y contabilizados en la empresa.

#### **3.2.13.1. Enfoque de sistemas**

El enfoque de sistemas “es un método de investigación, una forma de pensar, que enfatiza el sistema total en vez de sistemas componentes, se esfuerza por optimizar la eficacia del sistema total en lugar de mejorar la eficacia de sistemas cerrados. Se basa principalmente

---

<sup>26</sup> Chiavenato. Idalberto, *Iniciación a la Administración Financiera*, McGraw-Hill. México, Pág.63

<sup>27</sup> Sánchez. Marcelo, *Óp. Cit.*, Pág.355

<sup>28</sup> Salgado Valdivia. Carlos, *Evolución Crediticia y Sistema de Cobranzas en Microfinanzas: Enfoque Practico y Tips*, Dic 2005, Pág. 4

en la visión de no ser reduccionista en su análisis, es el medio para solucionar problemas de cualquier tipo”.<sup>29</sup>

### **3.2.13.2. Sistema**

Es un conjunto organizado de partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo. Se puede aclarar que las partes que componen al sistema, pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema. Podemos enumerarlas en: entradas, procesos y salidas.

- a) Entradas: Las entradas son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Las entradas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas.
  
- b) Proceso: El proceso es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc. En la transformación de entradas en salidas debemos saber siempre cómo se efectúa esa transformación. Con frecuencia el procesador puede ser diseñado por el administrador. En tal caso, este proceso se denomina “caja blanca”. No obstante, en la mayor parte de las situaciones no se conoce en sus detalles el proceso mediante el cual las entradas se transforman en salidas, porque esta transformación es demasiado compleja. Diferentes combinaciones de entradas o su combinación en diferentes órdenes de secuencia pueden originar diferentes situaciones de salida. En tal caso la función de proceso se denomina una “caja negra”.
  
- c) Salidas: Las salidas de los sistemas son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema

---

<sup>29</sup> Instituto Tecnológico de Sonora, Biblioteca ITSON, Ciencias Administrativas, Enfoque de Sistema, Hoja 4

o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema. Las salidas de un sistema se convierten en entrada de otro, que la procesará para convertirla en otra salida, repitiéndose este ciclo indefinidamente.

Subsistemas: En la misma definición de sistema, se hace referencia a los subsistemas que lo componen, cuando se indica que el mismo está formado por partes o cosas que forman el todo. Estos conjuntos o partes pueden ser a su vez sistemas (en este caso serían subsistemas del sistema de definición), ya que conforman un todo en sí mismos y estos serían de un rango inferior al del sistema que componen. Estos subsistemas forman o componen un sistema de un rango mayor, el cual para los primeros se denomina macrosistema.

### **3.2.13.3. Las organizaciones como sistema**

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos de ciertos valores comunes.

“Subsistemas que forman la Empresa: a) Subsistema psicosocial: está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia. b) Subsistema técnico: se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos. c) Subsistema administrativo: relaciona a la organización con su

medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control”.<sup>30</sup>

#### **3.2.14. Diferentes formas de cobranzas**

La cobranza puede asumir diversas formas en función del tipo de empresa que se trate, las características de los deudores, la radicación de los montos a cobrar, el volumen de operaciones y otros. “Es probable que en una empresa se puedan aplicar más de un tipo de Cobranza para lograr la cancelación de los créditos”<sup>31</sup> a saber:

- a) Cobranza por cobradores: en este caso, el personal de la empresa sale a efectuar la cobranza directamente en el domicilio del deudor. Allí se percibe el dinero, los cheques o los pagarés que firma el deudor. De este tipo de Cobranza se desprenden otras variantes.
- b) Cobranza por agencia: en este caso el deudor también es visitado en su domicilio. La diferencia radica en que la cobranza es realizada por alguna empresa dedicada especialmente a prestar ese servicio y que fue contratada con ese fin. En realidad, no es una forma muy utilizada, reservándose su uso, generalmente, para el caso de créditos de difícil realización.
- c) Cobranza por correspondencia: el deudor envía por correspondencia el importe de su obligación. Normalmente el deudor envía un cheque de manera tal que elimine cualquier riesgo por extravío o sustracción del valor.
- d) Cobranza en Caja: en este caso es el cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda.

---

<sup>30</sup> Boletín Mitecnológico, El enfoque de Sistema.

<sup>31</sup> Valencia V. Claudio. Op. Cti., Pág. 85

- e) Cobranza de exportaciones: cuando el deudor reside en el exterior, la cobranza se realiza normalmente a través de instituciones bancarias que posibilitan que se concrete la operación. El crédito se produce sobre la cuenta corriente del acreedor y el banco le notifica la cobranza efectuada

### **3.2.15. Operaciones de cobranzas**

Fase 1: Identificación de Oportunidades de Cobro. “La cobranza surge de una operación previa, a su vez, originó un proceso de documentación”.<sup>32</sup> Esto significa que al momento de la cobranza se dispone de registros de computación con información almacenada (fecha de vencimiento) que permitirá identificar, las distintas oportunidades en que deben iniciarse las gestiones de cobro.

Fase 2: Preparación de la Gestión de Cobro. “La gestión de cobro (cuando se realiza por medio de cobradores) debe estructurarse según la distribución geográfica de los deudores, de manera que cada cobrador será responsable de su zona asignada.”<sup>33</sup>

Fase 3: Gestión de Cobro. “Si la cobranza se efectúa por medio de cobradores a domicilio, estos entregarán recibos que podrán ser provisorios, si las normas de la empresa lo determinan, hasta que los cheques sean acreditados en su cuenta, caso contrario, el recibo será definitivo (recibo oficial), pero se aconseja dejar constancia en éste mediante una leyenda aclaratoria que certifique los documentos a los que hace referencia ese recibo. Luego de verificarse la acreditación bancaria de los respectivos cheques recibidos, los mismos serán cancelados”.<sup>34</sup>

Cualquiera sea el resultado obtenido de la gestión de cobro, el cobrador lo dejará registrado en el listado que se le entregó para el trámite, con el detalle del número de cheque, banco, importe y número de recibo, si es que tuvo éxito en su gestión.

---

<sup>32</sup> Valencia V. Claudio, Op. Cti., Pág. 61

<sup>33</sup> Acosta Parra. Favio, Op Cit, Pág.145

<sup>34</sup> Ibidem. Pág. 162

Fase 4: Rendición de las Cobranzas. “Los cobradores deberán efectuar la rendición diaria de la función que han cumplido, es decir, comunicar a la institución qué valores, de los que planificó cobrar, fueron percibidos, y también cuáles no se pudieron cobrar (y la causa de ello)”.<sup>35</sup> Es conveniente diseñar un formulario especial para esta rendición, el cual podría ser incorporado al sistema de computación que administre este procedimiento, y presentar por pantalla la estructura del esquema de información requerida por la fase de rendición.

