

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



PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COBRANZA
DE MULTICINE - LA PAZ

Tesis De Grado presentada para la Obtención del Grado de Licenciatura

POR: ANGLÉS VERGARA OMAR HORACIO

MAMANI APAZA ANA ISABEL

LA PAZ – BOLIVIA

MARZO, 2023

DEDICATORIAS

El presente trabajo fruto de nuestro esfuerzo y sacrificio lo dedicamos a Dios por darnos sabiduría, perseverancia, confianza, fortaleza y paciencia para poder realizar este trabajo, a pesar de momentos difíciles siempre nos mantuvimos unidos y constantes, aprendiendo a formarnos como amigos y profesionales.

A nuestra querida mentora MBA. Mónica Soriano López, una excelente docente, amiga y consejera, resaltamos nuestra admiración a su arduo trabajo y constante dedicación a la formación de nuevos profesionales.

Dedico con todo mi corazón este trabajo de investigación a mis padres, German y Filomena que constituyen la fuerza y razón que me impulsa a seguir adelante, por brindarme su amor, ejemplo de esfuerzo y valentía, a mis hermanos, Luis y Yesica por brindarme aliento, tiempo, un hombro para descansar y enseñarme que con trabajo y perseverancia se encuentra el éxito. De igual manera a Israel quién brindó ese apoyo y cariño fundamental a mi superación personal.

-Ana Isabel Mamani Apaza

La concepción de este trabajo está dedicada con todo mi cariño a mi familia; de manera especial a mis padres, Vicente y Lourdes; a mis hermanos, Laura y Carlos, pilares fundamentales en mi vida; mi familia la fortaleza más grande que Dios me otorgó, que, mediante su apoyo incondicional, guía, paciencia, amor y confianza permitieron que logre culminar mi carrera profesional y una etapa más de mi vida.

-Omar Horacio Angles Vergara

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, nuestro agradecimiento a Dios por permitirnos llegar a esta etapa, por acompañarnos y guiarnos a lo largo de nuestra carrera.

A nuestras familias que son siempre el motor y motivo que impulsan nuestros sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a nuestro lado en los días y noches más difíciles, durante las horas de estudio. Son nuestras mejores guías de vida. Hoy cuando concluimos nuestros estudios, les dedicamos a ustedes este logro amados padres y hermanos, una meta más cumplida. Es un orgullo tenerlos como familia y que estén a nuestro lado en este momento tan importante. Gracias por ser quienes son y por creer en nosotros.

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a nuestra casa superior de estudios Universidad Mayor de San Andrés, a la Facultad de Ciencias Económicas y financieras, en la Carrera Administración de Empresas a nuestros docentes, personas de gran sabiduría; por las enseñanzas impartidas en el aula durante nuestra vida universitaria formándonos como personas con espíritu humanitario y que con su esfuerzo y dedicación prepararnos como profesionales útiles a la sociedad y así cumplir nuestros sueños y metas, para tener un futuro prometedor, con valores y principios que serán claves para el éxito de nuestras vidas.

Agradecemos a la directora, MSc. Marisol Pérez Mollinedo por la gran dedicación a su labor como guía y transmisora de conocimientos, por sus palabras llenas de sabiduría. Su semilla de conocimientos, germinó en el alma y el espíritu.

A nuestra docente guía, MBA. Mónica Soriano López, sin usted y sus virtudes, su paciencia y constancia este trabajo no lo hubiéramos culminado. Sus palabras y consejos fueron de gran utilidad cuando no salían de nuestros pensamientos las ideas para escribir lo que hoy hemos logrado. Usted formó parte importante de esta historia con sus aportes profesionales que la caracterizan.

A nuestros amigos, hoy culmina esta maravillosa aventura y no podemos dejar de recordar cuantas tardes y horas de trabajo nos reunimos a lo largo de nuestra formación para compartir horas de estudio. Gracias por estar siempre allí para nosotros.

«Siembra un pensamiento y cosecharás un acto. Siembra un acto y cosecharás un hábito. Siembra un hábito y cosecharás una personalidad. Siembra una personalidad y cosecharás un destino».

-Samuel Smiles-

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1. JUSTIFICACIÓN	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	2
1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	3
CAPITULO II	4
MARCO TEÓRICO	4
2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COBRANZA	4
2.1.1. Plan estratégico	4
2.1.2. Fases de un plan estratégico	5
2.1.3. Objetivos estratégicos	8
2.1.4. Estrategia de cobranza	10
2.1.5. Tipos de estrategias de cobranzas	11
2.1.6. Gestión de cobranza	12
2.1.7. Procesos de gestión de cobranza	12
2.1.8. Importancia de cobranza	16
2.1.9. Política de cobranza	17
2.1.10. Manual de cobranza	17
2.2. REDUCCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA	19
2.2.1. ¿Qué es cartera?	19

2.2.2.	¿Qué es cartera vencida?	20
2.2.3.	Cuentas por Cobrar	20
2.2.4.	Objetivo de recuperación de cartera vencida	21
2.2.5.	Administración de la cartera	21
2.3.	MULTICINE - LA PAZ	23
2.4.1.	Naturaleza	23
2.4.2.	Marco legal	23
2.4.3.	Estructura organizacional	24
	CAPITULO III	25
	MARCO PRÁCTICO	25
3.1.	NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.2.	METODO(S) DE INVESTIGACIÓN	25
3.2.1.	Método deductivo	25
3.2.2.	Método analítico	25
3.3.	UNIVERSO O POBLACIÓN Y SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.3.1.	Universo de estudio o población de estudio	25
3.3.2.	Determinación del tamaño y diseño de la muestra (centro comercial)	26
3.4.	OPERABILIZACIÓN DE VARIABLES	27
3.5.	SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	29
3.6.	PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	29
3.5.1.	Resultados de la encuesta (Organización)	30
3.5.2.	Resultados de la encuesta (Clientes Comerciales)	42
3.5.3.	Recopilación documental	50
3.7.	DOCIMASIA DE HIPÓTESIS	54

3.7.1.	Planteamiento de hipótesis nula y alternativa	56
3.7.2.	Cálculo de la desviación estándar	56
3.7.3.	Prueba de la hipótesis nula	57
3.7.4.	Región de rechazo	58
3.7.5.	Estadísticas de la prueba	58
3.7.6.	Decisión sobre la hipótesis nula	59
3.8.	CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO	60
	CAPITULO IV	61
	PROPUESTA	61
4.1.	DIRECCIONAMIENTO	61
4.2.	OBJETIVO GENERAL	62
4.3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	62
4.4.	JUSTIFICACIÓN Y FACTIBILIDAD	62
4.5.	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	63
4.6.	DIAGNOSTICO SITUACIONAL	63
4.7.	ANÁLISIS FODA (MATRIZ)	66
4.8.	ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	68
4.9.	DESARROLLO DE ACTIVIDADES SEGÚN ETAPAS PROPUESTAS	68
4.9.1.	Organización estructural de MULTICINE LP	68
4.9.2.	Gestión preventiva de cobranza para MULTICINE LP	72
4.10.1.	Gestión operativa de cobranza para MULTICINE LP	77
4.10.2.	Gestión de recuperación de cobranza para MULTICINE LP	81
4.10.	ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COBRANZA	86

4.11.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (DIAGRAMA DE GANTT)	87
4.12.	PRESUPUESTO ESTIMADO	88
4.13.	CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA	88
	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	89
	BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS	91
	BIBLIOGRAFÍA	91
	ANEXOS	94

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA	13
Gráfica 2. BALANCE GENERAL MULTICINE LP, GESTIÓN 2019	50
Gráfica 3. BALANCE GENERAL MULTICINE LP, GESTIÓN 2020	50
Gráfica 4. BALANCE GENERAL MULTICINE LP, GESTIÓN 2021	50
Gráfica 5. REGISTROS DE COBRO MULTICINE LP, GESTIÓN 2019	51
Gráfica 6. REGISTROS DE COBRO MULTICINE LP, GESTIÓN 2020	51
Gráfica 7. REGISTROS DE COBRO MULTICINE LP, GESTIÓN 2021	51
Gráfica 8. ESTADO DE RESULTADO MULTICINE LP, 2019	52
Gráfica 9. ESTADO DE RESULTADO MULTICINE LP, 2020	52
Gráfica 10. ESTADO DE RESULTADO MULTICINE LP, 2021	53
Gráfica 11. REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MULTICINE LP	69
Gráfica 12. PROCESO DE INVESTIGACIÓN A CLIENTES MOROSOS	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. UNIVERSO Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	26
Tabla 2. OPERABILIZACIÓN DE VARIABLES	27
Tabla 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	54
Tabla 4. ORGANIZACIÓN DEL BRANDING DEL CENTRO COMERCIAL	64
Tabla 5. MATRIZ ANÁLISIS FODA – MULTICINE LP	67
Tabla 6. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL ÁREA DE COBRANZA	70
Tabla 7. ESTRUCTURA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COBRANZA	86
Tabla 8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	87
Tabla 9. PRESUPUESTO ESTIMADO	88



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se enfoca en la importancia del proceso que debe llevar una empresa al momento de realizar sus cobros vigentes y con mora. Por ello en el desarrollo del trabajo analizamos, sustentamos y proponemos soluciones en beneficio a la empresa MULTICINE LP.

La empresa RODUGA INVERSIONES S.A. con el nombre comercial MULTICINE LP es una industria privada encargada de ofrecer una amplia variedad de servicios como ser: publicidad, servicios de entretenimiento familiar y alquiler de locales principalmente; la cual presento altos nivel de morosidad en sus cuentas por cobrar en las gestiones 2019, 2020 y 2021.

Así mismo, el principal factor que identificamos, fue la ausencia de políticas de cobro y estrategias entre otros, en todo su proceso de gestión de cobranza. La cual afectó en más del 50% de sus cuentas por cobrar, y por ende a su rentabilidad, que derivó e influyó en diversos factores negativos para la empresa.

Mencionado lo anterior, en el presente trabajo proponemos soluciones y/o alternativas viables implementadas en un tiempo óptimo, la reestructuración, la creación de políticas que ayuden tanto a la empresa como los clientes, estrategias e indicadores que sirvan de guía para proceder cuando se presenten dificultades serán directrices utilizadas para el mejoramiento de proceso de cobro a las deudas con las que cuenta y así también pueda prevenir a futuro falencias e incremento de morosidad.



INTRODUCCIÓN

El mundo de los negocios es cada vez más dinámico, tanto las pequeñas, medianas y grandes empresas comerciales incurren en problemas al momento de reducir su cartera morosa de clientes esto se debe a que en la mayoría de los casos presentan deficiencias en el proceso de gestión de cobro que por consecuencia incrementan las cuentas por cobrar como activos dentro de las organizaciones.

La gestión cobranza es de vital importancia para la salud financiera de las compañías y la falta de una adecuada planeación del mismo puede provocar el aumento del riesgo de incobrabilidad en su cartera ya que la compañía puede ser incapaz de generar el capital de trabajo suficiente que le permita alcanzar sus objetivos y solventar sus deudas.

El tema resulta común en cuanto su utilización, pero complejo, cuando el cliente comercial no paga sus deudas y deja al centro comercial con una obligación insatisfecha, afectando así la recuperación de cartera vencida. Estos temas resultan importantes para MULTICINE La Paz, el crear políticas de cobro, que le sirvan de guía para determinar cómo manejar diferentes tipos de problemas.

Por lo tanto, la presente investigación se enfoca en el desarrollo de alternativas de gestión de cobranza dirigidas a mejorar la relación entre arrendatario y arrendador, que puedan evitar el aumento de deudas comerciales, ayudar a la mejora de los procesos operativos de cobranza de la organización y así también a la recuperación de la cartera vencida de clientes comerciales. Con el objetivo de mejorar la situación financiera de la empresa MULTICINE La Paz.

El desarrollo de la presente investigación se conforma de:

El primer capítulo, se desarrolla los aspectos generales de la organización, en el cual se plantea, se formula y sistematiza el problema, además de establecer los objetivos, la justificación de la investigación y la hipótesis.



Dentro del capítulo dos se evidencia el desarrollo del marco teórico enfocada a la variable dependiente e independiente, a través de conceptualizaciones y diferentes autores, los cuales ayudaron a tener ideas claras para el desarrollo de un plan estratégico.

En el tercer capítulo se abordó el marco práctico enfocado a la recopilación, procesamiento de la información obtenida y la prueba de hipótesis respectiva.

Desarrollando así en el cuarto capítulo, las etapas que conforman la propuesta del desarrollo de un plan estratégico de gestión de cobranza para MULTICINE La Paz.



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. JUSTIFICACIÓN

A la luz de la situación actual, al no contar con una planificación estratégica en diferentes ámbitos dentro de una organización afectan de manera significativa a la misma, al logro de su misión, visión y objetivos. Se enfatiza el plan estratégico de gestión de cobranza en una organización, ya que sin ésta se presentarían problemas financieros, debido a que no existe una gestión adecuada a los cobros que se realizan en las empresas. La investigación realizada radica en la importancia de la planificación estratégica de cobranza en el centro comercial MULTICINE – La Paz, planteando diferentes alternativas de corto y largo plazo relacionadas al objetivo de reducir la cartera vencida que presenta y las consecuencias que genera no llegar al objetivo esperado, esta situación se ha podido constatar mediante un análisis preliminar a los estados financieros de la organización.

Dentro de los factores que inciden en el incumplimiento del objetivo de reducción de la cartera vencida, se halló como causante a la falta de manuales de procedimientos que va de la mano con una mala clasificación de clientes comerciales, de la misma manera la falta de políticas de cobranza en el departamento financiero de MULTICINE La Paz y principalmente la falta de un plan estratégico de gestión de cobranza para su respectiva área.

Es importante resaltar la preocupante situación que se avecina a la organización, en caso de no tomar decisiones que subsanen estas falencias, por lo que se consideró conveniente analizar el efecto negativo que deriva de la ausencia de una planificación estratégica de cobranza, como ser: una reducción significativa en el plantel administrativo/operativo; en tal sentido se consideró el efecto negativo al desempeño de la empresa a comparación del mercado competitivo, como resultado llegaría a afectar la calidad de vida de los colaboradores, a su vez, un efecto negativo para los clientes comerciales de la organización, como ser el quiebre de sucursales y su posterior



segregación de relaciones arrendador/comerciantes, importadoras y servicios en general.

Dada la situación antes descrita, se plantea la siguiente pregunta que coadyuvará a la investigación: ¿Cómo se relaciona el problema financiero actual con la falta de un plan estratégico de gestión de cobranza en la empresa MULTICINE ubicada en la ciudad de La Paz?

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a las investigaciones que se realizaron anteriormente es pertinente recalcar la importancia de tener una planificación estratégica de cobranza, por esta razón se llega a plantear la estructura del problema de la siguiente manera: “LA GRAN EMPRESA PRIVADA MULTICINE DE LA CIUDAD DE LA PAZ NO LOGRÓ SU OBJETIVO DE REDUCCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA POR CUENTAS POR COBRAR DURANTE LAS GESTIONES 2019, 2020 Y 2021”.

1.3. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

De acuerdo al problema identificado, en el que se indagó, sobre las posibles causas que llevan a MULTICINE – LA PAZ a presentar dicha situación, entre las más relevantes se identificó: la incertidumbre de procesos a seguir cuando se presentaron morosidades de los clientes comerciales, de la misma manera la carencia de políticas de cobro afecta significativamente los principios en la toma de decisiones de la empresa; entre otras causas se encontró una mala clasificación de clientes comerciales, ya que no se tomó en cuenta la evaluación y rentabilidad de los negocios convenidos anteriormente; se notó también una falta de provisiones que puedan cubrir las deficiencias que generan las cuentas por cobrar, que en un cierto tiempo dan paso a un aumento de las cuentas vencidas en la organización.

No obstante, con la empresa MULTICINE – LP se llegó a conclusión de una causa primordial, misma que afecta de manera relevante al cumplimiento de sus objetivos, identificando así que: LA FALTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COBRANZA ES UNA DE LAS CAUSAS POR LAS QUE LA GRAN EMPRESA PRIVADA



MULTICINE DE LA CIUDAD DE LA PAZ, NO LOGRÓ SU OBJETIVO DE REDUCCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA POR CUENTAS POR COBRAR DURANTE LAS GESTIONES 2019, 2020 Y 2021.

- **Variable independiente:** La falta de un plan estratégico de gestión de cobranza.
- **Variable dependiente:** No logró su objetivo de reducción de la cartera vencida por cuentas por cobrar.
- **Variable moderante:** Empresa privada MULTICINE de la ciudad de La Paz.

1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la presente investigación es coadyuvar al logro de los objetivos de reducción de la cartera vencida, que permita a la gran empresa privada MULTICINE de la ciudad de La Paz, el manejo eficiente de sus procesos de cobranza.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COBRANZA

2.1.1. Plan estratégico

Teniendo en cuenta el libro escrito por (TZU, 2008) “El arte de la guerra”, nos da a conocer ejemplos de estrategias militares que han transcurrido en el tiempo, el concepto de estrategia fue relacionado al ámbito empresarial, en donde el propósito principal de la estrategia de guerra es generar impacto en un estado y no arruinarlo. *“Nunca se debe atacar por cólera y con prisas”*. Para ello se necesita una buena planificación y coordinación. *“La estrategia es vencer sin luchar, sin asediar ciudades y no invertir demasiado tiempo en ello”*, es decir que la organización debe seguir una serie de pasos o pautas para obtener mayores beneficios.

En conclusión “El arte de la guerra” equivale a conocer la estrategia, la planeación y desarrollo de los procesos y actividades de manera coherente, integrándola y que el estado equivale a compararla con una empresa y/o negocio. (TZU, 2008)

De acuerdo al libro (ALTAIR, 2016) titulado “ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO”, un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. Debe revisar todas las áreas de la empresa, someterlas a examen y determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como empresa puede controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente su evolución.

En tal sentido un plan estratégico es la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Por ello, el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio. Sin embargo (Lumpkin, 2003), en su libro



“Dirección Estratégica” nos menciona que: “Se entiende por Plan Estratégico al conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”.

Según (MILLÁN & DÍAZ, 2019) en su libro “Manual Práctico de Planeación Estratégica” la conciben como “un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo”. De igual manera, ésta tiene una concepción netamente relacionada con una herramienta de la planeación, por la cual se alcanzan los objetivos propuestos por la organización, a través de las estrategias. De la misma forma, (Suarez & Altahona, 2009) la definen como “el proceso sistemático de la alta gerencia que busca la formulación de ventajas competitivas, para darle un rumbo estratégico a la empresa haciendo uso eficiente de los recursos disponibles”.

Por otro lado (ACERO, 2019) menciona en su libro “DIRECCIÓN ESTRATÉGICA” que: La importancia de la planificación estratégica radica en que, sin ésta, es difícil que los administradores sepan cómo organizar a los colaboradores y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se precisa organizar. Sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planificación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y el cómo se va a conseguir.

Cabe destacar que (Mintzberg, 1994) define, la planeación estratégica como un proceso basado en la racionalidad, debe presidir cada una de las etapas en que pueda dividirse el proceso.