Fase 5: Control y Registro de las Cobranzas. El responsable de controlar la consistencia de toda la información generada de la gestión de Cobranza, luego de la verificación, podrá confeccionar los respectivos asientos en la contabilidad general y en el sub-diario de Ingresos y Egresos. “El control de consistencia consiste en las siguientes verificaciones: los créditos a las cuentas de clientes, en cancelación de facturas (u otros débitos) adeudadas por ellos, deberán coincidir con la sumatoria de los importes registrados en los listados de cobranzas de los cobradores y con el listado de valores recibidos por correspondencia”.<sup>36</sup>

### **3.2.16. Procedimientos y técnicas de cobranzas**

1. La etapa de recordatorio. El primer recordatorio manifiesta al cliente que no cumplió con su pago habiendo ya pasado la fecha de vencimiento. Es normal, que transcurran varios días entre las fechas de vencimiento y las de recordatorio. El principal propósito es que:
  - a. El cliente recuerde que tiene pagos vencidos.
  - b. El cliente pague a la brevedad posible
  - c. Se evite el envío de un segundo o tercer recordatorio, en consecuencia, se minimicen los gastos de cobranza.

---

<sup>35</sup> Acosta Parra. Favio, Op Cit., Pág.169

<sup>36</sup> Lárdenos. Alberto, Sistema de Información para la Gestión Empresarial Procedimientos, seguridad y sistematización, Editorial Prentice Hall Edit. Hispanoamericana, México 1997, Pág. 37

2. Etapa de insistencia o persecución. Se da una vez cumplida la etapa de recordatorio y si las gestiones realizadas fracasaran. Esta etapa puede ser corta o larga, puede tomarse días, como también varios meses y por ello es necesario tomar en consideración el factor tiempo en relación con los esfuerzos en términos monetarios, que se realicen para cobrar las cuentas. La técnica aplicable en esta fase del procedimiento de cobro consistiría en el uso de medios similares a los utilizados en la fase de recordatorio (cartas o visitas), pero empleando en una forma más enérgica o agresiva.
  
3. Etapa de acciones o medidas drásticas. Una vez agotados los medios posibles en las etapas de recordatorio y persecución, no queda otro camino que emplear medidas drásticas en contra del deudor, a pesar de que esto significa la ruptura de las relaciones con éste. Las técnicas más utilizadas son:
  - a. Cobro mediante letras de cambio. Constituye uno de los instrumentos de más uso en el ambiente comercial.
  - b. Cobro mediante servicios de una agencia de cobranzas.
  - c. Cobro mediante el uso de servicios de abogados, con las instrucciones de que proceda inmediatamente y en forma enérgica.

Utilizando este medio de cobranza el acreedor está dispuesto a terminar sus relaciones comerciales con el deudor. Como un último recurso se acudiría a un juicio, pero es costoso, puede resultar difícil demostrar la deuda y aun así no cobrar los adeudos.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Beaufond. Rafael, Gerencia y Control de Crédito y Cobranzas, Guyana Venezuela, noviembre 2005, Pág. 52

### **3.3. Descripción de la solución al problema – desarrollo de la solución y resultados**

Posterior a la identificación del problema se vio como necesidad establecer modelos de gestión que permitan llevar a cabo las actividades concernientes a la gestión de cobranza de una manera estandarizada priorizando el control y seguimiento a las actividades desarrolladas.

Por tal sentido se clasifico y agrupo los servicios que prestamos, para saber cuáles están dentro del procedimiento de facturación y por ende a la gestión de cobranza.

Como actividad principal de la Cámara Nacional de Industrias es prioridad establecer control en la gestión de cobranza de cuotas de membresía de los diferentes asociados ya que la actividad principal es la agremiación sectorial y es la razón de ser de la empresa.

El segundo producto es la recaudación de aportes 3x1000 de los servicios aduaneros por concepto de importaciones, esta consideración es por ser la principal fuente de ingresos de la Cámara Nacional de Industrias ya que estos aportes representan el 50% de los ingresos.

Posterior a los productos ya mencionados también son fuente de recaudación: el cobro de alquileres de bienes inmuebles (oficinas de propiedad de la cámara que por traslado a las nuevas instalaciones quedaron desocupadas), capacitación (cursos desarrollados para capacitación y actualización del personal de las distintas empresas asociadas), asistencia técnica (monitoreo ambiental, implementación de sistemas de gestión), asistencia jurídica (auditorias jurídicas en cuanto a cumplimiento de normativas, licencias, autorizaciones, permisos, etc.) alquiler de equipos (equipos para medición de factores ambientales), venta de información (venta de material impreso y bases de datos).

Con esa clasificación se propuso distintos modelos de acuerdo al producto para poder implementar una gestión de cobranza que permita controlar y hacer seguimiento a la gestión de cobranza.

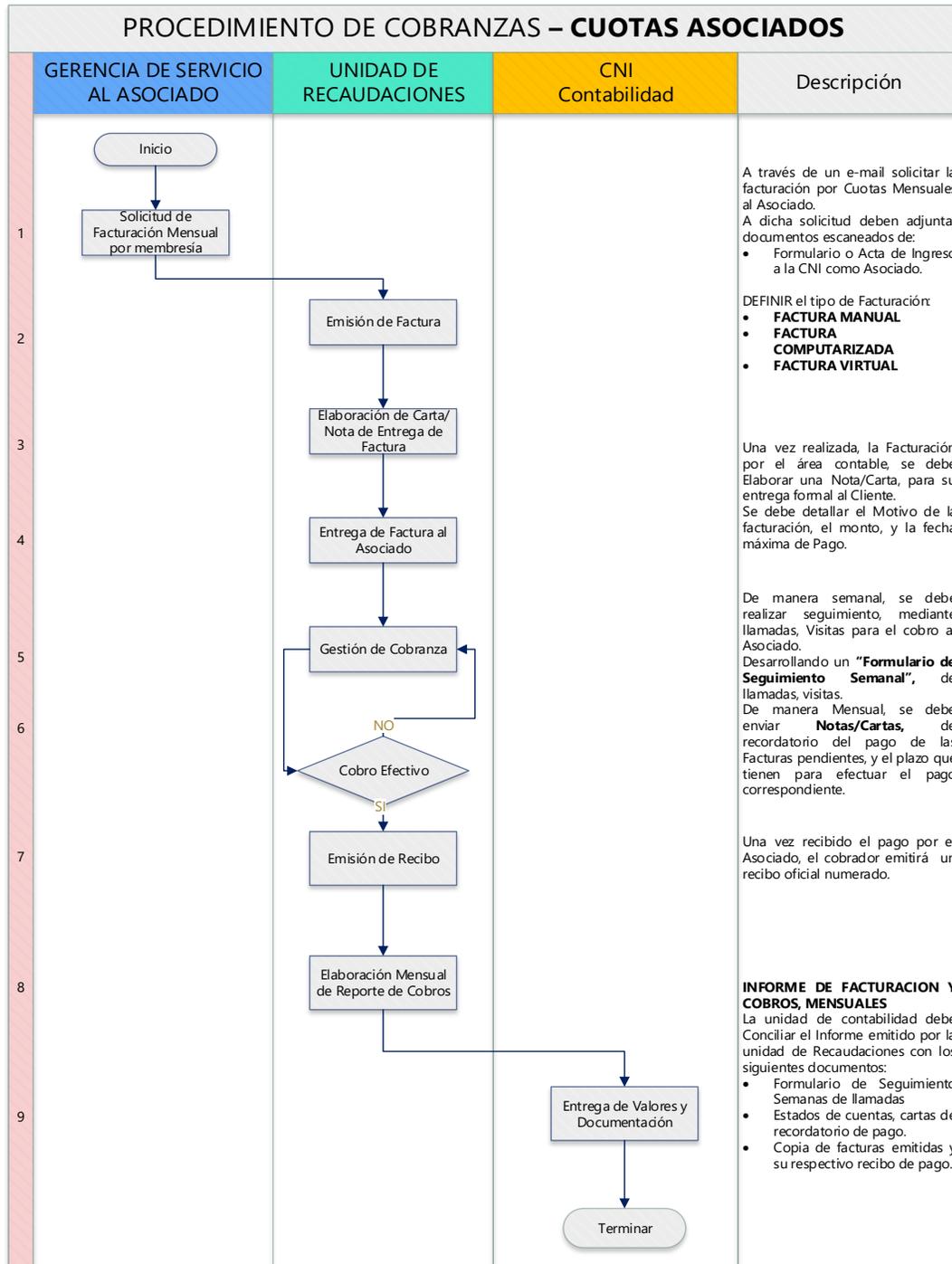
Con la implementación de estos modelos el control y seguimiento de las cuentas por cobrar permitirán el incremento la recaudación conciliando información de estas cuentas con la unidad de contabilidad para que puedan tener información actualizada y precisa sobre las cuentas por cobrar.