2.1.2. Fases de un plan estratégico

De acuerdo (ALTAIR, 2016) en su libro “ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO”, menciona que el **análisis estratégico**, puede ser considerado como el punto primero o **fase 1** del proceso. Mismo que consiste en el trabajo previo que



debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- **Analizar los propósitos y los objetivos organizativos.** La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.
- **Analizar el entorno.** Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

Proporcionamos dos niveles de entorno:

- ✓ **El entorno general**, consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.
- ✓ **El entorno sectorial o entorno competitivo**, se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.
- **Análisis interno**, análisis que ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.
- **Valorar los activos intangibles de la empresa.** El conocimiento de los colaboradores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más cardinales como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del talento humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus colaboradores, clientes, proveedores e inversionistas.



Fase 2 La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles, según (ALTAIR, 2016):

- **Estrategias corporativas.** La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:
 - ✓ ¿En qué negocios deberíamos competir?
 - ✓ ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
- **Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio.** Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
- **Estrategias operativas.** Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello, utilizaremos el Análisis de la Cadena de Valor. El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar, a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Fase 3. La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la organización haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados. (ALTAIR, 2016)



- **Conseguir un control eficaz de la estrategia.** Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz.

El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno, y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.

- **Crear diseños eficaces.** Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.
- **Crear una organización inteligente y ética.** Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.
- **Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias.** El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización. Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales.

2.1.3. Objetivos estratégicos

(ACERO, 2019) en su libro “Dirección estratégica” menciona que, los objetivos o acciones a realizar a corto, mediano y largo plazo se obtienen normalmente a partir del análisis DOFA.



No deben ser muy ambiciosos ni muy pesimistas; tienen que ser precisos, cuantificables o cualificables para poderlos cumplir en un determinado tiempo. “Es importante que tengan un responsable que los impulse, y reportar beneficios mayores que la inversión requerida”. (ACERO, 2019)

Los **objetivos a largo plazo** son los institucionales, globales o estratégicos. Nacen a partir de las oportunidades y amenazas del entorno externo de la organización y constituyen la categoría de objetivos innovadores. Requieren de sentido imaginativo, inventivo y creador. Pueden cambiar el carácter de la organización y son la esencia para el crecimiento de la empresa. (ACERO, 2019)

Los **objetivos de mediano plazo** son intermedios, funcionales o tácticos. Normalmente surgen de las fortalezas y debilidades de la organización. Pertenecen a la categoría de objetivos de resolución de problemas. Son objetivos de mejoramiento, curativos y restablecedores. Por lo general, incluyen declaraciones tales como:

- Mejorar la eficacia, la eficiencia y la productividad.
- Reducir los costos y los desperdicios.
- Disminuir las tasas de accidentalidad.
- Bajar los niveles de quejas.
- Mejorar las condiciones ambientales, etc.

Este tipo de metas restauran la normalidad, arreglan los procesos que no funcionan correctamente, reparan los desperfectos, vendan las heridas de la organización. Cuando las situaciones o procesos se apartan de los estándares, los objetivos las corrigen. (ACERO, 2019)

Los **objetivos de corto plazo** son los operacionales o regulares. Se relacionan con las responsabilidades cotidianas, continuas o recurrentes. Se desarrollan en el nivel de supervisión y operativo. La satisfacción de los objetivos regulares indica un buen desempeño: por otro lado, cuando Estos no se cumplen, se tiene un síntoma de fallas en la supervisión o la necesidad de una capacitación o adiestramiento para otra posición. (ACERO, 2019)



Los indicadores de gestión pueden ser:

Aumentar la rentabilidad:

- Ratio de beneficios/ventas.
- Tasa de crecimiento de las ventas

Satisfacción del cliente:

- Retención de clientes.
- Satisfacción de los clientes por servicios recibidos.
- Posición en ranking de prestigio.

Minimizar problemas:

- Tiempo del proceso de operaciones.
- Inversión en procesos críticos.
- Porcentaje de fallas en operaciones.

Información estratégica:

- Disponibilidad de información interna y externa.
- % de precisión de datos según encuesta.
- Tiempo de atención de solicitudes especiales.

2.1.4. Estrategia de cobranza

De acuerdo (Wittlinger, Carranza, & Mori, 2008), en su artículo “Las mejores prácticas en estrategias de cobranzas”, nos dice que: la cobranza debe planearse antes del lanzamiento de un nuevo acuerdo como parte integral del producto a ofrecer y como condición necesaria para lograr el crecimiento sano y sostenido de la organización.

Estas prácticas se implementan mucho antes de observar la morosidad, y buscan crear estrategias proactivas para evitar los créditos morosos. Reconocen el rol importante del colaborador tanto interno como externo. Recomiendan técnicas para la recopilación y mantenimiento preciso de información, la segmentación de clientes y la oferta de



“productos de cobranza” conocidos también como alternativas de pago ajustadas a las necesidades de los clientes. Y finalmente, recomiendan un conjunto de políticas y procedimientos para la cobranza exitosa de créditos morosos.

Para complementar la definición de lo que es una estrategia de cobranza: es un conjunto de acciones que permite Organizar, Coordinar y realizar acciones que permitan hacer la cobranza de la cartera en forma sistematizada. (debitia, 2021)

La estrategia de cobranza “define las acciones a aplicar y la coordinación de recursos a utilizar”. La utilización de políticas e indicadores de desempeño son el marco a partir del cual podemos definir la estrategia de cobranza. Nos permitirá definir y estandarizar procesos, medirlos y controlarlos. La estrategia de cobranza permitirá apalancar la cobranza y hacerla efectiva. (debitia, 2021)

2.1.5. Tipos de estrategias de cobranzas

Según (Wittlinger, Carranza, & Mori, 2008):

Estrategias proactivas para tratar la morosidad antes que comience

- Educar a los clientes sobre características del producto, costos y gastos de cobranza.
- Establecer fechas de pago que son mutuamente beneficiosas.
- Tratar quejas y reclamos oportunamente.
- Utilizar el refuerzo positivo.

Estrategias para fomentar la alta productividad en el área de cobranza

- Determinar el procedimiento adecuado para la cobranza.
- Seleccionar y capacitar a los colaboradores.
- Implementar un sistema de incentivos para los colaboradores.

Estrategias para asegurar la calidad de la recopilación y manejo de información

- Desarrollar eficientes sistemas de información y soporte.
- Obtención de información de calidad acerca del cliente.



- El establecimiento del comité de mora.
- Crear unidades internas de control metodológico.

Estrategias de políticas y procesos de recuperación claramente definidos

- Establecer políticas para el contacto con el cliente.
- La cobranza segmentada por niveles de riesgo.
- Segmentación.
- Ofrecer una variedad de opciones o alternativas de pago.

2.1.6. Gestión de cobranza

“Es cerciorar que los riesgos se manejen de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la empresa y auditoría externa” (Rosenberg, 1994).

“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”. (Bettina Wittlinger, 2008).

En tal sentido, es el proceso para lograr el pago ya sea de un producto o servicio, mismo que puede hacerse antes, durante o después de recibir el producto, según se haya acordado; la mala gestión de cobranza o que no es bien entendida puede llevar a la toma de estrategias equivocadas, que llegarían a ser consecuencias elevadas en términos monetarios.

2.1.7. Procesos de gestión de cobranza

La Gestión de Cobranzas eficiente deberá permitir realizar la cobranza de forma: Predecible, medible y controlable, tomando en cuenta los siguientes puntos: (DEBITIA, 2018)

- ✓ Utilizar políticas e indicadores de cobranza y un plan de cobranza.
- ✓ Estandarizar procesos de cobranza, a fin de poder organizarlos y medirlos.



- ✓ Coordinar acciones y responsables de la cobranza.
- ✓ Organizar el proceso de cobranzas en etapas.
- ✓ Segmentar la cartera de cobranza.
- ✓ Automatizar la mayor cantidad de tareas.
- ✓ Recuperar la cartera de cobranza en el menor plazo y al menor costo posible.

Por lo tanto (DEBITIA, 2018) menciona que las etapas para organizar una correcta Gestión de Cobranzas son:

- ✓ Procesar la información de cobranza
- ✓ Segmentar la cartera de cobranza
- ✓ Definir la estrategia de cobranza
- ✓ Contactar a los clientes morosos
- ✓ Gestión de clientes por diferentes canales de contacto
- ✓ Validación, control y supervisión mediante reportes de análisis de cobranza

Gráfica 1. PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA



Fuente: (DEBITIA, 2018)

Según (DEBITIA, 2018), la ejecución del proceso de cobranza se detalla en los seis pasos siguientes:



Paso 1.- Procesamiento de la Información

Normalmente las Empresas y Pymes suelen utilizar sistemas de ERP (Enterprise Resource Planning), que significa “sistema de planificación de recursos empresariales.

Sin importar el origen de la información, ya sea de estos sistemas o fuera un Excel la misión de esta etapa darles inteligencia a los datos para poder utilizarlos en forma eficiente en las siguientes etapas. (DEBITIA, 2018)

El proceso de convertir o extraer los datos en información útil para la gestión es una de las tareas más complejas. La clave para poder organizar los clientes no solo en el “vuelco diario” sino también en la coordinación posterior de tareas y ejecución del proceso de cobranzas. (DEBITIA, 2018)

Podemos sintetizarlo en que durante esta etapa transformaremos datos contables o de deuda en información valiosa que será la “Cartera de Mora” que utilizaremos en la gestión. (DEBITIA, 2018)

Paso 2.- Segmentación de la Cartera de Cobranza

A partir de la cartera de clientes morosos, se debe segmentar según varios criterios. Típicamente, se segmenta por antigüedad. Comenzamos dividiendo en 3 grupos o etapas: Pre Mora, Mora temprana 30, 60, 90 y Mora Tardía. Esta es la segmentación clásica y es eficiente en muchos casos, sin embargo no toma en cuenta distintos factores que pueden estar definidos en el paso anterior, sexo, edad, tipo de trabajo y los propios de la gestión. Incluso utilizar score crediticio, cantidad de gestiones, estado del cliente y las que a usted se le ocurra. (DEBITIA, 2018)

La estrategia de cobranza debe ser flexible y adaptable a la industria, al contexto económico y financiero de cada rama de la industria en particular. De todas formas, no todos los clientes son iguales, las condiciones en las que se les otorgó la financiación tampoco y las razones por la que está en mora o tiene dificultades para pagar pueden



ser distintas. Durante la gestión, a partir de la interacción y las respuestas podremos ir segmentándolos a partir de su intención de pago (DEBITIA, 2018)

El tipo de segmentación que podemos realizar varía en función a la industria, tipo de cliente y a los recursos que dispongamos ya sea tecnológicos como humanos.

Paso 3.- Definición de campañas y de la Estrategia de Cobranza

- ✓ La estrategia de cobranza permite definir las acciones a aplicar en cada segmento o etapa de gestión. Los clientes van evolucionando en las distintas etapas de gestión y los recursos se van a ir asignando para maximizar la gestión en cada una de ellas, minimizando los costos a fin de realizar una asignación inteligente de los recursos. Debemos comenzar analizando los recursos con los que contamos pues definen el marco de gestión y su alcance: la cantidad de gestores y los canales de comunicaciones con los que disponemos. (DEBITIA, 2018)
- ✓ El uso de los canales digitales de contacto en forma integrada.
- ✓ A partir de este análisis, podremos definir la estrategia de gestión de cobranza y aplicarla de manera efectiva.

Es por eso la importancia de automatizar el envío de mails, SMS, o WhatsApp dentro de una estrategia integrada y coordinada. Que permita la autogestión de los clientes mediante la utilización de Landingpages y chatbots de WhatsApp. Coordinar al equipo de cobradores asignándoles tareas medibles y controlables. (DEBITIA, 2018)

Paso 4.- Contactar los clientes aplicando la estrategia de cobranza

La estrategia de Gestión de cobranza se basa en un plan que involucra recursos y canales para su ejecución. Es la coordinación de los pasos para lograr que el cliente moroso pague su deuda. Recomendamos utilizar una rutina de automatización que nos permita asegurar la correcta ejecución de la estrategia de gestión. Diariamente organizaremos los contactos que debemos realizar ese día y el canal que utilizaremos. (DEBITIA, 2018)



Paso 5.- Gestión de cobranza Personalizada / Automatizada – Cobranza Preventiva

Las gestiones realizadas con operadores o gestores son las más caras. Por eso también recomendamos la gestión por medio de un portal de clientes, en donde brindemos alternativas. Por ello, toda gestión de cobro comienza con mensajes automatizados que intentan conseguir la atención del cliente para luego complementarse con el contacto de un gestor para resolver el inconveniente del cliente. (DEBITIA, 2018)

Paso 6.- Informes de Gestión de Cobranza / Cobro

Finalmente, es importante contar con diferentes reportes que nos muestren cómo se está desarrollando la gestión, encontrar grupos de clientes donde no se está consiguiendo el efecto deseado. Sobre la estrategia de cobranza estándar se utilizan múltiples estrategias de prueba y error para ir ajustando los parámetros de gestión de cobranza. (DEBITIA, 2018)

Se debe contar con indicadores del mercado para poder saber si nuestro resultado es acorde a lo esperado. Esto nos va a permitir ajustar los procesos de cobranza y ajustar las estrategias de cobro. (DEBITIA, 2018)

2.1.8. Importancia de cobranza

El principal objetivo de una administración es la, 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:

- El área de cobranza debe contar con un registro emitido por el sistema, de clientes que se encuentra en mora.
- El área de cobranza es responsable de iniciar todos los procedimientos necesarios para lograr el pago de las cuotas pendientes con los arrendatarios, que no hayan cumplido voluntariamente con esta obligación. (Sol).



2.1.9. Política de cobranza

(Chiavenato, 1929) nos menciona que: “Las políticas de cobranza representan los procedimientos adoptados por la empresa para el cobro de las cuentas por cobrar en las fechas de sus movimientos. Las políticas de cobro pueden ser evaluadas por el número de clientes insolventes o incobrables. En realidad, este número depende también de las políticas de créditos, en las cuales la empresa se basó para conceder créditos a los clientes”.

2.1.10. Manual de cobranza

Según (Benjamin, 1998) “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”.

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”. (Benjamin, 1998)

Manual de procedimiento

“Es el que señala el procedimiento exacto que se debe seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo; en su secuencia lógica describe las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso y señala generalmente ¿quién?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿cuándo? y ¿para qué? van a realizarse” (Krauss, 1977, pág. 62).



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” (Krauss, 1977, pág. 88).

El propósito principal es el de uniformar y controlar el cumplimiento de los procedimientos de trabajo, el cual es creado para obtener información detallada, sistémica, ordenada e integral para que de ese modo se pueda evitar su alteración arbitraria, que tanto los colaboradores como sus jefes conozcan el trabajo que se está realizando adecuadamente. (Krauss, 1977)

Utilidad del manual de procedimiento

Según (Martinez Chavez, 1955, pág. 145) “La función principal que persiguen los manuales es facilitar las tareas e introducir al nuevo colaborador en los procedimientos que debe cumplir, con el fin de aumentar la eficiencia en sus operaciones al indicarle que 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 colaborador como también del directivo a fin de cumplir con los objetivos establecidos en la organización”.

Clasificación de los manuales de procedimientos

(Martinez Chavez, 1955, pág. 147) menciona que, de acuerdo a su naturaleza pueden ser:

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



- Específicos o departamentales, son aquellos que se ajustan al ámbito de un área específica o de algunas de las unidades que se conforman, al integrarse por su dinámica de acción y ámbito micro administrativo.

2.2. REDUCCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA

2.2.1. ¿Qué es cartera?

Según (Palacios, 2021) menciona que cartera de clientes: “es un registro de los clientes actuales y potenciales. Brinda amplio conocimiento acerca de los clientes o empresas con las que se tiene relación, prioriza contactos y ayuda a personalizar la atención para generar oportunidades comerciales”.

Si bien, una cartera de clientes mantiene en orden el registro de los clientes actuales y potenciales, también cuenta con otro tipo de funciones.

Las 3 funciones de una cartera de clientes:

- ✓ Ampliar el mercado: conforme crece una empresa, se amplía el número y los tipos de leads, por lo que es vital llevar un control, a la vez que tener una visión de crecimiento.
- ✓ Fidelizar compradores: como ya bien sabes, mantener una buena relación con los clientes da mayor posibilidad de que se fidelicen y te recomienden. Con una cartera de clientes podrás conocer quiénes son los más frecuentes o los que llevan más tiempo comprando regularmente. Con esta información tienes la oportunidad de buscar estrategias como promociones u ofertas para mantenerlos atraídos a la marca.
- ✓ Buscar nuevas oportunidades de venta: así como una cartera de clientes es funcional para ampliar el mercado, también es perfecta para volver a contactar a aquellos clientes que compraron una vez, pero nunca más regresaron. Brinda la oportunidad de desarrollar nuevas estrategias para atraerlos y que sus compras sean regulares.



Una cartera de clientes debe contar con los datos necesarios para que puedan contactarse con los leads sin complicaciones, y en el momento en que se necesite. Para ello, hay elementos con los que todo directorio de compradores debe contar.

De acuerdo con (WERNER, 2003), es el “conjunto de activos financieros de una sociedad o persona física que cumplen con los objetivos de liquidez, rendimiento, plazo y riesgo definidos por el inversionista”. La cartera, en definitiva, es la razón de ser de las entidades bancarias. Por este motivo, según el mismo autor citado, “la calidad de la cartera se considera uno de los indicadores fundamentales del éxito de un programa de crédito”

2.2.2. ¿Qué es cartera vencida?

Según (SANDOVAL, 2003): “son las cuentas por cobrar que tiene una institución financiera o una empresa cuya fecha de pago ya venció y no se han cobrado”.

Cuando un deudor tiene atraso de pago por más de un día en su fecha de vencimiento se le empieza a considerar como cliente moroso, pero dependiendo del tipo de crédito y de las condiciones de este, cuando el deudor se empieza a atrasar en promedio por más de dos o tres meses, el acreedor empieza a considerar que su dinero está en riesgo de pago, no solo los meses adeudados, si no, la deuda total y es cuando se le llama cartera vencida al adeudo que el cliente tienen con la empresa. (p. 105)

2.2.3. Cuentas por Cobrar

Según (F., 2010), las cuentas por cobrar son aquellos adquiridos por la empresa y serán cambiados por efectivo o bienes y servicios otorgados por la empresa. Se menciona que es importante realizar un control y auditoría de las “Cuentas por Cobrar”, pues el auditor financiero de la organización es el responsable de establecer los objetivos, los procedimientos y la planeación de las auditorías a realizar sobre estas cuentas.

Según (Stevens, 2017), las cuentas por cobrar representan uno de los activos más importantes, puesto que después del efectivo es el activo más líquido en una



entidad de carácter económico. Representan la oferta o adquisición de algún bien o servicio que se recuperará en dinero.

Según (Andrade, 2008), es denominado como cualquier activo, recurso económico, propiedad de una organización, que a largo plazo generara algún beneficio. Las cuentas por cobrar están constituidas en la clasificación de activo circulante. Entre las principales cuentas que se encuentran dentro de este rubro.

✓ **Importancia de cuentas por cobrar**

Según (Robles, 2015), el nivel que se debe obtener para el rubro debe ser administrado independientemente por cada negocio que se fundamenta en las políticas que hayan sido establecidas para un lograr un buen manejo, teniendo en cuenta el mercado y el ámbito económico de cada negocio.

✓ **Objetivo de las cuentas por cobrar**

Según (C. P. Acosta, 2015), es objetivo importante de las cuentas por cobrar, realizarlo en la fecha acordada, se considera oportuno realizar un registro minuciosos de las operaciones de cada venta y de ese modo lograr clasificar de acuerdo a categorías cada cumplimiento de pago realizado, ya que es sustancial tener un listado con los clientes morosos para que sean observados, evaluarlos y finalmente dar por concluido el cobro a corto plazo para convertirlo en liquidez.

2.2.4. Objetivo de recuperación de cartera vencida

Analizar continuamente la cartera vencida, actualizar las políticas existentes y técnicas de cobro, implementar nuevas estrategias para cumplir con las metas de recuperación en los tiempos programados, proporcionar información confiable a gerencia comercial y departamento financiero y en conjunto realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización en cuanto a la mora.

2.2.5. Administración de la cartera

Las empresas deben definir políticas que le permitan realizar procesos efectivos; que para el caso de la cartera, se deben contemplar las diferentes etapas del



proceso, los roles, los tiempos, esquema de caracterización de cartera, que permita el buen desarrollo del mismo, realizando seguimientos efectivos de gestiones de cobro, articulando otras áreas que permitan el logro de los objetivos que para el caso del proceso de cartera es la recuperación efectiva en el tiempo de recursos económicos, lo que permitirá la correcta administración de la cartera. (Gitman, 2012)

(Gitman, 2012), Es el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente, vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se maneja con plazos de 1 a 30 días, 30 a 60, 60 a 90 y más de 90 días. Con la premisa de que la Cartera es el eje sobre el cual gira la liquidez de la empresa, y componente principal del flujo del efectivo es necesario el manejo adecuado de los siguientes conceptos:

- ✓ ROTACION: Indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman convertirse en efectivo o el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes. A menor número de días de rotación, o dicho de otra forma, a mayor rotación, mayor eficiencia.
- ✓ ANTIGÜEDAD. Se refiere al grado de concentración porcentual o absoluta entre los distintos rangos de días.
- ✓ COMPOSICION POR CLIENTE. Financiar cartera tiene un alto costo de oportunidad por lo tanto es necesario vigilar la concentración de cartera en algunos clientes teniendo en cuenta dos aspectos:
 - a) Grado de vulnerabilidad o dependencia de mercado concentrado en pocos clientes
 - b) Niveles en que dichos clientes mantienen sus obligaciones.



2.3. MULTICINE - LA PAZ

2.4.1. Naturaleza

La gran empresa MULTICINE - LA PAZ, es una empresa que nació a partir del trabajo y esfuerzo de Roberto Nelkenbaum quien es empresario gerente y propietario de la cadena de MULTICINE, creó la empresa el año 2009 como una empresa privada, misma que inició operaciones con el objetivo de brindar una amplia gama de servicios para el entretenimiento familiar, entre ellas salas de cine, gimnasio, patio de comidas y locales comerciales. Actualmente en la ciudad de La Paz cuenta con un centro comercial, Patio de comidas, Servicio de paqueo y 11 Salas de cine.

El Centro Comercial MULTICINE es un espacio ideal para realizar eventos, conciertos, promociones, servicios empresariales, como ser:

- Alquiler de espacios para activaciones.
- Desarrollo de conceptos para activaciones empresariales.
- Alquiler de espacios para degustaciones y sampling.
- Alquiler de espacio para eventos, conciertos.
- Espacios para distribución de flyers.
- Alquiler de espacios para publicidad estática.
- Espacios publicitarios en parqueo y ascensores.

2.4.2. Marco legal

Desde la perspectiva legal de la empresa MULTICINE- LA PAZ, el registro de comercio de Bolivia, encargado por la fundación para el desarrollo empresarial o también denominada FUNDEMPRESA, en merito a las facultades establecidas al decreto supremo 26215 y en cumplimiento a las normas establecidas en el código de comercio, certificó que la empresa RODUGA INVERSIONES SOCIEDAD ANONIMA, con matrícula N°00129451 con fecha de registro 09 de mayo de 2007, tiene por objeto inversiones en otras sociedades de capital, ya sean sociedades nacionales o extranjeras, en bienes raíces, en acciones, en títulos de deuda, bonos y títulos de valores, como también en actividades inmobiliarias, incluyendo de



construcción y alquiler. De tal modo teniendo como gran actividad: servicios, como ser el centro comercial MULTICINE – LA PAZ (nombre comercial), ubicada en la Avenida Arce N°2631, Zona San Jorge.

2.4.3. Estructura organizacional

Centro Comercial MULTICINE – LA PAZ es parte de una gran organización, como es RODUGA INVERSIONES S.A. quien hace unos años inicio la expansión de sus sucursales en la ciudad de EL ALTO en el área comercial y de entretenimiento. La organización creció rápidamente, con la visión de llegar a tener más proyectos a futuro, por lo que el cambio fue indudable y la adaptación que presentó fue la clave para que siga su crecimiento a nivel nacional. La estructura organizacional que presenta el centro comercial en el área administrativa operativa es vertical, manteniendo las jerarquías claras y fáciles de comprensión.

Permite mantener un mayor control en los procesos de cada uno de los departamentos y presupuestos.





CAPITULO III

MARCO PRÁCTICO

3.1. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación utilizado en la presente tesis fue de carácter explicativo, debido que en el mismo se desarrolló la situación en la que se encuentra MULTICINE – LA PAZ dando a conocer causas y factores que dieron origen al problema.

3.2. METODO(S) DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se enfocó en el método deductivo y analítico de acuerdo a la problemática que se encuentra MULTICINE – LA PAZ para que de esta manera se explique los factores que intervienen en tal situación, mediante un marco teórico planteado anteriormente como soporte en dicha investigación.

3.2.1. Método deductivo

En el método deductivo en la investigación se empleará conceptos, principios, y leyes generales, para extraer conclusiones finales, con base a una premisa o una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas.

3.2.2. Método analítico

La importancia del método analítico en la investigación, radica y se vuelve casi imprescindible en un análisis cuando se quiere profundizar en la contrastación dialéctica entre la teoría y la práctica. A partir de ello, nos condujo a un análisis más discursivo, a un comentario de significantes.

3.3. UNIVERSO O POBLACIÓN Y SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. Universo de estudio o población de estudio

El universo de la presente investigación se conformó por un total de 10 sujetos dentro de la organización que pertenecen a las áreas involucradas con la investigación desarrollada, también se consideró procedente trabajar con los clientes comerciales de MULTICINE – LP que consta de un total de 60 negocios de diferentes rubros, de los



cuales más del 50% tiene una cartera vencida. Siendo la población de investigación mayor a 30 se procedió a formular la muestra. En este sentido la población de investigación está constituida por:

Tabla 1. UNIVERSO Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

Cargo que desempeña	Numero de sujetos
Auxiliar Contable	1
Contador	1
Control de Gestión	1
Analista de Contabilidad	4
Gerente General	1
Administrador Centro Comercial	1
Asesor Legal	1
Clientes (Comerciantes)	60

Fuente: MULTICINE LP

3.3.2. Determinación del tamaño y diseño de la muestra (centro comercial)

Para determinar el tamaño y diseño de la muestra en la presente investigación, la cual está conformada por 60 clientes de MULTICINE – LA PAZ, entre ellos se encontraron diferentes tipos de negocios y servicios. Por lo que se consideró tomar el 50% de la siguiente manera:

N: 60

P: 50% \approx 0,5

$$n = N * P$$

$$n = 60 * 50\%$$

$$n = 60 * 0,5$$

Dando como resultado para la investigación:

n = 30 clientes comerciales



3.4. OPERABILIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2. OPERABILIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Elementos o subvariables	Indicadores o unidad de medida	Sujeto de investigación	Técnicas a utilizar	Documento específico de consulta	Sujeto de provisión de información
Variable independiente						
PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COBRANZA	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de planificar. • Establecer un plan de acción. • Declaración de misión. • Visión estratégica. 	Conocimiento de un plan estratégico de gestión de cobranza	Departamento de finanzas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuestas a colaboradores de la organización. ✓ Recopilación documental 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estados de resultados (2019-2021) ✓ Balance general (2019-2021) ✓ Antecedentes de la organización ✓ Registros de alquiler (2019-2021) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analista de contabilidad ✓ Gerente General ✓ Administrador del centro comercial ✓ Contador ✓ Auxiliar contable ✓ Control de gestión ✓ Asesor legal
		Existencia de un plan estratégico de gestión de cobranza				
		Objetivos estratégicos				
		Clasificación de clientes comerciales				
		Importancia de un plan estratégico de gestión de cobranza				
		Desempeño de gestión de cobranza				
		Eficiencia en el proceso de cobranza				
		Rigurosidad en políticas de cobranza				
		Existencia de manual de cobranza				
Mejoras en la gestión de cobros						



Variable dependiente	Elementos o subvariables	Indicadores o unidad de medida	Sujeto de investigación	Técnicas a utilizar	Documento específico de consulta	Sujeto de provisión de información
NO LOGRÓ SU OBJETIVO DE REDUCCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA POR CUENTAS POR COBRAR	✓ No logró su objetivo de reducción de la cartera vencida 2019, 2020 y 2021.	Conocimiento de políticas de cobranza	Cartera de clientes Comerciales de MULTICIN E - LP	Encuestas	✓ Estados de resultados (2019-2021) ✓ Registros de alquiler (2019-2021).	✓ Analista de contabilidad ✓ Cartera de Clientes Comerciales
		Satisfacción en el proceso de cobranza				
		Inconvenientes en el pago de cuotas				
	✓ Por cuentas por cobrar.	Envío de reportes por mora				
		Mejora en proceso de cobranza				
		Rigidez con las fechas de cobranza				
		Mejoras en el proceso de cobranza				

Fuente: Elaboración propia



3.5. SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE RECOPILOCIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos utilizados para la elaboración del análisis en la presente investigación fueron la encuesta y la entrevista

- ✓ **Encuesta:** mediante esta técnica de recolección de datos, se pretende alcanzar información para la presente investigación en MULTICINE – LA PAZ, plasmando así diferentes puntos de interés en un cuestionario coherente y sistemáticamente interrelacionado para recolectar información de fuentes primarias.
- ✓ **Recopilación documental:** esta técnica de recopilación cualitativa utilizada en la presente investigación nos permitió conocer, seleccionar, organizar e interpretar información documental, de la cual se realizará el análisis de datos que fueron brindados por MULTICINE – LA PAZ.

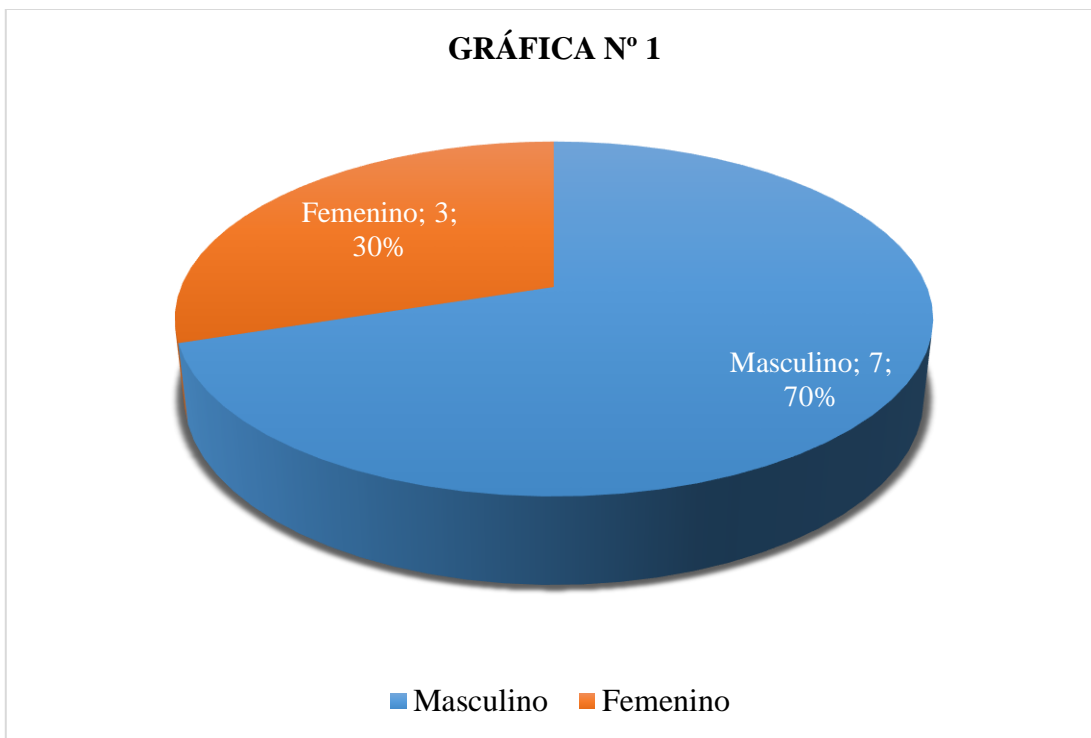
3.6. PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Posteriormente, se desarrolló la presentación de los resultados alcanzados a partir de la investigación realizada a los colaboradores seleccionados y sus clientes comerciales, con el afán de conocer el relacionamiento de cobranza entre ambas partes MULTICINE – LP y clientes comerciales. Dicha recopilación de información fue mediante la aplicación de una encuesta con preguntas simplificadas y ya planificadas con el objeto de dar a conocer y proponer un plan estratégico de gestión de cobranza y así disminuir el índice de morosidad para la empresa. Para lo cual se utilizó el software Google Forms, que sirvió para identificar y conocer dichas variables mediante gráficos y resultado estadísticos que se presentará y describirá a continuación.



3.5.1. Resultados de la encuesta (Organización)

1.- Género



Fuente: Elaboración propia

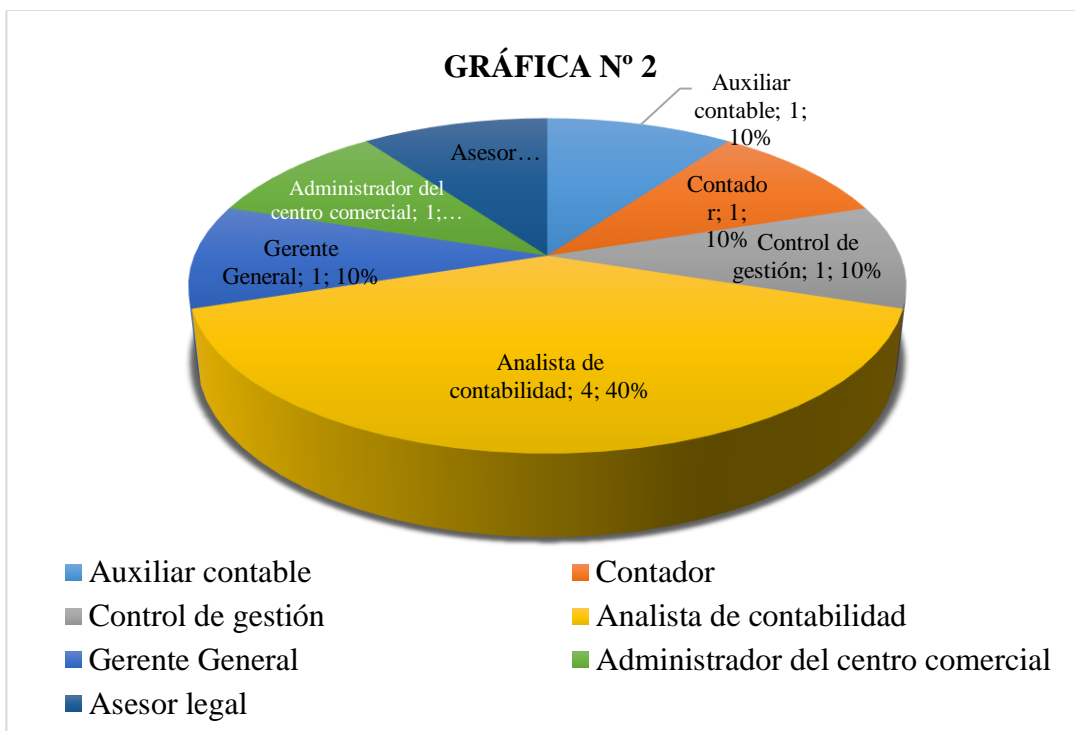
Respuesta	Porcentaje	Sujeto
Masculino	70%	7
Femenino	30%	3

Descripción:

En el gráfico se pudo observar que el 70% de la población dentro de la organización es de género masculino, y el otro 30% restante es de género femenino.



2.- ¿Qué cargo desempeña en la organización?



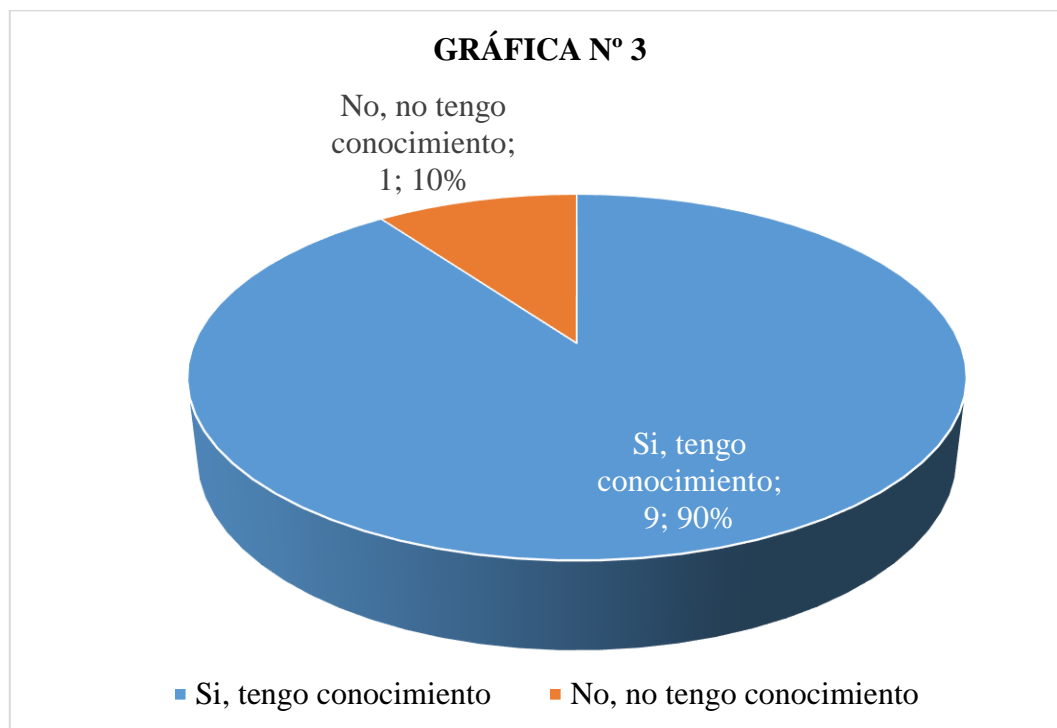
Respuesta	Porcentaje	Sujeto
Analista de contabilidad	40%	1
Gerente General	10%	1
Administrador del centro comercial	10%	1
Contador	10%	4
Auxiliar contable	10%	1
Control de gestión	10%	1
Asesor legal	10%	1

Descripción:

El objetivo de haber seleccionado esta pregunta como parte de la encuesta es poder conocer a los responsables de la organización, que desarrollan el manejo actual de cobranza en MULTICINE - LP y según los datos presentados, se determinó que el 40% de colaboradores son Analistas contables, el otro 10% está compuesto por el Gerente General, otro 10% por el Administrador del centro comercial, otro 10% con un Contador, otro 10% Auxiliar contable, otro 10% con Control de gestión, y por último el otro 10% por un Asesor legal.