También se sugirió la implementación de políticas de facturación y políticas de cobranza, pero como esta determinación es atribución de gerencia en coordinación de la comisión administrativa del directorio, decidieron postergar la implantación de estas políticas.

A continuación, detallamos los siguientes modelos propuestos para el mejoramiento de procesos en la gestión de cobranza que se implementó en la Cámara Nacional de Industrias, considerando cuatro grupos de servicios que se prestan dentro de la institución.

### 3.3.1. Modelo para la gestión de cobranza de cuotas por membresía

Cuadro N° 1 Procedimiento de Cobranzas Cuotas Asociados



Fuente: Elaboración Propia

### **3.3.1.1. La cobranza de cuotas por membresía**

#### **Descripción de los procesos**

Posterior al proceso de afiliación de asociados comienza la gestión de cobranza.

- 1 La Gerencia de Servicio al Asociado comunicara oficialmente esta afiliación a la Gerencia de Administración Finanzas y Proyectos, específicamente coordinara con la Unidad de Recaudaciones la solicitud de facturación de cuotas de membresía. Proporcionará los datos: Razón Social, Numero de Identificación tributaria NIT, categoría a la que fue asignada, monto de la cuota mensual, contacto para la gestión de cobranza. Este procedimiento se cumplirá solo una vez, debido a que la unidad de recaudaciones realizará mensualmente la facturación y cobro de cuotas ordinarias.
- 2 La Unidad de Recaudaciones deberá emitir la factura utilizando la modalidad de facturación más adecuada a las necesidades de la empresa asociada previa coordinación con la misma, se podrán emplear facturas manuales, facturas computarizada y facturas virtuales; pese a tener la misma validez en cualquier modalidad de facturación se debe emplear la más adecuada considerando la forma de pago de las mismas, la ubicación geográfica de la empresa asociada y también dependiendo del requerimiento del asociado.
- 3 Al emitir la factura la unidad de recaudaciones deberá coordinar con la empresa asociada la modalidad de facturación a emplear; estas pueden ser facturas computarizadas emitidas mediante el sistema contable (Sucre byte); facturas virtuales emitidas mediante el portal web de Servicio de Impuestos Nacionales; y facturas manuales emitidas en los talonarios de la CNI.

La modalidad empleada dependerá de las necesidades de la empresa asociada previa coordinación con la misma. Las facturas computarizadas y virtuales se emplearán

para aquellas empresas que requieran la factura por cobrar; las facturas manuales se emplearán para las empresas que realicen el pago al contado.

- 4 Las facturas computarizadas serán entregadas en las oficinas de la empresa asociada y como constancia de recepción la copia de la factura deberá contar con el sello de recepción por la empresa asociada, de ser necesario también serán entregadas con una carta según el requerimiento de la empresa asociada; las facturas virtuales serán enviadas por correo electrónico a la dirección proporcionada por la empresa asociada, se enviarán con control de recepción y lectura con copia a la unidad de contabilidad de la CNI para resguardo de la misma, también se enviarán por otros medios de comunicación virtual como ser WhatsApp, telegram y otros.; las facturas manuales se entregarán en las oficinas de la empresa asociada al momento que realicen la cancelación ya sea en efectivo o cheque, como constancia de entrega la copia de la factura deberá contar con el sello de recepción de la empresa asociada.
- 5 La gestión de cobranza se la efectuará posterior al plazo acordado con la empresa asociada, esta se realizará mediante llamadas telefónicas y visitas a sus oficinas, correos electrónicos; hasta lograr la cancelación de la factura emitida.
- 6 El pago puede ser mediante cancelación de dinero en efectivo, cheques a nombre de la Cámara nacional de Industrias o transferencias bancarias a cuentas de la institución.

Al momento de recibir la cancelación en efectivo, el cobrador deberá emitir un Recibo oficial numerado detallando el monto recibido, número de factura, mes al que corresponde la cancelación; es responsabilidad del cobrado la verificación de la validez y vigencia del dinero recibido.