3.- ¿Usted sabe qué es un plan estratégico de cobranza?



Fuente: Elaboración propia

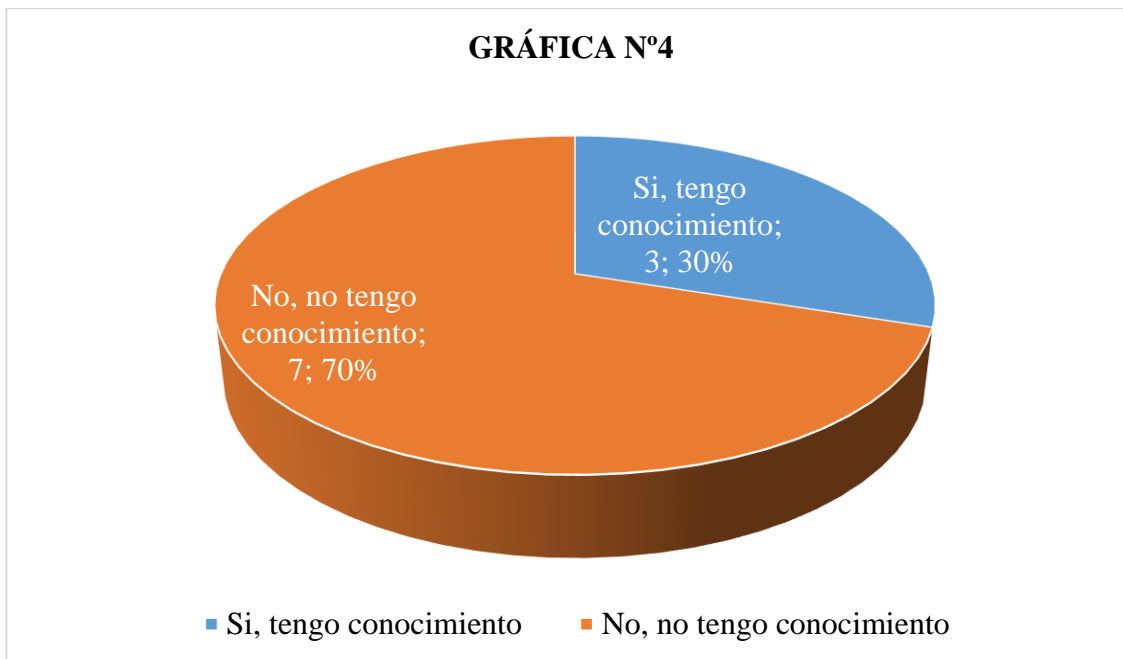
Respuesta	Porcentaje	Sujeto
Sí, tengo conocimiento	90%	9
No, no tengo conocimiento	10%	1

Descripción:

El objetivo de haber seleccionado esta pregunta es el conocer si los colaboradores de MULTICINE – LP tienen comprensión, en cuanto a un Plan Estratégico de Cobranza se habla, ya que el mismo es considerado importante en las organizaciones, por lo que se consideró que los colaboradores deberían tener el conocimiento mínimo de la misma. Los resultados nos dieron a conocer que un 90% de colaboradores si tiene conocimiento, y el 10% restante no tiene conocimiento.



4.- ¿Usted tiene conocimiento de algún plan estratégico dentro del MULTICINE - LP?



Fuente: Elaboración propia

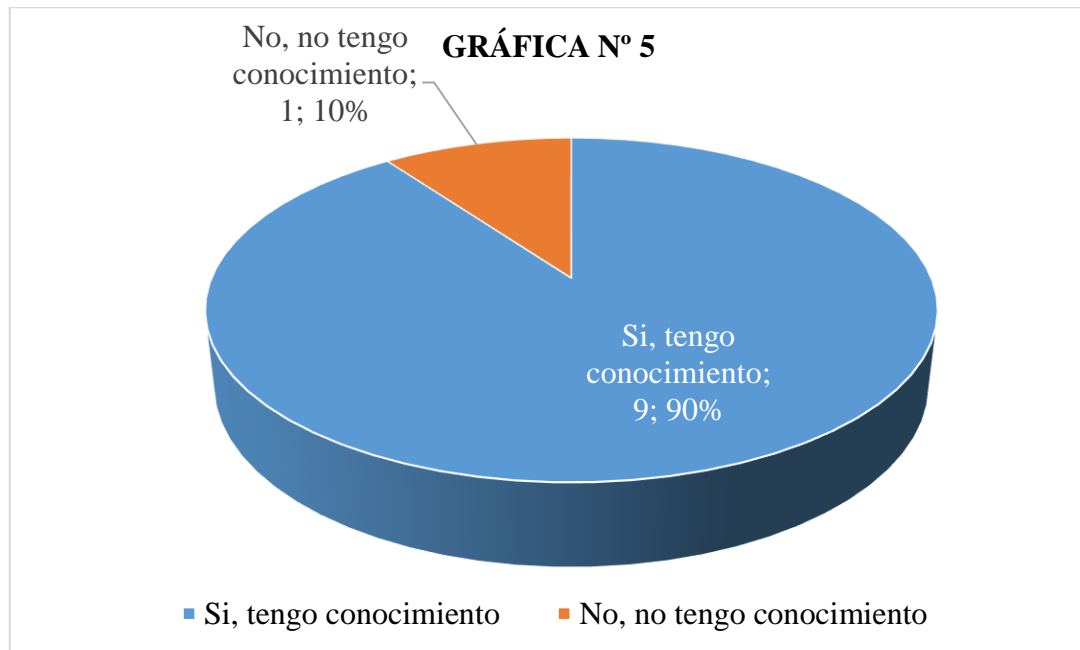
Respuesta	Porcentaje	Sujeto
Sí, tengo conocimiento	30%	3
No, no tengo conocimiento	70%	7

Descripción:

Se pudo valorar que el 70% de colaboradores dan como respuesta que no tienen conocimiento a cerca de un Plan estratégico en MULTICINE – LP, en cambio el 30% restante muestra que sí conoce a cerca de un plan estratégico. La empresa debe informar y capacitar a sus colaboradores para que de esta manera necesariamente lograr un plan estratégico optimizado que ayude también a optimizar sus relaciones comerciales.



5.- ¿Usted tiene conocimiento de los objetivos estratégicos de MULTICINE - LP?



Fuente: Elaboración propia

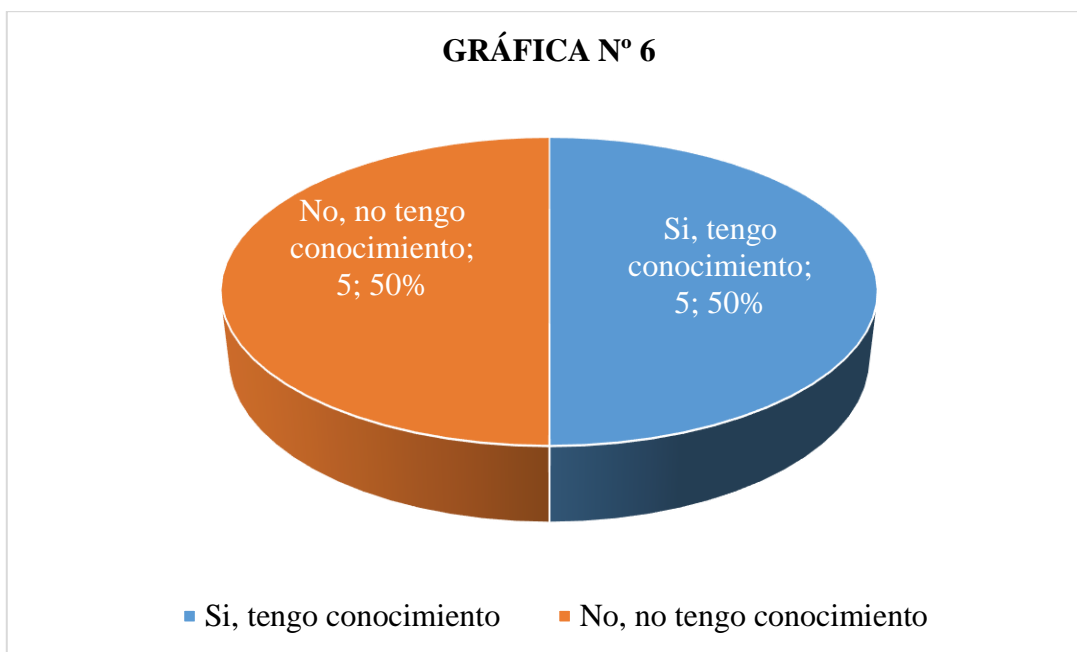
Respuesta	Porcentaje	Sujeto
Sí, tengo conocimiento	90%	9
No, no tengo conocimiento	10%	1

Descripción:

Se pudo estimar que el 90% de colaboradores en MULTICINE – LP tiene conocimiento de los objetivos estratégicos de la organización, mientras que un 10% no conoce los objetivos estratégicos de su organización. Lo que revela que los colaboradores de la organización si conocen sus objetivos, pero es necesario diseñar y difundir sus objetivos ya que es imprescindible para la organización que los colaboradores en su totalidad conozcan los mismos, para así puedan tener directrices claras que proporcionan un marco para hacer planes a largo plazo.



6.- ¿Usted conoce, si MULTICINE - LP realiza una clasificación previa a sus posibles clientes comerciales?



Fuente: Elaboración propia

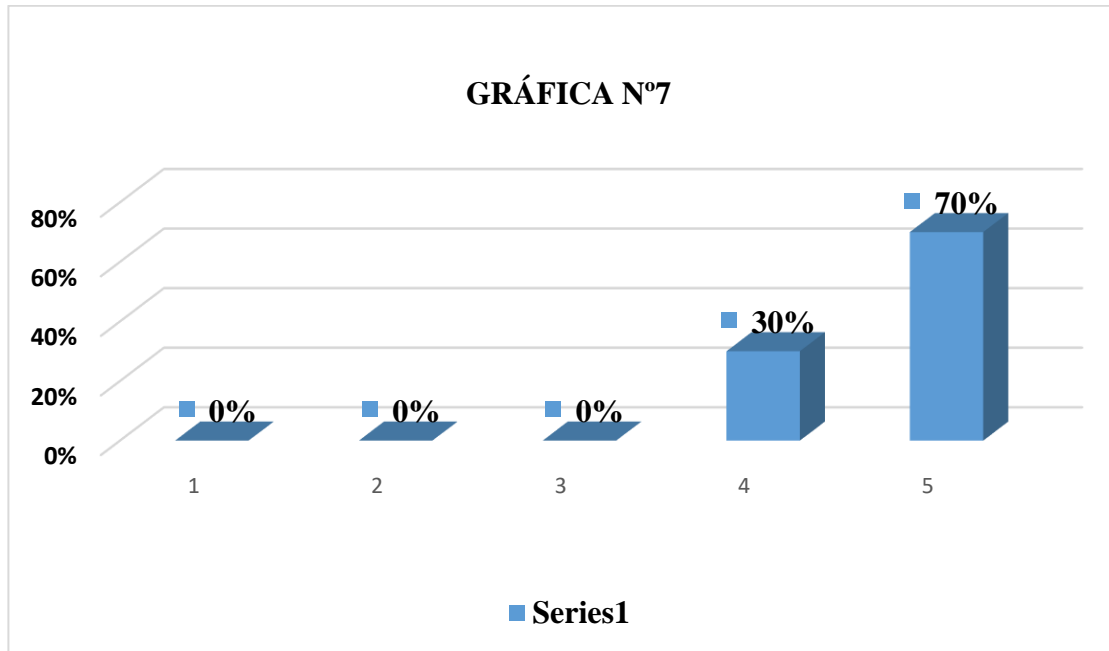
Respuesta	Porcentaje	Sujeto
Sí, tengo conocimiento	50%	5
No, no tengo conocimiento	50%	5

Descripción:

Se tuvo la necesidad de consultar a los colaboradores que interactúan en el proceso de cobranza, si los mismos tienen conocimiento acerca de algún tipo de clasificación a los posibles clientes comerciales, ya que se considera un punto clave dentro de la relación organización/cliente, debido a que son aquellos que cumplen con los requisitos del cliente ideal, mismos que evitarán dificultades a futuro. A lo que un 50% de colaboradores si tiene conocimiento de la realización de clasificación a los posibles clientes comerciales, y el otro 50% de colaboradores desconoce de esta clasificación previa.



7.- ¿Usted cree, que es importante el desarrollo de un plan estratégico de cobranza en MULTICINE – LP para recuperar la cuenta vencida de clientes comerciales?,
Marque en la escala de 1 al 5, siendo 1 (Poco importante) y 5 (Muy importante)



Fuente: Elaboración propia

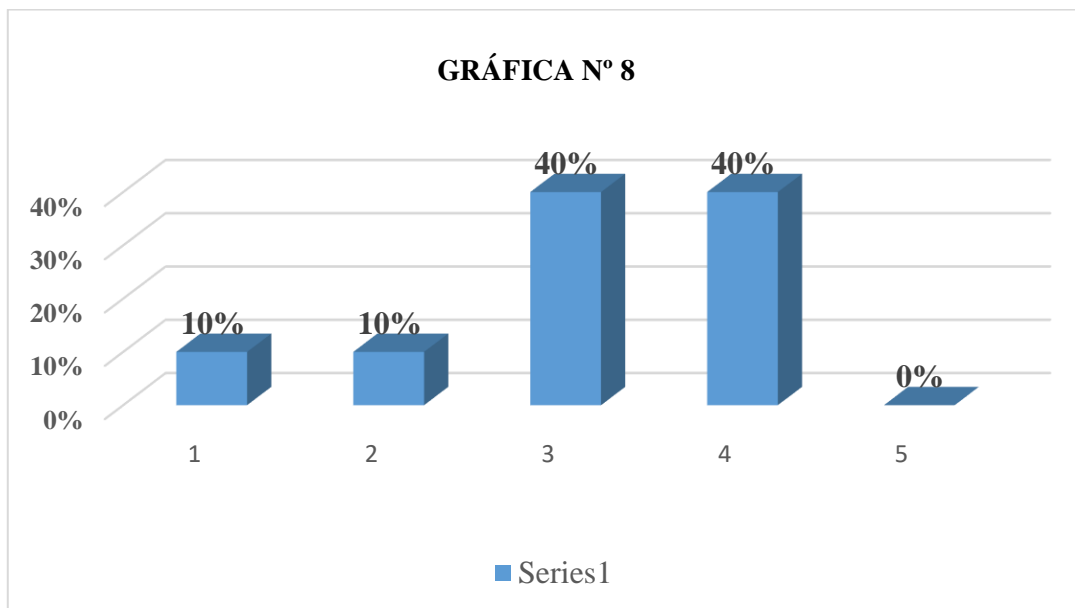
Respuesta	Porcentaje	Sujeto
1	0%	0
2	0%	0
3	0%	0
4	30%	3
5	70%	7

Descripción:

Se logró evaluar que, del total de colaboradores el 70% estimó que es muy importante el desarrollo de un plan estratégico de cobranza en MULTICINE – LP para establecer una dirección correcta a recuperar las cuentas vencidas de los clientes comerciales, en cambio un 30% manifestó que el mismo es importante solamente. MULTICINE – LP tiene la necesidad de estructurar un plan estratégico de cobranza basándose en la planeación e implementación exitosa del mismo.



8.- ¿Cómo califica la gestión de cobranza de MULTICINE - LP?, Marque en la escala de 1 al 5, siendo 1 (mala gestión) y 5 (excelente gestión)



Fuente: Elaboración propia

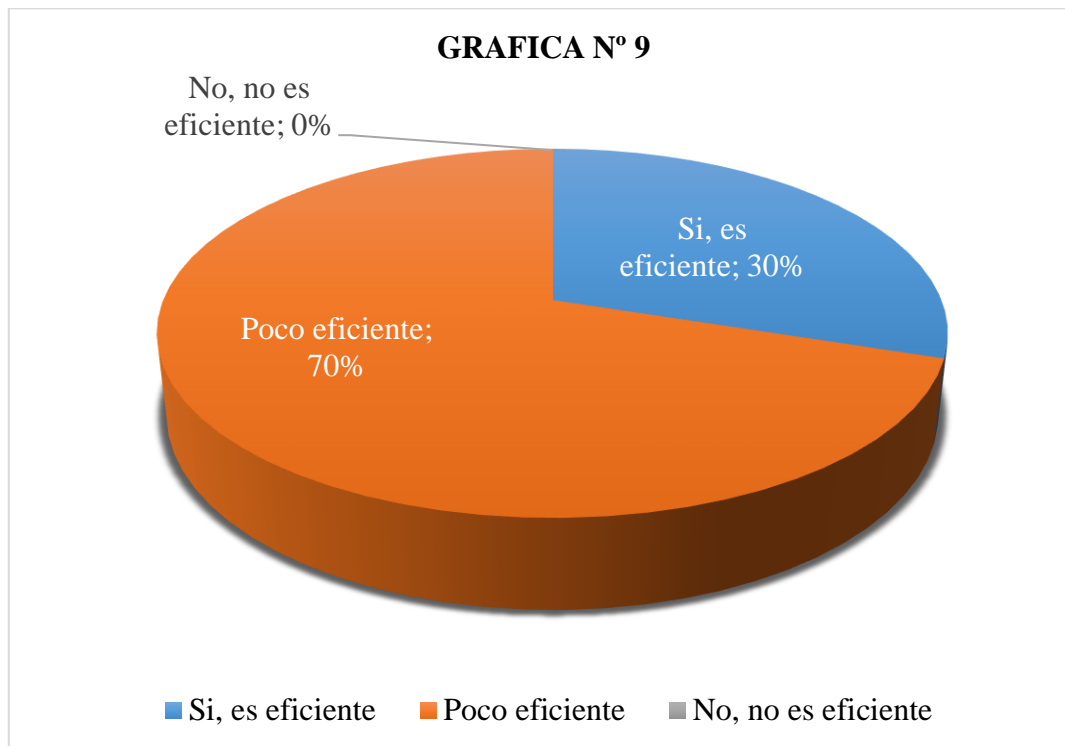
Respuesta	Porcentaje	Sujeto
1	10%	1
2	10%	1
3	40%	4
4	40%	4
5	0%	0

Descripción:

Se consideró que es de vital importancia el conocer el rango de gestión de cobranza que lleva la empresa, por ello los resultados que arrojan son los siguientes, un 10% equivalentes a una persona menciona que tiene una mala gestión, otro 10% opina que no es tan mala, por otro lado, menciona que un 40% tiene una gestión normal, y así otro 40% menciona que tienen una gestión buena.



9.- ¿Según usted es eficiente el proceso de cobranza en MULTICINE – LP?



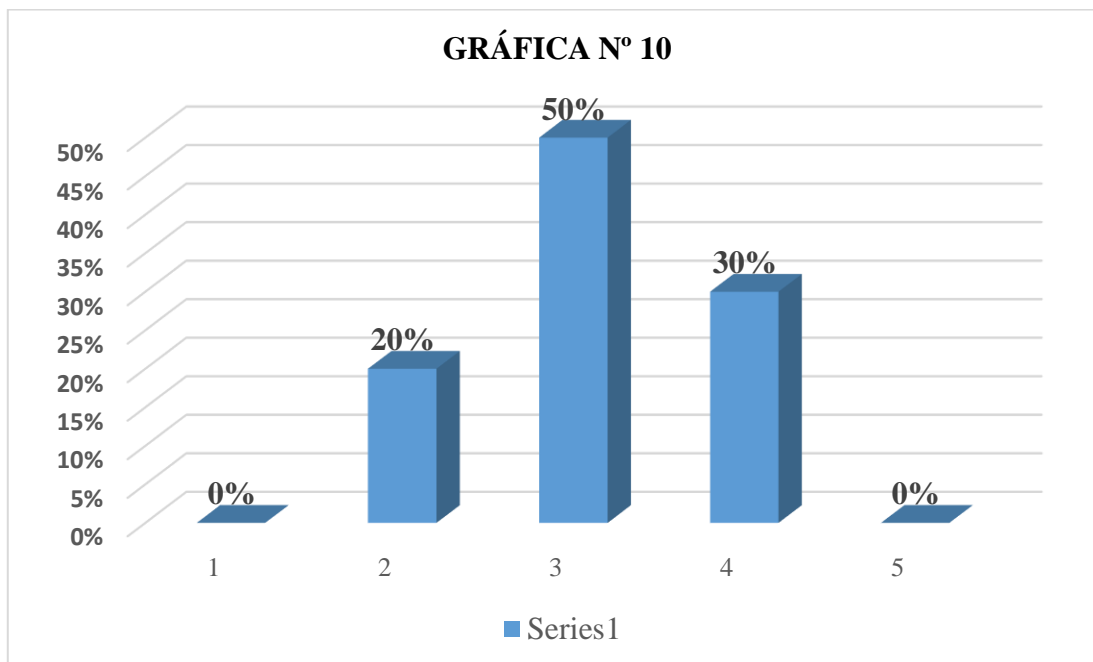
Respuesta	Porcentaje	Sujeto
Si, es eficiente	30%	3
Poco eficiente	70%	7
No, no es eficiente	0%	0

Descripción:

Para la presente pregunta se dio a conocer el rango de eficiencia que refleja el MULTICINE – LP, en cuanto a su proceso de cobranza, elemento importante que tomamos en cuenta para así saber el tipo de proceso que lleva, en donde los resultados son los siguientes, un 30% menciona que si es eficiente, sin embargo, un 70% de los encuestados opinan que es poco eficiente.



10.- ¿Qué tan estrictas son las políticas de cobranza en MULTICINE – LP?,
marque en la escala de 1 al 5, siendo 1 (Poco estricto) y 5 (Muy estricto).



Fuente: Elaboración propia

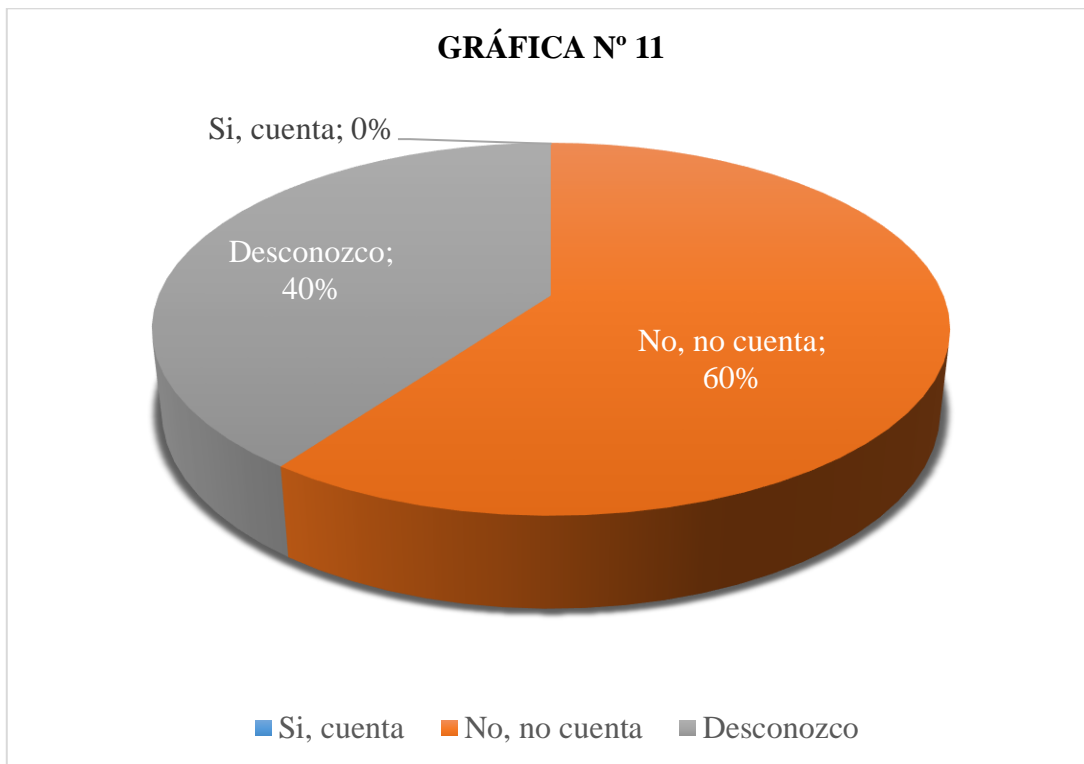
Respuesta	Porcentaje	Sujeto
1	0%	0
2	20%	2
3	50%	5
4	30%	3
5	0%	0

Descripción:

El planteamiento de esta pregunta se basó en que tanta rigurosidad le da MULTICINE – LP en cuanto a sus cuentas por cobrar, en relación con sus clientes comerciales, por ello a continuación nos muestra los siguientes resultados en un diagrama a escala, un 0% mencionan que son nada estrictos, un 20% menciona que son algo estrictos, por otro lado, un 50% menciona que son normal, es decir un punto intermedio, un 30% menciona que son estrictos en cuanto a ese proceso. Sin embargo, un 0% opinan que son bastantes rigurosos con este tema.



11.- ¿MULTICINE - LP cuenta con un manual de cobranza vigente?



Fuente: Elaboración propia

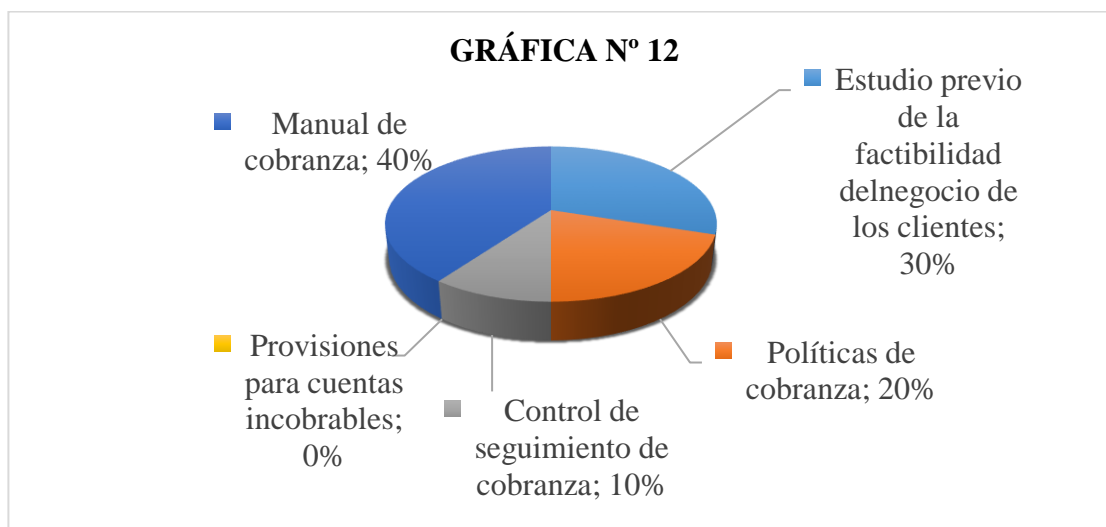
Respuesta	Porcentaje	Sujeto
Si, cuenta	0%	0
No, no cuenta	60%	6
Desconozco	40%	4

Descripción:

Con la importancia de conocer si existe un manual de cobranza vigente dentro la empresa, se planteó la siguiente pregunta, con el fin de conocer tal hecho en donde el sector estudiado nos dio el siguiente resultado, un 0% menciona que la empresa si cuenta con un manual, un 60% opina que no cuenta con uno, sin embargo, el 40% desconoce del documento mencionado.



12.- ¿Cuál de las siguientes opciones cree que debería mejorar o implementar, MULTICINE – LP?



Fuente: Elaboración propia

Respuesta	Porcentaje	Sujeto
Estudio previo de la factibilidad del negocio de los clientes	30%	3
Políticas de cobranza	20%	2
Control de seguimiento de cobranza	10%	1
Provisiones para cuentas incobrables	0%	0
Manual de cobranza	40%	4

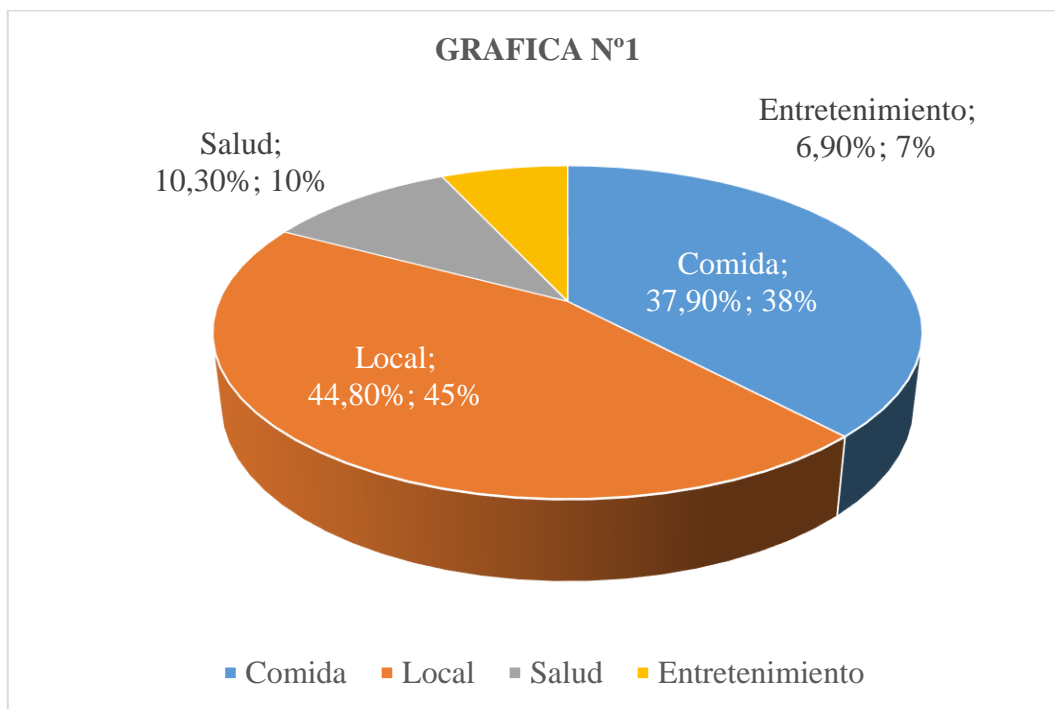
Descripción:

De acuerdo a la pregunta planteada se permitirá conocer sobre la perspectiva de los colaboradores de la empresa, con respecto a que se debería mejorar o implementar en la organización y así plasmarlo en una propuesta concreta, es por eso que los resultados obtenidos en dichas pregunta fueron los siguientes, un 30% menciona que debería implementar o mejorar un estudio previo de factibilidad del negocio de los clientes antes del contrato, otro 20% menciona que debería mejorar las políticas de cobro, un 10% opinan que debería mejorar el control de seguimiento, otro 40% piensa que debería mejorar o implementar un manual de cobranza, sin embargo el 0% no estuvo de acuerdo con provisiones para cuentas incobrables.



3.5.2. Resultados de la encuesta (Clientes Comerciales)

1.-RUBRO



Fuente: Elaboración propia

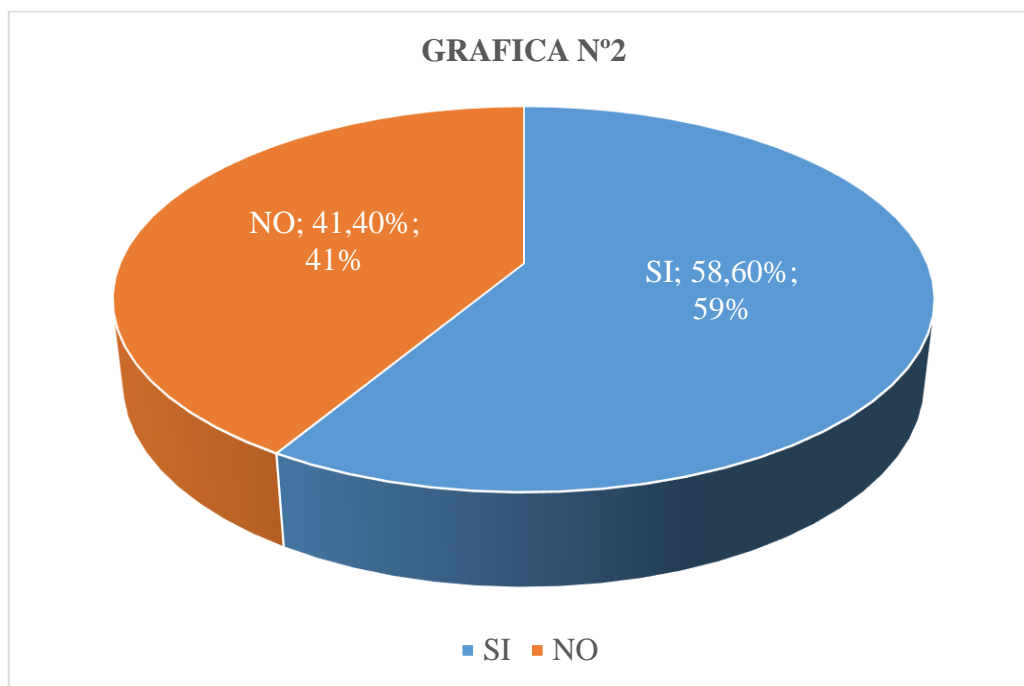
Respuesta	Porcentajes	Sujetos
Comida	37,9%	11
Local	44,8%	13
Salud	10,3%	3
Entretenimiento	6,9%	2

Descripción:

De acuerdo al porcentaje del 50% tomado como muestra para esta investigación, se resaltó los rubros principales que participaron en nuestra encuesta con el objetivo de conocer las opiniones de los clientes comerciales con respecto al tema, en donde el sector o rubro de comida abarca un 37,9%, locales de ropa, calzados, moda, accesorios y otros, representan un 44,8%, como también el sector salud ocupa un 10,3% y el rubro de entretenimiento un 6,9% del total de nuestra muestra, en cuanto a la investigación.



2.- ¿CONOCE LAS POLÍTICAS DE COBRANZA DEL MULTICINE LP?



Fuente: Elaboración propia

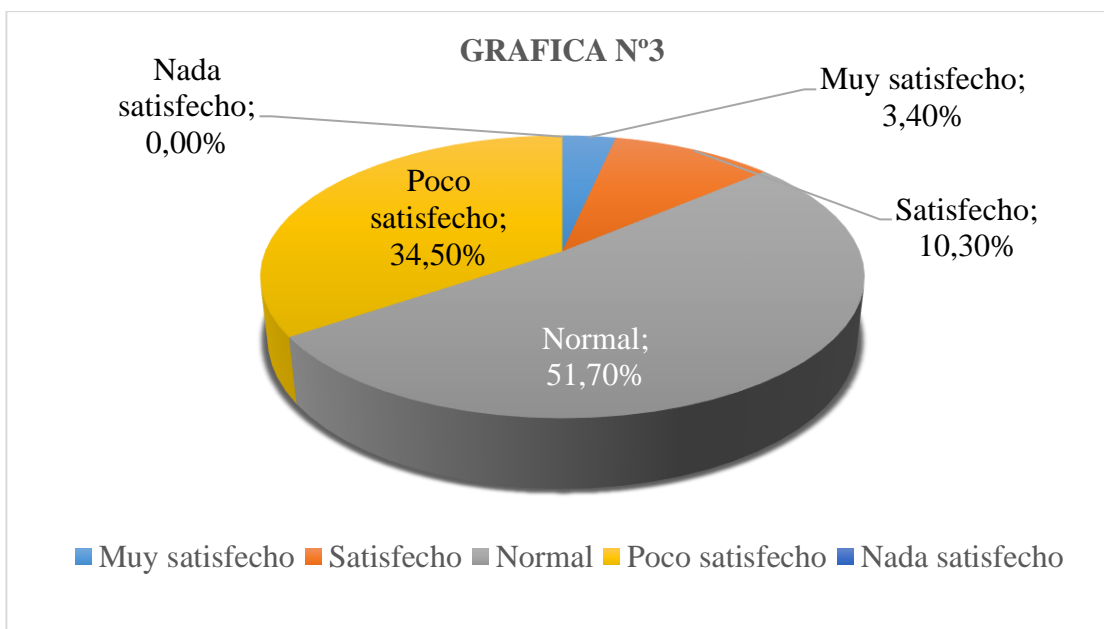
Respuesta	Porcentajes	Sujetos
SI	58,6%	17
NO	41,4%	12

Descripción:

Según el sector estudiado se tiene como objetivo tener conocimiento sobre, si los clientes comerciales tienen conocimiento de las políticas de cobranza en cuanto a la relación con MULTICINE – LP, por lo tanto, los resultados obtenidos en la presente encuesta nos muestran que un 58,6% guarda conocimiento sobre alguna política de cobranza, sin embargo, un 41,4% del total de nuestra muestra, no las conoce.



3.- ¿USTED ESTÁ SATISFECHO CON LA COBRANZA QUE REALIZA MULTICINE LA PAZ?