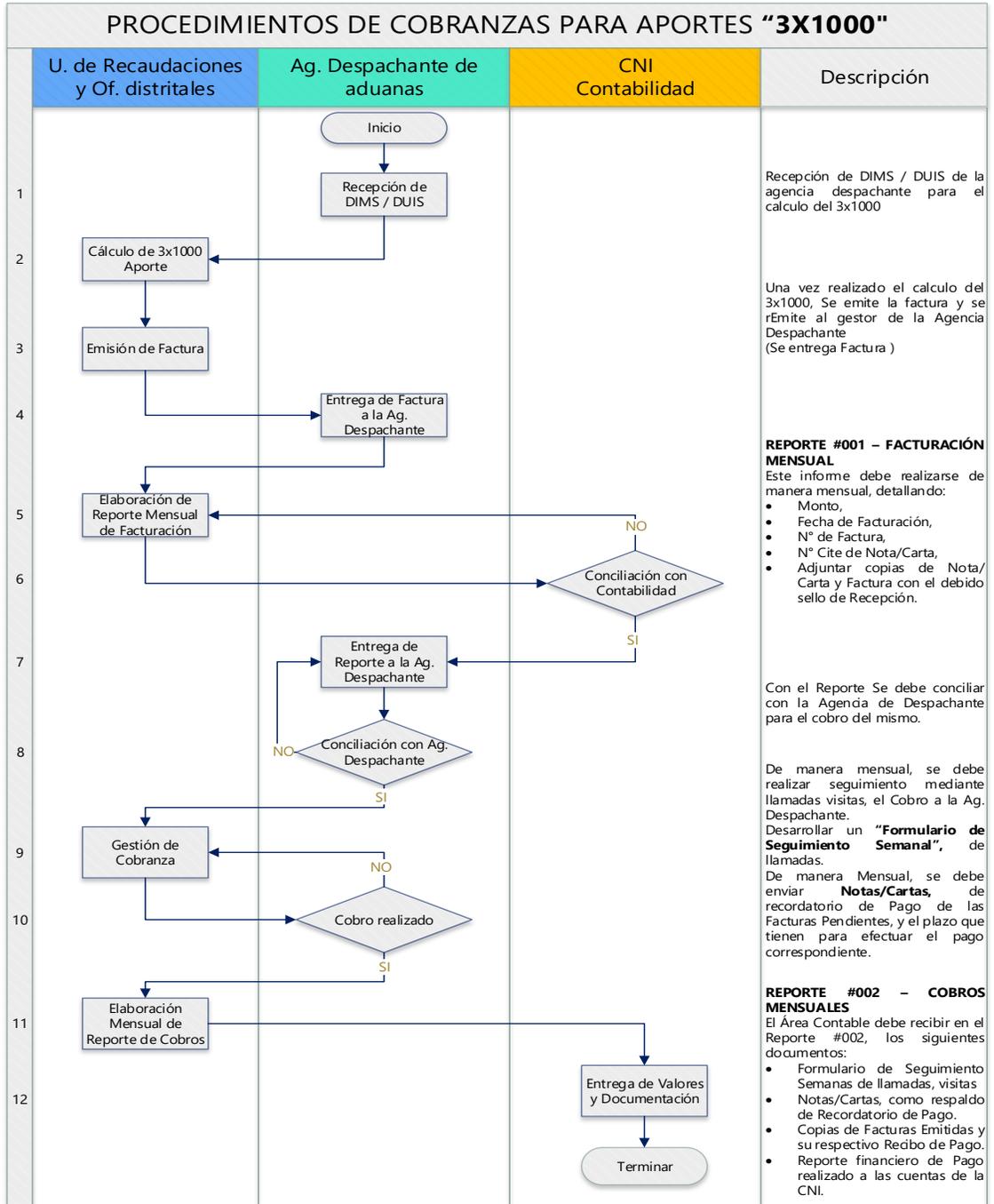
En la cancelación en cheques, el cobrador deberá revisar la correcta emisión; los cheques deben estar girados a nombre de Cámara Nacional de Industrias y emitir un recibo oficial detallando los datos de la factura cobrada.

La cancelación mediante transferencias bancarias se la realizaran exclusivamente a cuentas de la Cámara Nacional de Industrias, es responsabilidad del cobrado proporcionar correctamente los datos bancarios de la institución a las empresas asociadas para la cancelación.

- 7 El recibo por cobro se emitirá en la recepción de dinero en efectivo y cheques, y también a solicitud del asociado por la realización de transferencias bancarias.
- 8 Se emitirán reportes diarios y mensuales de la facturación y cobranza realizadas.
- 9 Se entregará los valores recaudados y documentación (Dinero, cheques, facturas, recibos) a la unidad de contabilidad para su registro.

### 3.3.2. Modelo para la gestión de cobranza de aportes 3x1000

Cuadro N° 2 Procedimiento de Cobranzas para Aportes “3x1000”