Fuente: Elaboración propia

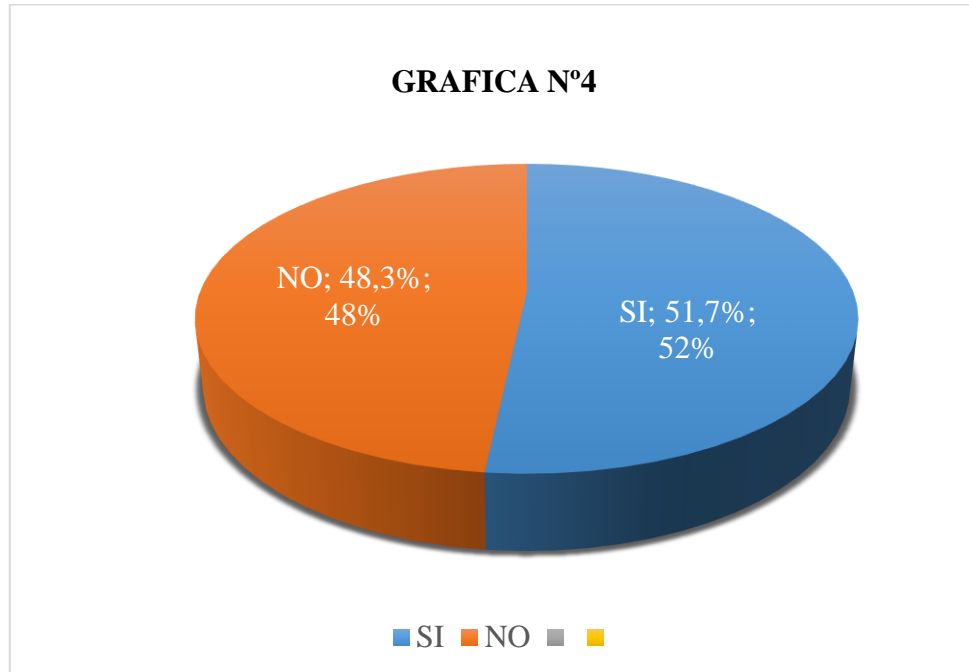
Respuesta	Porcentajes	Sujetos
Muy satisfecho	3,4%	1
Satisfecho	10,3%	3
Normal	51,7%	15
Poco satisfecho	34,5%	10
Nada satisfecho	0,0%	0

Descripción:

En la presente investigación se tomó en cuenta que tan satisfechos se encuentran los clientes comerciales en referencia a la relación de cobranza, para ello con el objetivo de conocer sus expectativas, planteamos la presente de pregunta, como resultados obtuvimos lo siguiente un 3,4% se encuentra muy satisfecho, el 10,3% se encuentra satisfecho, un 51,7% normal y un 34,5% poco satisfecho con el proceso de cobranza entre ambas partes.



4.- ¿HA TENIDO INCONVENIENTES PARA CANCELAR SUS MENSUALIDADES?



Fuente: Elaboración propia

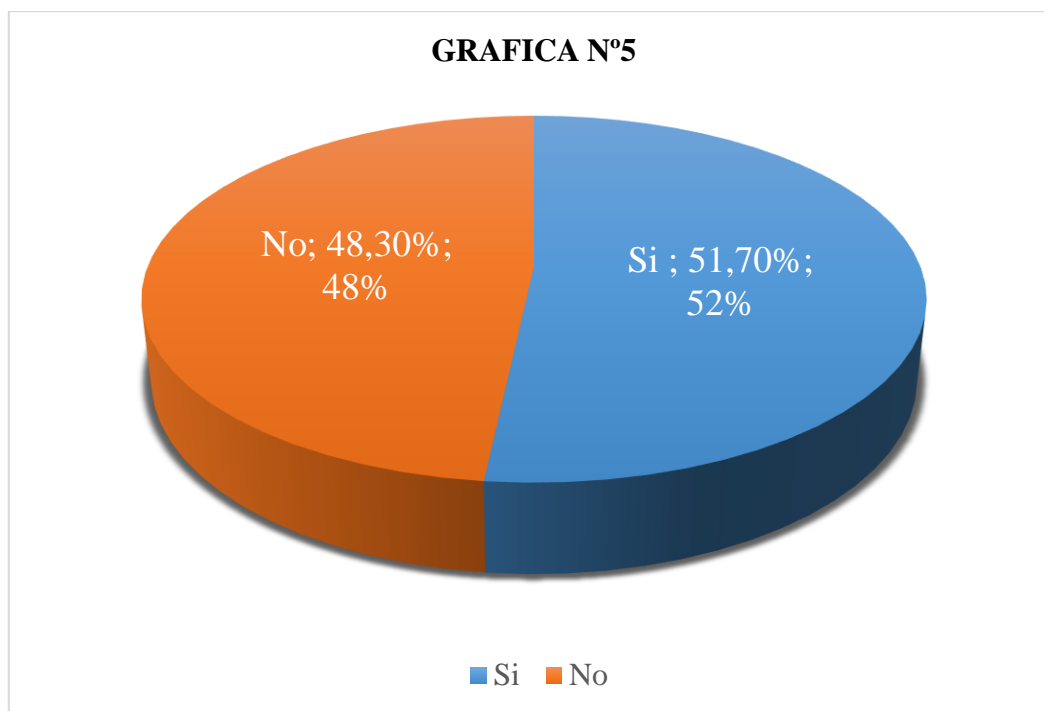
Respuesta	Porcentajes	Sujetos
SI	51,7%	15
NO	48,3%	14

Descripción:

La razón de esta pregunta radicó en la importancia del conocer la existencia de ciertos inconvenientes que podría estar pasado el negocio de un cliente comercial, por ello tomar en cuenta este aspecto nos ayudaría a replantear o implementar alguna política para dicha situación. Por ello los resultados son los siguientes, un 51,7% tienen presente algún inconveniente al momento de cancelar sus mensualidades, sin embargo, un 48,3% no los presenta.



5.- ¿MULTICINE – LP, LE ENVÍA CON FRECUENCIA REPORTES DE SUS CUENTAS EN MORA O RETRASO?



Fuente: Elaboración propia

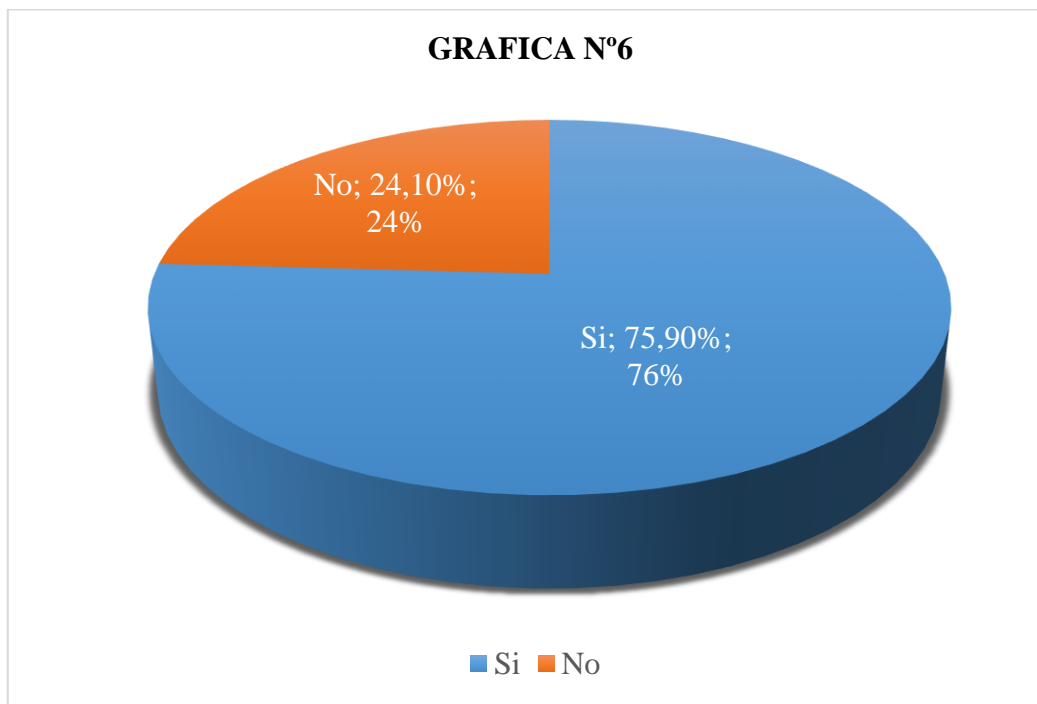
Respuesta	Porcentaje	Sujetos
Si	51,70%	15
No	48,30%	14

Descripción:

El objetivo de haber seleccionado la pregunta como parte de la encuesta era el de determinar la frecuencia de reportes en mora o retraso a clientes, el cual proyecta que el 51,70% de la muestra manifestó que si, y el otro 48,30 % expresa que no. MULTICINE – LP enfrenta problemas en su actividad de cobranza siendo legible que tiene dificultad que, si bien no es la mayoría, es un gran porcentaje con el cual tiene insuficiente comunicación en morosidad.



6.- ¿USTED CREE QUE LA EMPRESA DEBERÍA MEJORAR SUS PROCESOS DE COBRANZA?



Fuente: Elaboración propia

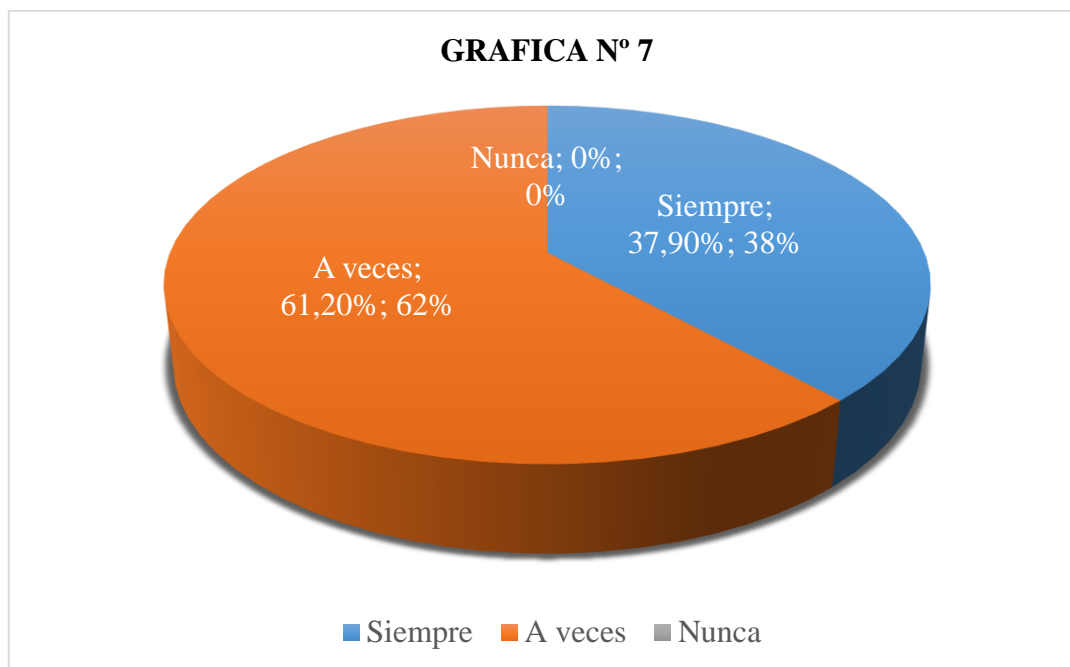
Respuesta	Porcentaje	Sujetos
Si	75,90%	22
No	24,10%	7

Descripción:

La valoración a los clientes permitió establecer que el 75,90% de los clientes consideran que la empresa debería mejorar sus procesos de cobranza, y el 24,10% divulga que los procesos de cobranza en MULTICINE – LP son adecuados. Permitiendo establecer que la empresa debe optimizar sus procesos de cobranza para para conducirse a una manera de ponderar el pensamiento estratégico.



7.- ¿MULTICINE CUMPLE ESTRICTAMENTE CON LAS FECHAS DE COBRANZA ACORDADAS?



Fuente: Elaboración propia

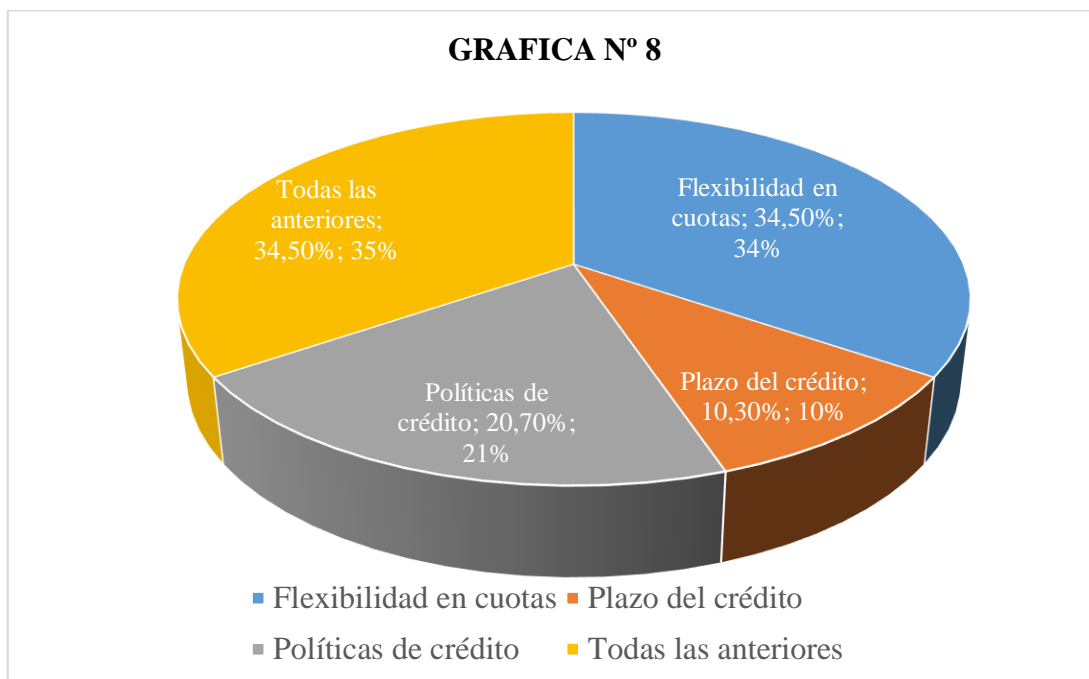
Respuesta	Porcentaje	Sujetos
Siempre	37,90%	11
A veces	61,20%	18
Nunca	0%	0

Descripción:

De los 29 clientes censados, el 61,20% manifestó que MULTICINE – LP cumple a veces con las fechas de cobranza acordadas, y el 37,90% restante respondió que siempre. La empresa debe considerar factores que le permitan implementar una efectiva capacidad administrativa que le permita cumplir en su totalidad con las fechas de cobranza acordadas con sus clientes.



8.- ¿QUÉ CONSIDERA QUE DEBE MEJORAR MULTICINE - LP?



Fuente: Elaboración propia

Respuesta	Porcentaje	Sujetos
Flexibilidad en cuotas	34,50%	10
Plazo del crédito	10,30%	3
Políticas de crédito	20,70%	6
Todas las anteriores	34,50%	10

Descripción:

Se pudo evaluar que del total de clientes censados el 34,50% estimó que se debe mejorar tanto la flexibilidad en cuotas, como las políticas de crédito y plazo en el crédito, así también un 34,5% manifestó que se debe mejorar la flexibilidad en cuotas, el 20,70% expresa que se debe mejorar las políticas de crédito, y el restante 10,30% manifestó que se debe mejorar los plazos de crédito. MULTICINE – LP enfrenta problemas debido a las condiciones de pago existentes, que provocan un gran impacto sobre cómo y cuándo pagarán los clientes.



3.5.3. Recopilación documental

BALANCE GENERAL		
<i>Gráfica 2. BALANCE GENERAL MULTICINE LP, GESTIÓN 2019</i>		
RODUGA INVERSIONES SA NIT: 145186023		Página 2 de 7 Impreso: 09/03/2022 22:51
BALANCE GENERAL del 01/01/2019 al 31/12/2019		Gestión 2019 (Expresado en Bolivianos)
CUENTA	DESCRIPCION DE LA CUENTA	SALDO Bs.
110201	CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	3,345,923.05
110201001	Alquiler Locatarios	725,250.86
110201002	Expensas Locatarios	62,780.35
110201003	Alquiler Mensual de Parquesos	96,790.18
110201004	Marketing	1,136,187.26
110201005	Derechos Exhibición Películas por cobrar	834,151.56
110201006	Venta Boletería/Candy Bar/Parqueo	163,412.82
110201008	Parqueo Publico	35,155.55
110201009	Servicios Higienicos	8,314.47
110201011	Alquiler Garantias Inmuebles	283,880.00
<i>Fuente: MULTICINE LP</i>		
<i>Gráfica 3. BALANCE GENERAL MULTICINE LP, GESTIÓN 2020</i>		
1102	EXIGIBLE	21,819,751.23
110201	CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	3,800,927.29
110201001	Alquiler Locatarios	1,788,069.64
110201002	Expensas Locatarios	62,780.35
110201003	Alquiler Mensual de Parquesos	134,866.38
110201004	Marketing	751,741.70
110201005	Derechos Exhibición Películas por cobrar	556,101.04
110201006	Venta Boletería/Candy Bar/Parqueo	162,044.01
110201008	Parqueo Publico	49,693.02
110201009	Servicios Higienicos	11,751.15
110201011	Alquiler Garantias Inmuebles	283,880.00
<i>Fuente: MULTICINE LP</i>		
<i>Gráfica 4. BALANCE GENERAL MULTICINE LP, GESTIÓN 2021</i>		
1102	EXIGIBLE	16,061,454.30
110201	CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	4,198,975.27
110201001	Alquiler Locatarios	2,027,500.26
110201002	Expensas Locatarios	62,780.35
110201003	Alquiler Mensual de Parquesos	131,998.24
110201004	Marketing	981,589.52
110201005	Derechos Exhibición Películas por cobrar	556,101.04
110201006	Venta Boletería/Candy Bar/Parqueo	129,323.29
110201008	Parqueo Publico	18,860.42
110201009	Servicios Higienicos	6,942.15
110201011	Alquiler Garantias Inmuebles	283,880.00
110202	FONDOS CON CARGO A RENDICION	107,489.52
<i>Fuente: MULTICINE LP</i>		



REGISTROS DE COBROS

2019

Gráfica 5. REGISTROS DE COBRO MULTICINE LP, GESTIÓN 2019

Exp.	499,20	-499,20	499,20	-499,20	-7.357,00
FINO - PISO 2					
INDUSTRIAS DE ACEITE S.A.					
102323302					0,00
USD 4.867,82 /Bs 33.880 T/C 6.96					0,00
TOTAL ALQUILERES EN BS.	793.513,87	-779.253,09	860.947,92	-836.140,11	105.097,32
TOTAL EXPENSAS EN BS.	206.983,73	-207.816,76	210.210,23	-222.405,01	-30.577,93
	1.000.497,60	-987.069,85	1.071.158,15	-1.058.545,12	74.519,39

13 477 75
Fuente: MULTICINE LP

2020

Gráfica 6. REGISTROS DE COBRO MULTICINE LP, GESTIÓN 2020

	ANTICIPO Y GARANTIAS DE ALQUILER	Diciembre / Bs.	PAGO	SALDO
(Bs)				0,00
Alq. Actualización de canon Ene/20				2.560,92
Exp. Actualización de canon Ene/20				-0,01
TOTAL ALQUILERES EN BS.	#¡REF!	569.490,78	-487.151,73	59.945,09
TOTAL EXPENSAS EN BS.		157.282,28	-133.475,14	77.766,27
		726.773,06	-620.626,87	137.711,36

Fuente: MULTICINE LP

2021

Gráfica 7. REGISTROS DE COBRO MULTICINE LP, GESTIÓN 2021

	Noviembre / Bs.	PAGO	Diciembre / Bs.	PAGO	SALDO
Exp.	700,00	-700,00	700,00	-700,00	0,00
MEMORIAS					
Bs.					
Alq.	2.436,00	-2.436,00	2.436,00	-2.436,00	0,00
Exp.	500,00	-500,00	500,00	-500,00	0,00
TOTAL ALQUILERES EN BS.	622.964,90	-568.965,91	565.336,10	-449.852,21	341.010,85
TOTAL EXPENSAS EN BS.	155.196,85	#¡REF!	150.972,06	-124.561,31	160.843,05
	778.161,75	#¡REF!	716.308,16	-574.413,52	501.853,90