Fuente: Elaboración Propia

### **3.3.2.1. Modelo para la gestión de cobranza de aportes 3x1000**

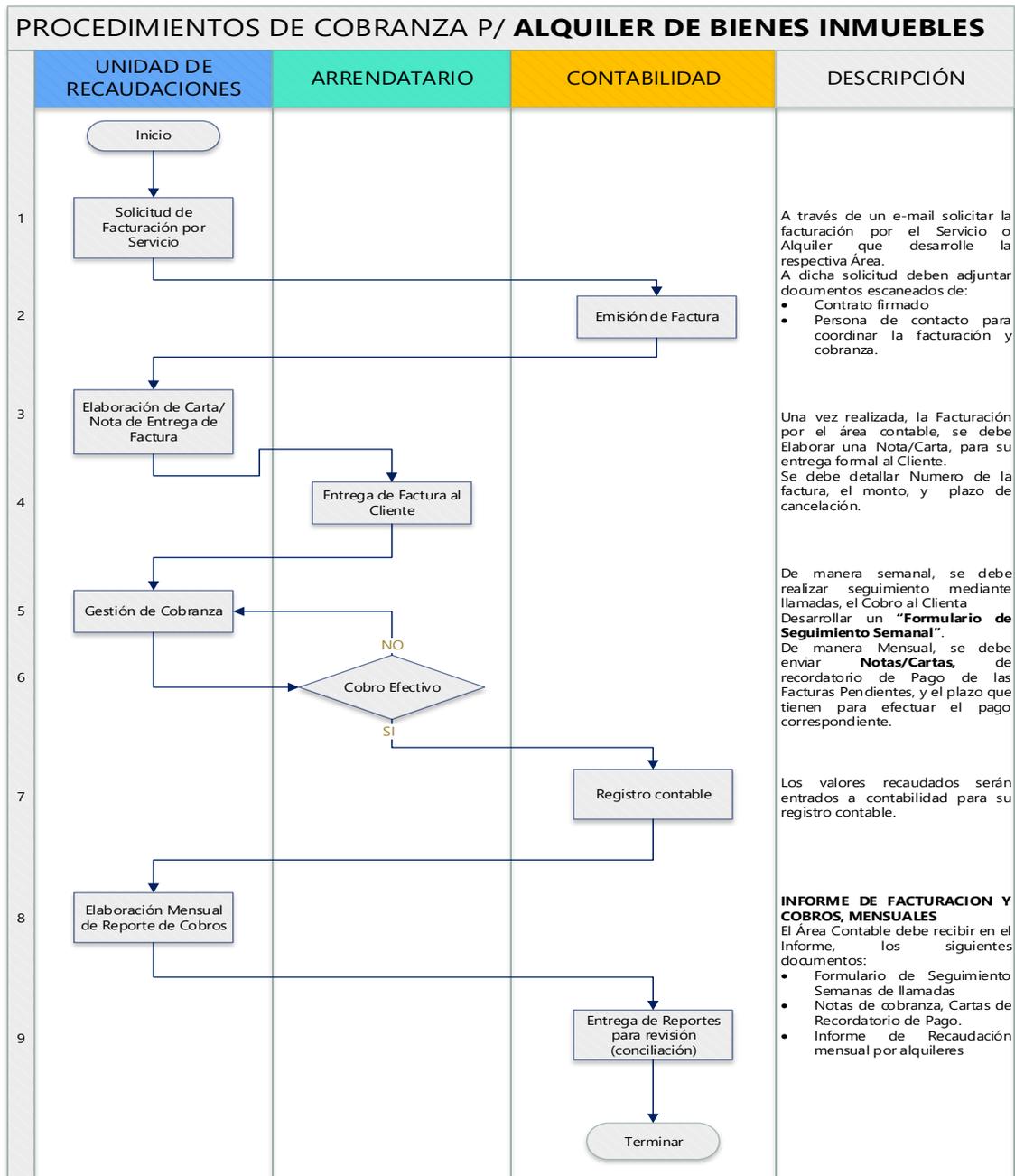
#### **Descripción de los procesos**

1. El gestor de la agencia despachante de aduanas se apersona por las oficinas de la Cámara Nacional de Industrias con la DUI (Declaración única de importación) o DIM (Declaración de mercaderías de importación) o también este documento puede ser enviado digitalmente por correo electrónico o algún medio de comunicación virtual (WhatsApp, Telegram y otros).
2. El funcionario de la Cámara Nacional de Industrias realizara el cálculo del aporte 3x1000 en base al valor CIF del documento de importación.
3. El funcionario de la Cámara Nacional de Industrias realizará la emisión de una factura por cada documento de importación, la factura será en el sistema computarizado de contabilidad (SUCRE BYTE), también ante cualquier eventualidad la factura podrá ser emitida en una factura manual de los talonarios dosificados. La factura deberá detallar:
  1. La razón social que en este caso será directamente el importador.
  2. Número de NIT del importador.
  3. El recinto por el cual ingreso la importación (concepto)
  4. El número de DIM o DUI (concepto).
  5. El valor CIF declarado en el documento de importación (concepto).
  6. agencia despachante que gestiona la importación. (concepto).
  7. El monto del aporte 3x1000 de la importación.
4. La factura será entregada al gestor de la agencia despachante de aduanas, para los documentos de importación recibidas electrónicamente, la factura se entregará en oficina de las agencias despachantes.

5. El responsable de oficina distrital mensualmente elaborara un reporte de la facturación emitida.
6. EL responsable de la facturación conciliara con la unidad de contabilidad, en caso de diferencias deberá revisar y corregir el reporte hasta que la conciliación no tenga errores de registro.
7. Este reporte consolidado será enviado a la agencia despachante de manera física o electrónica.
8. El responsable de facturación conciliara con la agencia despachante igualando saldos y recepción de facturas.
9. El responsable de facturación coordinará el plazo para la cancelación de las facturas, este plazo no excederá los 90 días considerando que previamente la agencia despachante es la encargada de cobrar estas facturas al importador. Realizará la gestión de cobranza mediante llamadas telefónicas, visitas y envío de notas de cobranza.
10. La gestión se realizará las veces que sea necesaria hasta lograr la cancelación de las facturas.
11. El responsable de facturación elaborara un reporte de los cobros realizados en las diferentes agencias.
12. Es reporte será entregado a la unidad de contabilidad junto al reporte de gestión de cobranza entregando los valores recaudados que puede ser dinero en efectivo, cheque o trasferencias bancarias para el registro contable.

### 3.3.3. Modelo para la gestión de cobranza de alquiler de bienes inmuebles

Cuadro N° 3 Procedimiento de Cobranzas para Alquileres de Bienes Inmuebles



Fuente: Elaboración Propia

### **3.3.3.1. Modelo para la gestión de cobranza de alquiler de bienes inmuebles**

1. La unidad de recaudaciones hará la recepción de la solicitud de cobro de alquiler de la subgerencia administrativa encargada de los activos de fijos de la institución previa coordinación con el área jurídica, presentando el contrato firmado de alquiler estableciendo plazo y monto acordado; así mismo deberá proporcionar los datos de la persona de contacto con quien se coordinará la facturación y pago de los bienes arrendados.
2. La unidad de contabilidad emitirá las facturas virtuales mediante el portal del Servicio de Impuestos Nacionales, en caso de contratiempos (corte de energía eléctrica o corte del servicio de internet u otros) se podrán emitir facturas manuales. con los datos proporcionados emitirá la factura correspondiente detallando:
  1. Razón social del arrendatario.
  2. Número de Identificación tributaria NIT del arrendatario.
  3. El monto de canon de alquiler.
  4. Periodo al que corresponde la factura de alquiler.
3. La unidad de recaudaciones elaborara una carta para el envío de la factura detallando los siguientes datos de la factura y mencionando el plazo de cancelación. También se podrá enviar la factura mediante un correo electrónico detallando los mismos.
4. El cliente dará su conformidad a la factura emitida haciendo constar mediante un sello de recepción a la carta recibida. Para el envío de facturas mediante correo electrónico será necesario la recepción de un correo electrónico de dando conformidad a la factura recibida. Ambas formas de envío son válidas mientras tengan conformidad de recepción.

5. La unidad de recaudaciones realizara las gestiones necesarias para efectivizar el pago de las facturas entregadas. Las gestiones serán:
  1. Llamadas telefónicas
  2. Visitas para reclamar el pago.
  3. Notas de cobranza.
  
6. La unidad de recaudaciones realizara la gestión de cobranza las veces que sea necesarias hasta lograr la cancelación de las facturas emitidas.
  
7. La unidad de contabilidad recibirá los valores (Dinero en efectivo, Cheques, transferencias bancarias) de la unidad de recaudaciones para su depósito en cuentas bancarias de la Cámara nacional de Industrias y para su registro contable.
  
8. La unidad de Recaudaciones elaborara un reporte mensual de la recaudación por concepto de alquiler de bienes inmuebles detallando las facturas que quedaron pendientes de pago.
  
9. La unidad de contabilidad deberá reportar alguna inconformidad o diferencia con relación al reporte recibido conciliando cuentas.



#### **3.3.4.1. Modelo para la gestión de cobranza de servicios, capacitación y otros.**

1. Las diferentes unidades luego de prestar el servicio de capacitación, asistencia técnica, alquiler de equipos ambientales de medición y otros o la firma de contrato o convenio que disponga los acuerdos de cancelación por el servicio solicitara la facturación correspondiente.
  
2. La unidad de recaudaciones emitirá la factura virtual mediante el portal del Servicio de Impuestos Nacionales o en el sistema contable (SUCRE BYTE), en caso de contratiempos (corte de energía eléctrica o corte del servicio de internet u otros) se podrán emitir facturas manuales. con los datos proporcionados detallando:
  1. Razón social del cliente.
  2. Número de Identificación tributaria NIT del cliente.
  3. El monto del servicio.
  4. Concepto del servicio.
  
3. La unidad que presta el servicio será la encargada de enviar, entregar la factura al cliente, el envío puede ser mediante correo electrónico o entrega física de la factura, la responsabilidad de recepción de la factura estará a cargo de la unidad que envíe o entregue la factura.
  