Fuente: MULTICINE LP



ESTADOS DE RESULTADOS

Gráfica 8. ESTADO DE RESULTADO MULTICINE LP, 2019

RODUGA INVERSIONES SA NIT: 145186023		ESTADO DE RESULTADOS		Página 1 de 6
S/C		del 01/01/2019 al 31/12/2019 Gestión 2019		Impreso: 09/03/2022 23:05 (Expresado en Bolivianos)
CUENTA	DESCRIPCION DE LA CUENTA	SALDO Bs.		
4	INGRESOS	105,849,593.19		
41	INGRESOS OPERATIVOS	102,373,753.08		
4101	VENTAS CANDY BAR	28,553,747.57		
410101	VENTAS CANDY BAR	28,553,747.57		
410101001	Ventas Candy Bar	27,585,428.00		
410101002	Ventas Cafeteria	968,319.57		
4102	EXPOSICIÓN CINEMATOGRAFICA	53,557,059.10		
410201	EXPOSICIÓN CINEMATOGRAFICA	53,557,059.10		
410201001	Ventas Boletería	53,293,232.39		
410201003	Ventas NO Gravadas	263,826.71		
4103	ALQUILERES	11,516,230.20		
410301	ALQUILERES	11,516,230.20		
410301001	Alquiler De Ambientes	11,516,230.20		
4104	PARQUEO	3,667,450.20		
410401	PARQUEO	3,667,450.20		
410401002	Parqueo Público	3,667,450.20		

Fuente: MULTICINE LP

Gráfica 9. ESTADO DE RESULTADO MULTICINE LP, 2020

RODUGA INVERSIONES SA NIT: 145186023		ESTADO DE RESULTADOS		Página 1 de 6
S/C		del 01/01/2020 al 31/12/2020 Gestión 2020		Impreso: 09/03/2022 23:05 (Expresado en Bolivianos)
CUENTA	DESCRIPCION DE LA CUENTA	SALDO Bs.		
4	INGRESOS	36,100,270.47		
41	INGRESOS OPERATIVOS	33,560,115.65		
4101	VENTAS CANDY BAR	7,658,224.17		
410101	VENTAS CANDY BAR	7,658,224.17		
410101001	Ventas Candy Bar	7,375,105.31		
410101002	Ventas Cafeteria	283,118.86		
4102	EXPOSICIÓN CINEMATOGRAFICA	12,386,971.50		
410201	EXPOSICIÓN CINEMATOGRAFICA	12,386,971.50		
410201001	Ventas Boletería	12,304,201.50		
410201003	Ventas NO Gravadas	82,770.00		
4103	ALQUILERES	8,118,813.04		
410301	ALQUILERES	8,118,813.04		
410301001	Alquiler De Ambientes	8,118,813.04		
4104	PARQUEO	1,878,530.10		
410401	PARQUEO	1,878,530.10		
410401002	Parqueo Público	1,878,530.10		
4106	INGRESOS POR MARKETING	3,440,375.65		
410601	INGRESOS MARKETING	3,440,375.65		

Fuente: MULTICINE LP

2019

2020



Gráfica 10. ESTADO DE RESULTADO MULTICINE LP, 2021

RODUGA INVERSIONES SA
NIT: 145186023

ESTADO DE RESULTADOS

Página 1 de 6
Impreso: 09/03/2022
23:05

S/C

del 01/01/2021 al 31/12/2021
Gestión 2021

(Expresado en Bolivianos)

CUENTA	DESCRIPCION DE LA CUENTA	SALDO Bs.
4	INGRESOS	59,120,565.76
41	INGRESOS OPERATIVOS	57,787,919.69
4101	VENTAS CANDY BAR	16,130,079.30
410101	VENTAS CANDY BAR	16,130,079.30
410101001	Ventas Candy Bar	15,531,696.78
410101002	Ventas Cafeteria	598,382.52
4102	EXPOSICIÓN CINEMATOGRAFICA	23,891,389.43
410201	EXPOSICIÓN CINEMATOGRAFICA	23,891,389.43
410201001	Ventas Boleteria	23,890,090.43
410201003	Ventas NO Gravadas	1,299.00
4103	ALQUILERES	10,768,410.40
410301	ALQUILERES	10,768,410.40
410301001	Alquiler De Ambientes	10,768,410.40
4104	PARQUEO	3,192,121.35
410401	PARQUEO	3,192,121.35
410401002	Parqueo Público	3,192,121.35

Fuente: MULTICINE LP

2021

ANÁLISIS

Mediante un análisis realizado a la información financiera que nos brindó MULTICINE LP, los cuales son: balance general, estado de resultados y registros de cobros, en donde se observa los diferentes factores que afectaron al cumplimiento del objetivo de rentabilidad durante las gestiones 2019, 2020 y 2021 en la organización.

Por lo tanto, se evidencia que la variable dependiente planteada en la investigación, tiene el sustento valido, por los estados financieros que muestran las incidencias en la cartera vencida de cuentas por cobrar comerciales, lo que nos lleva al siguiente punto: la implementación de un plan estratégico de cobranza, posibilitará a MULTICINE LP a cumplir sus objetivos de reducción.



3.7. DOCIMASIA DE HIPÓTESIS

El propósito de la docimasia fue demostrar que el planteamiento de nuestra hipótesis alternativa, el cual se desarrollará de una forma indirecta; Es decir que no se tratara de probar la hipótesis alternativa, sino que trataremos de encontrar las suficientes evidencias para rechazar la hipótesis nula, aceptando así lo planteado en la alternativa.

Utilizando así los datos que se recopilaron a través de encuestas en MULTICINE – LP, tomando así en cuenta los sectores investigados como ser los miembros de la organización y clientes comerciales.

H₁ = La falta de un plan estratégico de gestión de cobranza es una de las causas por las que la gran empresa privada MULTICINE de la ciudad de La Paz, no logró su objetivo de reducción de la cartera vencida, por cuentas por cobrar, durante las gestiones 2019, 2020 y 2021.

Tabla 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Variable	Indicadores	H ₁ Acepta	H ₀ Rechaza	Justificación
Plan estratégico de gestión de cobranza	Conocimiento de un plan estratégico de cobranza	10%	90%	El 90% de colaboradores tienen conocimiento de lo que es un plan estratégico de cobranza.
	Existencia de un plan estratégico de cobranza	70%	30%	El 70% de colaboradores no tiene conocimiento de un plan estratégico del dentro del MULTICINE – LP.
	Objetivos estratégicos	90%	10%	El 90% de los colaboradores tienen conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.
	Clasificación de clientes comerciales	50%	50%	El 50% desconoce la clasificación de clientes comerciales.



	Importancia de un plan estratégico de cobranza	70%	30%	El 70% de colaboradores resalta la importancia del desarrollo de un plan estratégico de cobranza.
	Desempeño de gestión de cobranza	60%	40%	El 60% de los colaboradores califica la gestión de cobranza, entre regular y mala.
	Eficiencia en el proceso de cobranza	70%	30%	El 70% de colaboradores considera poco eficiente el proceso de cobranza.
	Rigurosidad en políticas de cobranza	50%	50%	El 50% respondió que las políticas de cobranza son regularmente estrictas.
	Existencia de manual de cobranza	60%	40%	El 60% de colaboradores respondió que el MULTICINE – LP, no cuenta con un manual de cobranza.
	Mejoras en la gestión de cobros	100%	0%	El 100% de los encuestados consideran que debería implementar mejoras en la organización.
	Promedio	63%	37%	
Objetivos no cumplidos por incidencia de cuentas por cobrar	Conocimiento de políticas de cobranza	41,4%	58,6%	El 58,6% de clientes tiene conocimiento de las políticas de cobranza de la empresa.
	Satisfacción en el proceso de cobranza	86,2%	13,8%	El 86,2% de clientes se encuentran entre normal y poco satisfechos con el proceso de cobranza que realiza MULTICINE – LP.
	Inconvenientes en el pago de cuotas	51,7%	48,3%	El 51,7% de clientes comerciales responde que tienen inconvenientes para cancelar sus cuotas.
	Envío de reportes por mora	48,3%	51,7%	El 51,7% menciona que la organización le envía con frecuencia el reporte de sus cuentas en mora.



	Mejora en proceso de cobranza	75,9%	24,1%	El 75,9% de clientes considera que la empresa debería mejorar sus procesos de cobranza.
	Rigidez con las fechas de cobranza	62,1%	37,9%	El 62,1% de clientes da a conocer que MULTICINE – LP, no cumple estrictamente con las fechas de cobranza.
	Mejoras en el proceso de cobranza	100%	0%	El 100% de clientes señala que se debe mejorar la flexibilidad en cuotas, el plazo de crédito y las políticas de crédito.
	Promedio	66,51%	33,49%	

Fuente: Elaboración propia

3.7.1. Planteamiento de hipótesis nula y alternativa

H_0 = La falta de un plan estratégico de gestión de cobranza no afecta al logro del objetivo de reducción de la cartera vencida, por cuentas por cobrar.

H_1 = La falta de un plan estratégico de gestión de cobranza afecta al logro del objetivo de reducción de la cartera vencida, por cuentas por cobrar.

3.7.2. Cálculo de la desviación estándar

DESVIACIÓN ESTANDAR – ENCUESTA 1			
Nro. Muestra (n)	xi	(xi - x)	(xi - x) ²
1	73	7,5	56,25
2	67	1,5	2,25
3	76	10,5	110,25
4	65	-0,5	0,25
5	42	-23,5	552,25
6	56	-9,5	90,25
7	63	-2,5	6,25
8	67	1,5	2,25
9	63	-2,5	6,25
10	83	17,5	306,25
Promedio =	65,5	Total:	1132,5
Desv.Est. =	11,21754578		



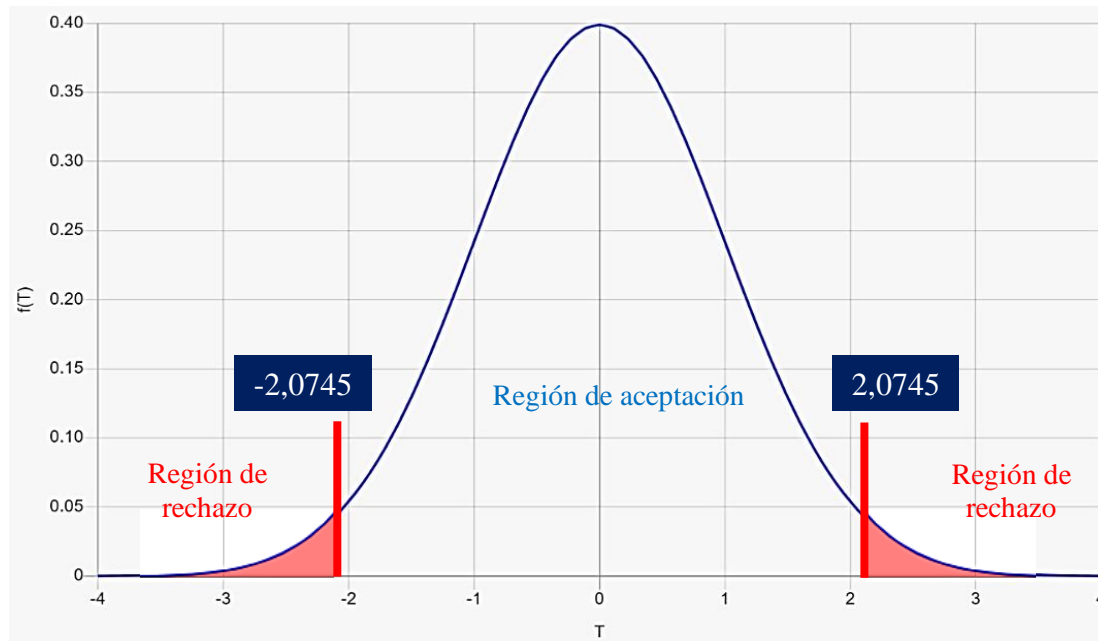
DESVIACIÓN ESTANDAR – ENCUESTA 2			
Nro. Muestra (n)	xi	(xi - x)	(xi - x) ²
1	16	-27,07	732,7288942
2	43	-0,07	0,004756243
3	51	7,93	62,90130797
4	38	-5,07	25,69441141
5	64	20,93	438,1082045
6	33	-10,07	101,3840666
7	48	4,93	24,31510107
8	39	-4,07	16,55648038
9	56	12,93	167,2116528
10	56	12,93	167,2116528
11	46	2,93	8,590963139
12	41	-2,07	4,280618312
13	40	-3,07	9,418549346
14	50	6,93	48,039239
15	64	20,93	438,1082045
16	60	16,93	286,6599287
17	34	-9,07	82,24613555
18	41	-2,07	4,280618312
19	34	-9,07	82,24613555
20	33	-10,07	101,3840666
21	34	-9,07	82,24613555
22	56	12,93	167,2116528
23	38	-5,07	25,69441141
24	40	-3,07	9,418549346
25	34	-9,07	82,24613555
26	38	-5,07	25,69441141
27	50	6,93	48,039239
28	46	2,93	8,590963139
29	26	-17,07	291,3495838
Promedio:	43,06896552	Total:	3541,862069
Desv.Est:	11,24700288		

3.7.3. Prueba de la hipótesis nula

$H_0 > 50\%$
$H_1 \leq 50\%$



3.7.4. Región de rechazo



Dado que el nivel de significancia es de 0,1 y los grados de libertad son 9, según la tabla t student la región de rechazo ocurre en los puntos -2,0745 y 2,0745.

3.7.5. Estadísticas de la prueba

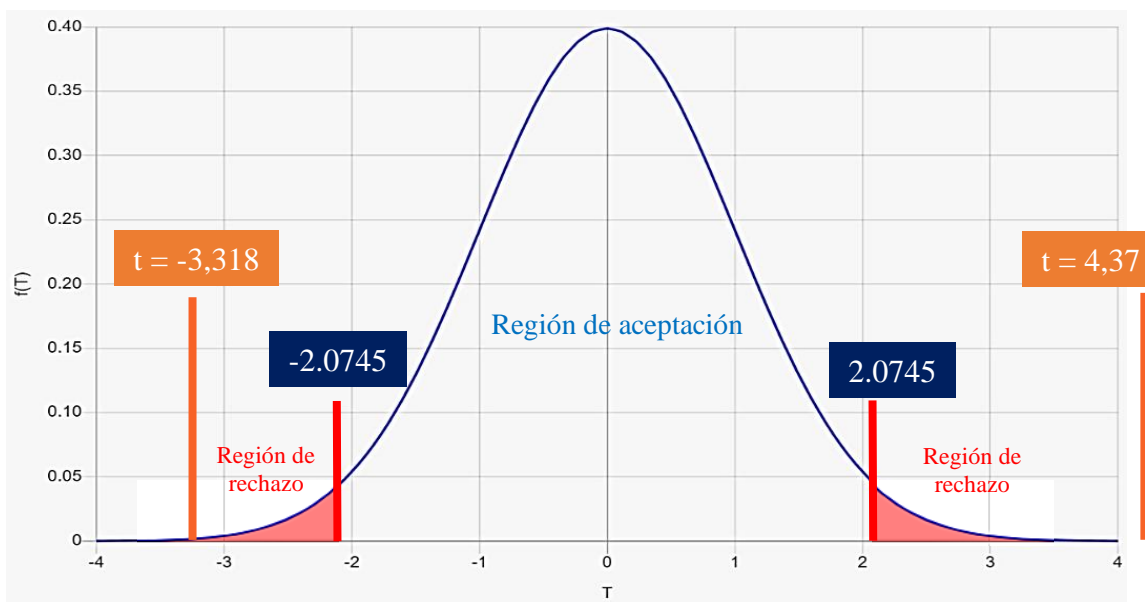
Estadísticas de la prueba – encuesta 1	
Promedio:	65,5%
Desviación estándar:	11,2175
Nivel de confianza:	90%
Nro. De muestras:	10
Grados de libertad:	9
Nivel de significancia:	0,1
Media de población hipotética:	50%



Estadísticas de la prueba – encuesta 2	
Promedio:	43,07
Desviación estándar:	11,24700288
Nivel de confianza:	90%
Nro. De muestras:	29
Grados de libertad:	28
Nivel de significancia:	0,1
Media de población hipotética:	50%

Formula:		
$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$	$t = \frac{65,5 - 50}{\frac{11,2175}{\sqrt{10}}}$	$t = 4,37$
	$t = \frac{43,07 - 50}{\frac{11,2470}{\sqrt{29}}}$	$t = -3,318$

3.7.6. Decisión sobre la hipótesis nula





- ✓ Dado que se observa que $t = 4,37$ se encuentra dentro del área de rechazo,
 $-2,0745 \leq t \leq 2,0745$
- ✓ Dado que se observa que $t = -3,318$ se encuentra dentro del área de rechazo,
 $-2,0745 \leq t \leq 2,0745$

Se rechaza la hipótesis nula H_0

Por lo tanto, mediante el grafico anteriormente desarrollado se observa que se valida la hipótesis alternativa de que la falta de un plan estratégico de gestión de cobranza afecta al logro del objetivo de reducción de la cartera vencida, por cuentas por cobrar en MULTICINE La Paz.

3.8. CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO

De acuerdo a los datos procesados en la investigación y la posterior prueba de la hipótesis se llegó a la conclusión de manera parcial que existe aciertos en cuanto a los puntos estudiados, entre ellos la coincidencia de la elaboración e importancia de un plan estratégico de gestión de cobranza, la mejora de políticas y manual de proceso de cobranza, como también llegamos a definir que la falta de un plan estratégico de gestión de cobranza es el causante del no logro de reducción de la cartera vencida, por ello en el siguiente punto se realizara el planteamiento de una propuesta de solución a dichos problemas.



CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1. DIRECCIONAMIENTO

En la actualidad se percibe que, para una organización las cuentas por cobrar constituyen fuentes de financiamiento y por ende beneficia, como activo exigible. Así mismo son un factor crucial para mantener un flujo de efectivo sano para las operaciones de la empresa.

Por ello, la importancia de un debido control y adecuada gestión de los importes de las cuentas por cobrar, ya que un descuido o ineficacia en ellas sería un punto negativo para el desarrollo y crecimiento de la empresa, así como de sus colaboradores que también se verían afectados.

Por otro lado, es evidente las oportunidades de ingreso y rentabilidad que presenta el mercado de centros comerciales, es por ello que la importancia radica en tener un buen proceso de cobranza en las empresa que se dedican a este tipo de negocios, ya que por el contrario presentaría una larga cartera vencida de clientes y con deudas pendientes; este es el caso de la empresa investigada MULTICINE LP la misma presenta una cantidad considerable de clientes morosos, provocando así una mínima reducción en su cartera vencida, que conllevan a consecuencias que podrían ser revertidas mediante la aplicación de un plan estratégico de gestión de cobranza.

La presente investigación y lo mencionado anteriormente abre camino al desarrollo y viabilidad de una propuesta que ayudará a subsanar el problema que presenta MULTICINE LP actualmente en sus cuentas por cobrar, en donde se desarrollarán una serie de etapas que desencadenarán a un resultado positivo dentro de la organización, como también una serie de requisitos y limites que deberá cumplir para una mayor eficacia en cuanto a la reducción de su cartera vencida; por lo expuesto hacemos referencia a proponer un plan estratégico de gestión de cobranza a la organización con el objetivo de evitar a futuro el incremento de arrendatarios morosos



y que la organización pueda mejorar sus procesos de cobranza para llegar a reducir las cuentas por cobrar.