4. La unidad de recaudaciones realizara las gestiones necesarias para efectivizar el pago de las facturas entregadas. Las gestiones serán:
  1. Llamadas telefónicas
  2. Visitas para coordinar la cancelación.
  3. Notas de cobranza.

5. La unidad de recaudaciones repetirá la gestión de cobranza las veces que sean necesarias hasta lograr la cancelación del servicio.
6. La unidad de contabilidad recibirá los valores (Dinero en efectivo, Cheques, transferencias bancarias) de la unidad de recaudaciones para su depósito en cuentas bancarias de la Cámara Nacional de Industrias y para su registro contable.
7. La unidad de recaudaciones elaborará un reporte mensual de la recaudación por concepto de servicios, capacitación, alquiler de equipos ambientales de medición y otros detallando las facturas que quedaron pendientes de pago.
8. La unidad de contabilidad deberá reportar alguna inconformidad o diferencia con relación al reporte recibido conciliando cuentas.

### **3.3.5. Estrategias para una gestión de cobranza efectiva**

La gestión de cobranza implica desarrollar un proceso interactivo con los clientes que en esta situación particular no son individuos, si bien las empresas están constituidas por personas la gestión está dirigida a las empresas como clientes.

Para desarrollar estrategias debemos considerar:

1. Analizar que cada caso es particular, esto dependerá del tipo de empresa, ¿Cuál es la situación financiera de la empresa? ¿Cuáles fueron las condiciones para el plazo otorgado? ¿Cuál es la conformidad con la percepción del servicio recibido? ¿Cuáles son las razones para entrar en mora? Para obtener esta información es necesario visitar a la empresa deudora.

2. Analizar la manera de establecer contacto con la empresa, ¿Cuál es el medio más adecuado para contactarse con la empresa? ¿Cuál es la ubicación geográfica de la empresa? ¿Mediante el área receptora del servicio? ¿Establecer contacto directo con el área administrativa? ¿Cuáles fueron las gestiones realizadas?

Considerando estos antecedentes podemos definir la estrategia general para la gestión de cobranza de cuentas en mora.

### **3.3.6. Estrategia general para la recuperación de cuentas en mora.**

1. Realizar un diagnóstico del motivo por el cual la empresa entro en mora considerando las anteriores interrogantes.
2. Coordinar con la empresa alternativas de pago que esté al alcance de las posibilidades del deudor sin prolongar en demasía el plazo.
3. Obtener un compromiso de pago sólido, considerando el diagnóstico realizado y la alternativa más adecuada a la realidad financiera de la empresa, definiendo plazos, montos de los pagos. Logrando que la empresa pueda dar prioridad a nuestra deuda.
4. El cumplimiento de los compromisos de pago lograra generar una cultura de pago del cliente. Se deberá evaluar si la empresa paga en la fecha indicada, evaluar la intención de pago. Pero la posibilidad del incumplimiento es una real por lo cual se deberá establecer las razones del incumplimiento.
5. Realizar el registro de la gestión realizada como ser llamadas telefónicas, visitas, envío de recordatorios de pago.

6. Seguimiento a la evolución de la mora de la empresa y a la gestión de cobranza realizada
7. Intensificación de la gestión realizada, realizando acciones que permitan recuperar la mora más reciente con el fin evitar de declarar el total de la deuda como incobrable.

En caso que todos los esfuerzos no hayan generado resultados será necesaria la participación de la gerencia administrativa en primera instancia, posteriormente a la gerencia general y por último llegar a la gerencia Jurídica para efectuar el cobro mediante la vía legal.

Sera necesario aplicar estas secuencialmente estos pasos para evitar quemar etapas de cobranza innecesariamente.

## CONCLUSIONES

La Cámara Nacional de Industrias venía desarrollando la gestión de cobranzas de una manera informal, que a simple percepción del cobrador definía su actuar y realizaba la cobranza como el veía conveniente generando descontrol y duplicación de esfuerzos para la gestión de cobranza; la falta de conciliación entre las oficinas distritales y contabilidad genero un descontrol de las cuentas por cobrar creando una situación de zozobra, razón por la cual ex funcionarios de la institución cometieron hurto.

Con la implementación de estos modelos que fueron definidos y estandarizados de acorde a la necesidad del tipo de servicio a cobrar permitió establecer responsabilidades en la gestión de cobranza desde la facturación has el cobro efectivo de estas cuentas.

La gestión de cobranza implementada facilito el cobro de las cuentas recientes y evitó el incremento de mora. Así mismo estas medidas permitieron la recuperación de cuentas por cobrar de gestiones anteriores.

Es importante analizar la situación antes de iniciar la gestión de cobranza, se debe considerar el servicio del cual se reclamará el pago y la situación del cliente. La percepción de satisfacción del receptor del servicio es una variable que puede definir el tiempo de pago de un servicio.

El cobrador debe conocer a profundidad la variedad y bondades de los servicios ofertados, ya que el cobrar es parte del servicio post venta.

La cobranza de aportes solo tiene obligatoriedad mientras la empresa sea parte de la cámara, la empresa agremiada puede en cualquier momento puede solicitar su desvinculación de la cámara; por lo cual es necesario buscar la identificación del asociado con la institución mediante la fidelización para seguir contando con su aporte.

La aplicación de una gestión de cobranza mal orientada o que no es entendida a cabalidad por el cliente puede llevar a la toma de estrategias erradas, generando cuentas en mora que posteriormente podrían terminar en cuentas incobrables.

## RECOMENDACIONES

La elaboración del presente documento es la aplicación de un modelo inicial acorde a la situación de ese momento, la dinámica de las cuentas de cobrar requerirá una revisión y adecuación constante a los cambios implementando nuevas estrategias y gestiones de cobranza.

- La cámara debe tomar medidas de prevención de incremento de mora: Para el 3x1000 debe realizar acuerdos individuales con las agencias despachantes de aduanas determinando plazos, monto de máximo de crédito en facturas, incentivos al pronto pago en comisiones a las agencias despachantes y definiendo responsables de cobranza.
- Para los aportes por cuotas de membresía debe ofrecer servicios de representación acordes a las necesidades del asociado e incentivos de descuento por pago anticipado.
- Para los servicios los contratos deben definir penalidades al incumpliendo.

Es necesario definir y establecer políticas en procesos administrativos y contables dentro la institución tanto para la facturación, cobranza y cuentas incobrables, estas políticas son responsabilidad de la alta gerencia.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Beaufond, Rafael. Gerencia y Control de Crédito y Cobranzas. Guyana Venezuela. Noviembre 2005.
- Bettina Wettinger. Estrategias de Cobranzas.
- Boletín Mitecnológico, El enfoque de Sistema.
- Chiavenato, Idalberto. “Iniciación a la Administración Financiera”. McGraw-Hill. México.
- Cole, Robert H., Administración del crédito a las empresas y al consumidor, México, Ed. Diana, 1977
- Duhalt Kruss, Miguel. Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas UNAM. México. 1977.
- Franklin Enrique Benjamín. Organización de Empresas. Edit. 1ra. McGraw-Hill. México. 1998.
- Instituto Tecnológico de Sonora. Biblioteca ITSON. Ciencias Administrativas. Enfoque de Sistema.
- Lardents, Alberto. Sistema de Información para la Gestión Empresarial Procedimientos, seguridad y sistematización. Editorial Prentice Hall Edit. Hispanoamericana. México 1997.
- López Pascual, Joaquín. “Gestión Bancaria”. Mc GRAW-HILL de Managemet.
- Manual José Diaz Fernández, LA MORAROROSIDAD CIBRO Y PREVENCION, Edición 2015
- Martínez Chávez Víctor Manuel. Teoría y Práctica del Diagnostico Administrativo. Edit. Trillas.
- Montalvo Oscar. “Administración Financiera Básica Corto Plazo” Ed. Facultad Ciencias Económicas y Financieras
- Normativas y Procedimientos del Banco Sol
- P. Ettinger Richard. “Créditos y cobranzas”. Ed. CECSA

- Reyes Ponce Agustín. “La Planeación”.
- Rossemberg J.M. “Diccionario de Administración y Finanzas” Océano Centrum.
- Salgado Valdivia, Carlos. Evolución Crediticia y Sistema de Cobranzas en Microfinanzas: Enfoque Práctico y Tips. Dic 2005.
- Sánchez, Marcelo. Op. Cit.
- Seldon, Arthur. “Diccionario de Economía”.
- Valencia Claudio. Op. Cti.
- Wilhelm Lexis. “El crédito y la Banca”. Ed. LABOR.
- Páginas de internet

<https://www.bbva.mx/educacion-financiera/banca-digital/indice-de-liquidez-.html>

<https://www.emprendepyme.net/politicas-generales-de-una-empresa.html>

<https://www.monografías.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml>

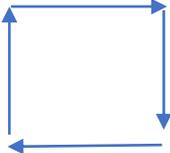
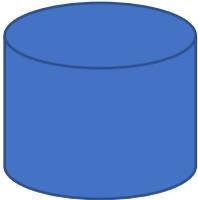
# **ANEXOS**

Anexo 1

**SIMBOLOGIA**

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	<p>INICIO O RESULTADO DEL PROCESO ALTERNATIVO</p>	<p>Indicar el inicio (insumo) o el fin (resultado) del proceso</p>
	<p>PROCESO U OPERACIÓN</p>	<p>Representa la realización o ejecución de una operación o actividad relativa o un procedimiento</p>
	<p>DECISIÓN O ALTERNATIVA</p>	<p>Indicar un punto dentro del proceso en que son posibles varios caminos alternativos</p>
	<p>DOCUMENTOS</p>	<p>Representar cualquier tipo de documento que se utilice, se genere el resultado del procedimiento</p>
	<p>CONECTOR (Dentro de página)</p>	<p>Representa la relación de una parte del diagrama con otra en la misma página</p>

Anexo N° 2

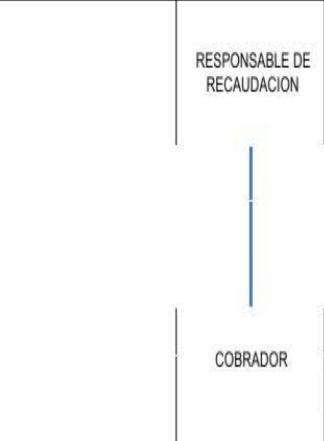
SIMBOLOGIA		
SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	ARCHIVO	Representa un archivo común y corriente de oficina donde un documento se guarda permanentemente
	CONECTOR DE PAGINAS	Representa la realización o ejecución de una operación o actividad relativa o un procedimiento
	DIRECCION DE FLUJO O LINEA DE REUNION	Conecta los símbolos señalando el orden en que se debe realizar las distintas operaciones
	DISCO MAGNETICO	Almacena Información

### ANEXO 3

<b>Cargo:</b>	RESPONSABLE DE UNIDAD DE RECAUDACIONES		
<b>Ubicación en el organigrama:</b>		<b>Depende de:</b>	
<pre> graph TD     A[GERENTE DE ADMINISTRACION, FINANZAS Y PROYECTOS] --&gt; B[SUBGERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS]     B --&gt; C[RESPONSABLE DE RECAUDACION]             </pre>		Subgerente de Administración y Finanzas	
		<b>Dependientes:</b>	
		Cobrador	
		<b>Relevado por:</b>	
		Cobrador	
<b>FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, coordinar, organizar, dirigir y controlar la gestión de cobranzas de la CNI.</li> <li>• Gestionar la cobranza de cuotas ordinarias a las empresas afiliadas a la Cámara Nacional de Industrias, ingresos 3 por mil, servicios otorgados por la CNI por contratos, consultorías, alquileres de bienes inmuebles, publicidad, cursos, etc.</li> <li>• Facturar y reportar diariamente el detalle de facturas emitidas, pagadas y en mora.</li> <li>• Conciliar semanalmente con las unidades de Contabilidad y Oficina Distrital El Alto los reportes de facturas emitidas y facturas pagadas.</li> <li>• Emitir informes mensuales sobre los cobros realizados por servicios aduaneros 3 por mil, alquileres, contratos, intercambio, cuotas y otros.</li> <li>• Reportar y entregar diariamente el detalle de los valores recaudados a la unidad de contabilidad.</li> <li>• Implementar el Kardex de cobranza de cada uno de los servicios otorgados.</li> <li>• Realizar el control de ingresos y pago de comisiones a las empresas despachantes de aduanas y otras entidades asociadas.</li> <li>• Programar y gestionar el trabajo del cobrador bajo su dependencia asegurando que la gestión de cobranza se ejecute.</li> <li>• Recibir y verificar los reportes de los sistemas por concepto de ingresos por tres por mil.</li> <li>• Calcular las cuotas de Ingreso de nuevos afiliados.</li> <li>• Revisar el pago de comisión CIFABOL.</li> <li>• Validación de las listas de asociados para la asamblea de socios.</li> </ul>			

RESPONSABILIDADES		AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la gestión correspondiente para la facturación oportuna y cobranza correspondiente de todos servicios de la CNI.</li> <li>Remitir dentro el plazo establecido a las instancias correspondientes el reporte de facturas emitidas y cobros realizados.</li> <li>Custodia hasta entrega a contabilidad de los valores a cargo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar al cobrador por las facturas entregadas y cobros realizados a las empresas.</li> <li>Reportar estados de cuenta para autorizar la votación de los asociados en la asamblea y para la emisión de certificados solicitados por los asociados</li> </ul>	
<b>Capacidades mínimas requeridas:</b>			
Educación	Formación	Experiencia	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Egresado de las carreras de Economía, Auditoría, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o ramas afines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento en gestión de cobranza.</li> <li>Conocimiento de negociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia mínima de 3 años, en el área de cobranzas y facturación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación y control de gestión.</li> <li>Responsabilidad en el trabajo.</li> <li>Cumplimiento de metas y objetivos.</li> <li>Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>Habilidad para el trabajo en equipo.</li> <li>Facilidad de palabra y trabajo bajo presión</li> </ul>
<b>Otros requisitos:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento a nivel intermedio de ofimática</li> <li>Conocimiento de Hojas de calculo</li> <li>Conocimiento y manejo de bases de datos.</li> </ul>			

Anexo N° 4

<b>Cargo:</b>	COBRADOR		
<b>Ubicación en el organigrama:</b>		<b>Depende de:</b>	
 <pre> graph TD     A[RESPONSABLE DE RECAUDACION] --- B[COBRADOR] </pre>		Responsable de Recaudaciones	
		<b>Dependientes:</b>	
		No tiene	
		<b>Relevado por:</b>	
		No corresponde	
<b>FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar diariamente las visitas a las empresas con el Responsable de la Unidad de Recaudaciones.</li> <li>• Efectuar cobranzas de las empresas afiliadas a la Cámara Nacional de Industrias.</li> <li>• Efectuar cobros a favor de la Cámara Nacional de Industrias a empresas no afiliadas y otras instituciones o personas naturales.</li> <li>• Reportar diariamente las visitas y cobros realizados al Responsable de la Unidad de Recaudaciones.</li> <li>• Realizar las visitas necesarias a las empresas para exigir que estén con sus cuotas mensuales al día.</li> <li>• Pasar informes mensualmente al Responsable de la Unidad de Recaudaciones sobre el movimiento de las cuotas mensuales de las empresas afiliadas.</li> <li>• Reportar y entregar diariamente el detalle de los valores recaudados a la Unidad de Contabilidad.</li> <li>• Reportar diariamente en los formularios correspondientes la recaudación y facturación.</li> <li>• Coordinar con contabilidad el registro y control de cuotas de asociados.</li> <li>• Mantener actualizado el Kardex de cuotas de asociados.</li> </ul>			

<b>RESPONSABILIDADES</b>		<b>AUTORIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar todas las gestiones correspondientes para lograr la mayor recaudación posible.</li> <li>• Mantener la morosidad en niveles bajos.</li> <li>• Custodiar cheques o efectivo, recaudados diariamente por concepto de cuotas mensuales, capacitaciones u otros conceptos.</li> <li>• Depositar al finalizar el día lo recaudado a la Unidad de Contabilidad.</li> </ul>		No corresponde	
<b>Capacidades mínimas requeridas:</b>			
<b>Educación</b>	<b>Formación</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Habilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Estudios a nivel técnico medio o superior en ramas administrativas y financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocimiento en emisiones monetarias y documentos mercantiles</li> <li>❖ Conocimientos en estrategias de cobros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 3 años en cobranzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Relaciones interpersonales.</li> <li>❖ Habilidad para el trabajo en equipo.</li> <li>❖ Responsabilidad y Honestidad</li> </ul>
<b>Otros requisitos:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de paquetes de computación.</li> <li>• Conocimientos de la ciudad de La Paz y El Alto.</li> </ul>			

Anexo N° 5

Existen dos modelos de cartas que adjunto en el trabajo para su visualización.

Estimado Asociado:

Le recordamos, muy gentilmente que tiene pendiente de pago al 30 de.....de 20..., por el monto de Bs.....que corresponden a las siguientes facturas, las cuales aún no han sido canceladas.

FECHA DE FACTURA	NUMERO DE FACTURA	CONCEPTO	MONTO

Agradecemos a usted puede efectuar el pago lo antes posible para normalizar esta situación.

Así mismo informamos que puede hacer llegar su respuesta la siguiente dirección. Calacoto Calle 9 e edificio Cámara Nacional de Industrias piso 7 o enviar al correo electrónico [fescobar@cnibolivia.com](mailto:fescobar@cnibolivia.com)

Esperando que nuestra solicitud será atendida, nos despedimos con un saludo cordial.

Anexo N°6

NOTA DE COBRANZA

Estimado cliente:

Le recordamos muy gentilmente que tiene una cuenta pendiente de pago al .... de.....de 20.... Con nosotros por la suma de Bs.....que corresponden a las siguientes facturas acumuladas, detalladas a continuación.

N° de NIT, Tramitador.....

N	Fecha FACTURA	Nro FACT	DISTRITO	DUI	IMPORTA DOR	C.I.F.	3 XMIL

Agradecemos a usted pueda efectuar el pago lo antes posible para normalizar esta situación, con deposito a la Cta. Cte. M/N Banco Bisa Nro. 002667-0012.

Así mismo solicitamos enviar respuesta de confirmación de salidas a diferencia con sus saldos, al correo electrónico [fescobar@cnibolivia.com](mailto:fescobar@cnibolivia.com)

Sin otro particular, nos despedimos con un saludo cordial.

**CÁMARA NACIONAL DE INDUSTRIAS**

## Anexo N° 7

### Carta de cobranzas de alquiler

*De nuestra consideración:*

*Mediante la presente adjunto remitimos el Recibo de Alquiler N°20 por Bs. ...., por concepto de pago de alquiler de oficinas en el piso 14 del Edificio Cámara Nacional de Comercio por el mes de diciembre de 2021, según contrato suscrito con nuestra Institución.*

*Con este motivo, saludamos a usted con nuestras consideraciones más distinguidas.*

**CÁMARA NACIONAL DE INDUSTRIAS**

## Anexo N° 8

### Carta de cobranza de Agencia Aduanera

*De nuestra consideración:*

*Por medio de la presente, solicitamos tenga la gentileza de proceder con la cancelación de los reportes que adjunto remitimos:*

- *El estado de cuenta de la Agencia La Primera (de septiembre 2015 a mayo 2018) junto al plan de pago que venía cancelando.*
- *El reporte de la facturación mediante la agencia Mundicon SRL de enero 2018 a agosto 2021*
- *El reporte de la facturación mediante la agencia La Primera de junio 2018 a agosto 2021*
- *El reporte de la facturación mediante la agencia Patross SRL de enero 2019 a agosto 2021*
- *El reporte de la facturación mediante la agencia La Primera de junio 2018 a agosto 2021*

*Para realizar abonos o transferencia bancaria, el número de cuenta es el 26670012 en moneda nacional del banco BISA a nombre de CAMARA NACIONAL DE INSUTRIAS. Adicionalmente, solicitamos gentilmente enviar las notificaciones de pago a los correos electrónicos: [fgomez@cnibolivia.com](mailto:fgomez@cnibolivia.com) y [fescobar@cnibolivia.com](mailto:fescobar@cnibolivia.com).*

*A la espera de su atención a la presente, saludamos a usted con nuestras distinguidas consideraciones.*

**CÁMARA NACIONAL DE INDUSTRIAS**

## Estructura de la Organización

La Cámara Nacional de Industrias tiene el siguiente organigrama.