4.2. OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan Estratégico de gestión de Cobranza para prevenir, operativizar y reducir la cartera vencida de clientes comerciales, de esta manera cumplir con el objetivo en MULTICINE La Paz.

4.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Diseñar una organización estructural de MULTICINE LP
- ✓ Proponer una gestión preventiva de cobranza para MULTICINE LP
- ✓ Proponer una gestión operativa de cobranza para MULTICINE LP
- ✓ Proponer una gestión de recuperación de cobranza para MULTICINE LP

4.4. JUSTIFICACIÓN Y FACTIBILIDAD

Para la viabilidad de la ejecución y puesta en marcha de la propuesta se fundamenta los siguientes aspectos:

Un análisis realizado a MULTICINE LA PAZ da a conocer la importancia que radica en que una organización pueda contar con un plan estratégico de gestión de cobranza óptimo.

Debido a que en gestiones pasadas se presentaron inconvenientes en los acuerdos realizados con clientes comerciales por políticas mal establecidas que permitan la correcta fluidez en sus actividades, por otro lado el ineficiente proceso de cobro dio paso al incremento de las deudas en los últimos tres años que afecto a la capacidad de aprovechar sus recursos y generar ganancias a través de ellas, por lo que el desarrollo de este plan estratégico coadyuvará a prevenir, operativizar y reducir la cartera vencida de clientes comerciales y así alcanzar los objetivos propuestos por la organización.



La propuesta representa un aporte importante dentro del ámbito de la Administración, considerando que mejorar la competitividad en MULTICINE La Paz es importante; esta investigación ha sido posible gracias a la colaboración de la organización y clientes relacionados con la misma, los cuales proporcionaron la información pertinente con el fin de facilitar el desarrollo de la presente investigación.

4.5. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

MISIÓN

Crear día a día experiencias de alegría en un ambiente de entretenimiento variado de servicios para nuestros visitantes.

VISIÓN

Promover experiencias de alegría para nuestros visitantes a través de tecnología óptima y la más amplia variedad de servicios, para una mejor cultura de entretenimiento en La Paz Bolivia.

VALORES Y PRINCIPIOS

Responsabilidad, que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa,

Honestidad Corporativa, como la conducta recta y honrada que lleva a observar normas y compromisos, así como a actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia en lo que se hace, en lo que se piensa y en lo que se dice.

Compromiso, es la base de nuestro crecimiento está en el compromiso hacia el trabajo,

4.6. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

La empresa boliviana MULTICINE - LA PAZ creada en la gestión 2009, por su representante legal ROBERTO NELKENBAUM SZECHTER, en donde inician a



ofrecer una alta gama de servicios para el entretenimiento familiar y por ende la expansión de otras sucursales. Sin embargo, cabe aclarar que la presente investigación está enfocada en la sucursal de la ciudad de La Paz misma que presenta diversas áreas, como ser, un centro comercial, un patio de comidas, servicio de parqueo y 11 salas de cine.

Gracias a la zona de alto tráfico el Centro Comercial en La Paz, cuenta con un flujo semanal de alrededor de 100.000 a 120.000 visitantes por semana y un promedio de 360.000 clientes por mes, llegándose a incrementar esta cantidad de visitas en determinadas temporadas, según indicadores y estudios de la empresa.

MULTICINE LA PAZ cuenta con diversas ofertas entre las principales, el alquiler de espacios para activaciones, desarrollo de conceptos para activaciones empresariales y emprendimientos, alquiler de espacios para degustaciones y samplig, para eventos y conciertos, ofrece espacios para la distribución de flyers, alquiler de vallas, a la vez cuenta con promociones de alquiler de espacios para publicidad estática y entre otros espacios de publicidad en el área de parqueos.

Mencionar que el centro comercial de MULTICINE LA PAZ cuenta con 52 locales entre los niveles de centro comercial y el patio de comidas, por lo que representa una cifra considerable como ingreso para la rentabilidad de la empresa.

A continuación, se puede apreciar la respectiva organización del Branding del centro comercial delimitado por áreas.

Tabla 4. ORGANIZACIÓN DEL BRANDING DEL CENTRO COMERCIAL

Atrio
Alquiler espacio atrio
Alquiler de espacio Atrio + Activación



Lobby de ingreso

Alquiler de espacio Rollers

Alquiler de espacio Muro Principal

Patio de comidas

Brandeo Pilares Boletería

Puertas Ascensores Boletería (incluye interior) c/u

Espacio para brandeado

Puerta de baños damas

Espejo baños damas

Espacio para brandeado

Puerta en baños varones

Espejo baños Varones

Pilares Patio de Comidas

Espejo área de lavado de manos

Muro área de lavado de manos

Pilares Patio de Comidas

Branding centro comercial

Escaleras mecánicas (Anverso y Reverso)

Sticker piso escaleras mecánicas

Pantallas Ascensores c/u

Muro Piso PR (que conecta el piso de Boletería y Candy Bar)

Fuente: MULTICINE LP



4.7. ANÁLISIS FODA (MATRIZ)

Factores internos	Fortalezas		Oportunidades		Factores externos
	F1	Imagen conocida, confiable y sociable.	O1	Posibilidad de alianzas estratégicas con otras empresas.	
	F2	Su tenant mix (variedad de servicios) es balanceado	O2	Atracción de turistas	
	F3	Facilidad en el tráfico de personas.	O3	Demanda de eventos por diversas épocas.	
	F4	Ubicación estratégica de la empresa.	O4	Generación de oportunidad de negocios.	
	F5	Personal apto y capacitado para el cliente.	O5	Generación de oportunidad de empleo.	
	Debilidades		Amenazas		
	D1	Morosidad en pago de clientes comerciales	A1	Aumento de competencia en el mercado.	
	D2	Falta de plan estratégico de gestión de cobranza	A2	Periodo de emergencia sanitaria (covid-19)	
	D3	Enfoque estratégico reactivo	A3	Baja adaptabilidad a la transformación digital.	
D4	Estructura organizacional deficiente	A4	Modificación de los patrones de consumo.		
D5	Tendencia del personal a procrastinar.	A5	Bajos niveles de ingresos para cumplir objetivos de rentabilidad.		



Tabla 5. MATRIZ ANÁLISIS FODA – MULTICINE LP

EMPRESA:	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de alianzas estratégicas con otras empresas. 2. Atracción de turistas 3. Demanda de eventos por diversas épocas. 4. Generación de oportunidad de negocios. 5. Generación de oportunidad de empleo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de competencia en el mercado. 2. Periodo de emergencia sanitaria (COVID-19) 3. Baja adaptabilidad a la transformación digital. 4. Modificación de los patrones de consumo. 5. Bajos niveles de ingresos para cumplir objetivos de rentabilidad.
FORTALEZAS	FO	FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen conocida, confiable y sociable. 2. Su tenant mix (variedad de servicios) es balanceado 3. Facilidad en el tráfico de personas. 4. Ubicación estratégica de la empresa. 5. Personal apto y capacitado para el cliente. 	<p>O5-F2 Desarrollo de oportunidad de empleo mediante una variedad de servicios</p> <p>O3-F3 Diseñar un cronograma de eventos gracias a la facilidad en el tráfico de personas.</p> <p>O1-F1 Establecer conexiones estratégicas con diversas organizaciones gracias a la imagen confiable de MULTICINE LP.</p>	<p>A1-F1 Potencializar la imagen frente al mercado competitivo.</p> <p>A3-F5 Potencializar al personal para acortar la brecha digital.</p> <p>A5-F2 Incrementar los niveles de ingresos mediante la clasificación de la variedad de servicios.</p>
DEBILIDADES	DO	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Morosidad en pago de clientes comerciales 2. Falta de plan estratégico de gestión de cobranza 3. Enfoque estratégico reactivo 4. Estructura organizacional deficiente 5. Tendencia del personal a procrastinar. 	<p>O1-D3 Realizar alianzas estratégicas con un enfoque activo.</p> <p>O5-D5 Reducir la tendencia a procrastinar otorgando oportunidades de crecimiento de empleo.</p> <p>O3-D2 Ejecutar un plan estratégico de gestión de cobranza para cubrir la demanda de eventos en su proceso de pago.</p>	<p>A4-D1 Prever la modificación de los patrones de consumo para evitar la morosidad en pagos de clientes comerciales.</p> <p>A5-D5 Coadyuvar la reducción a la procrastinación para el logro objetivos.</p> <p>A3-D4 Reducir la brecha digital mediante una buena estructura organizativa</p>

Fuente: Elaboración propia



4.8. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

La empresa MULTICINE La Paz actualmente adolece del incremento paulatino de sus cuentas por cobrar comerciales, al no disponer lineamientos y medios eficientes para su respectiva gestión, así como del cobro de las obligaciones adquiridas por los clientes comerciales, es por ello, que a continuación se presenta una propuesta de Planificación Estratégica de Gestión de Cobranzas para MULTICINE LP que le permitirá conservar y recuperar adecuadamente los recursos financieros necesarios para cumplir con sus metas, por lo tanto, estructuramos las siguientes etapas principales que serán desarrolladas posteriormente:

- Organización estructural de MULTICINE LP
- Gestión preventiva de cobranza para MULTICINE LP
 - ✓ Políticas
 - ✓ Estrategias
 - ✓ Indicadores
- Gestión operativa de cobranza para MULTICINE LP
 - ✓ Políticas
 - ✓ Estrategias
- Gestión de recuperación de cobranza para MULTICINE LP
 - ✓ Políticas
 - ✓ Estrategias

4.9. DESARROLLO DE ACTIVIDADES SEGÚN ETAPAS PROPUESTAS

4.9.1. Organización estructural de MULTICINE LP

En la actualidad MULTICINE LP no posee un área dedicada a la Gestión de Cobranzas, por lo que dichas actividades las realizan los contadores, quienes se encargan solamente de realizar un seguimiento a clientes que tienen cuentas por vencer, lo mencionado anteriormente conlleva a la existencia de un gran riesgo, que las cuentas incobrables incrementen.



En vista de aquello se considera conveniente la creación de un área de cobranza que dependa del Departamento Financiero, mismo que pueda cubrir en su totalidad esta función, es decir, que el área de cobranza pueda en primera instancia evaluar la capacidad de pago de los clientes comerciales nuevos, y así mismo realizar el respectivo seguimiento a cada caso de morosidad que exista en MULTICNE LP.

En base a esto se plantea modificar la estructura organizacional, donde el departamento financiero cuente con un área de cobranza que sea autónomo y pueda realizar un proceso exhaustivo y minucioso en sus funciones.

Gráfica 11. REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MULTICNE LP



Fuente: Elaboración propia

Según el presente gráfico, con la realización de la modificación en la estructura organizacional, se estableció un área de cobranza al cual se designará un encargado de esta área, quien será responsable de aplicar las medidas más eficientes que complementen con la actividad de la organización, también establezca planes alternos en caso de un incremento de los índices de morosidad.



El departamento financiero se ubicará sobre el área de contabilidad y el de cobranzas, ya que se encontrará evaluando y analizando los presupuestos, costos y gastos, planeando permanentemente los financiamientos y el uso del flujo de efectivo.

La posición de gerencia se mantendrá sobre los demás departamentos, ya que es quien se encarga de evaluar las mejores alternativas, los resultados y las relaciones que existen entre departamento financiero y el área de cobranzas.

Descripción del perfil del área de cobranza

Una vez realizada la estructuración en el esquema organizacional procedemos a puntualizar las funciones para el nuevo personal del área de cobranza a través de un manual de funciones, con el fin de dar a conocer una descripción de las características y responsabilidades del cargo para evitar un desempeño malo durante los distintos procesos.

Tabla 6. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL ÁREA DE COBRANZA

Descripción y especificación del cargo	
1. Descripción del cargo	
1.1. Identificación	
Nombre del cargo	Área de cobranza
Área a la que pertenece	Departamento financiero
Cargo del jefe inmediato	Jefe de finanzas
Cargos bajo su responsabilidad	-----
1.2. Perfil de la persona	



- ✓ Hombre o mujer.
- ✓ Graduado en Administración, Finanzas, Contabilidad, Auditoría o carreras afines.
- ✓ Mínimo 3 años en cargos similares
- ✓ Dominio avanzado de Excel.
- ✓ Análisis de cartera.
- ✓ Conocimiento de leyes y reglamentos.
- ✓ Inglés Intermedio.

1.3. Función principal

Organiza, supervisa, produce, prepara y analiza de forma eficiente cada uno de los procesos, políticas y operaciones del departamento de cobranzas, satisfacer la necesidad de los clientes y de analizar los resultados obtenidos al finalizar un periodo específico.

1.4. Funciones específicas

- ✓ Proyectar la planeación estratégica para el trabajo anual del área.
- ✓ Cada gestor de cobranzas debe brindar atención distinguida a todos los clientes. Cada uno de los oficiales debe:
- ✓ Elaborar documentos que sirvan para que el cliente pueda tener conocimiento del valor de la deuda y a la vez se certifique un compromiso de pago, pueden ser contratos o pagarés, que deben estar debidamente firmados por la parte deudora y la parte de MULTICINE LP.
- ✓ Administrar y gestionar la cartera de clientes con el propósito de evitar tener clientes con pocas o nulas capacidades de solvencia y reducir las posibilidades poseer cartera vencida o índices altos de morosidad.
- ✓ Realizar el seguimiento constante de los clientes asignados en su cartera.
- ✓ Elaborar nuevas políticas de cobranza de acuerdo a las necesidades de los clientes y estrategias que aseguren la pronta recuperación de los valores de cartera vencida.
- ✓ Realizar y presentar informes a gerencia y también a los usuarios internos, de forma mensual, respecto al estado de cartera, el análisis de solvencia de la empresa, la gestión de cobro que se lleva cabo y la capacidad que tiene a empresa para recuperar la cartera.
- ✓ Implementar mejoras para lograr la eficiencia y eficacia de los procesos.

✓ Funciones coordinadas

- ✓ Presentar informes sobre los operativos de cobranza y estadísticas del comportamiento de la mora, para la toma de decisiones.
- ✓ Coordinar permanentemente reuniones con los Ingenieros de Ventas para monitorear la correcta aplicación de las políticas de crédito.



- ✓ Informar al área de Ventas sobre el comportamiento crediticio de sus clientes.
- ✓ Coordinar la recuperación de la mora en acción judicial.

2. Habilidades y destrezas

Habilidades:

- ✓ Proactiva
- ✓ Liderazgo
- ✓ Creativo
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Comunicación asertiva

Destrezas:

- ✓ Capacidad de redactar informes.
- ✓ Manejo de utilitarios de Office.
- ✓ Manejo de Páginas Web y correos electrónicos.
- ✓ Sistemas Contables.
- ✓ Manejo de personal.
- ✓ Trabajo bajo presión.

Fuente: Manual práctico de funciones ejecutivas

4.9.2. Gestión preventiva de cobranza para MULTICINE LP

Políticas de precalificación para clientes comerciales

MULTICINE LP estará necesariamente en la posición de determinar las políticas para otorgar el alquiler, así mismo servirá para verificar si el cliente tiene alguna observación para lograr una relación clara y confiable entre la empresa y cliente.

El proceso comienza con:

- **Política de identificación de clientes**

Para otorgar el alquiler, es importante que el cliente (arrendatario) y garante (si corresponde) presenten los siguientes documentos:

Del Cliente y Garante

- Fotocopia de la cedula de identidad a color y blanco y negro.
- Domicilio.
- Ingresos y gastos mensuales.
- Antecedentes de los dueños.



- Fotocopia de cedula de identidad del garante a color y blanco y negro (si corresponde).
- Ingresos y gastos mensuales.
- Información del negocio.

- **Política de Estabilidad laboral**

Es responsabilidad del arrendador, en este caso del área de cobranza verificar si el cliente (arrendatario) presenta una estabilidad laboral, es decir:

- Verificar la demanda
- Realizar un estudio de la factibilidad del negocio.
- Realizar un análisis de la rentabilidad.
- Realizar un análisis de solvencia.
- Realizar un análisis de riesgo.

- **Políticas de Multas y Sanciones**

Rescindir del contrato con causa o sin causa:

- En el caso de que el arrendatario desee rescindir del contrato con MULTICINE LP sin que exista una causa, se le sancionará al arrendatario con un 70% del total del pago del alquiler de un mes.
- En el caso de que el arrendatario pida una devolución del pago por alquiler existiendo una causa en tiempo y forma, se le sancionará a MULTICINE LP con un 30% del total del pago del alquiler, o le permitirá al arrendatario rescindir del contrato sin multa e incluso reclamando la restitución de su depósito de garantía.
- En caso de encontrar irregularidades en los documentos entregados por el arrendatario, MULTICINE LP procederá legalmente y de la misma manera se realizará el desalojo del negocio de las instalaciones en un máximo de tiempo de 2 semanas.



Estrategia. - Educar a los clientes sobre características del procesos, costos y gastos de cobranza.

La educación al cliente comercial, por parte del MULTICINE - LP puede resultar un factor clave para reducir tasas de morosidad. Sin embargo, se deberá tomar en cuenta las siguientes previsiones, para dar paso a nuevos acuerdos.

La empresa MULTICINE – LP, dará a conocer información amplia de lo que implica el proceso de cobranza, como ser:

- ✓ El funcionamiento o proceso correspondiente.
- ✓ Entendimiento del cronograma de pago.
- ✓ Los lugares o medios más accesibles y convenientes para realizar el pago.
- ✓ Gastos relacionados con la gestión de cobranza que debe trasladarse al cliente.
- ✓ Enfatizar los beneficios del pago oportuno como los gastos que pueden incurrir al no pagar el alquiler a tiempo.
- ✓ Transmitir la idea de “Un premio al pago puntual” ofreciendo descuentos en las mensualidades de pago en fecha.

Indicadores de gestión de cobranza para MULTICINE LP

Al plantear una serie de indicadores que ayude a la gestión de cobranza se tiene que tomar en cuenta la utilidad de los indicadores la cual consiste en realizar comparaciones entre los valores globales de MULTICINE LP, a tal efecto de poder recolectar información oportuna y confiable para realizar posteriormente el análisis correspondiente, con el objetivo de prever la demora en las cuentas por cobrar comerciales de dicha empresa. Por lo tanto, se plantea proponer los siguientes indicadores financieras a la empresa MULTICINE LP, para que así pueda recuperar la cartera de morosos y cumplir sus objetivos de rentabilidad.

Indicadores de cumplimiento

- ✓ Solvencia patrimonial. - Medir el nivel de solvencia patrimonial. Se evaluará el nivel de protección de los activos con recursos propios que mantiene a



MULTICINE LP ante eventuales problemas financieros. Por lo que se deberá aplicar la siguiente formula:

Fórmula:	$\text{Patrimonio} / \text{Total Activo Neto}$
-----------------	--

- ✓ Límite de Gastos de Capacitación. – Medimos el porcentaje de los recursos que han sido destinados a la selección y capacitación hacia los colaboradores, como también para la investigación de clientes morosos del centro comercial MULTICINE LP. Hasta un máximo del 10% de los excedentes que se obtengan serán dedicados a capacitación e investigación. Por lo que se deberá aplicar la siguiente formula:

Fórmula:	$\text{Gastos de Capacitación y Entrenamiento (Periodo actual)} / \text{Excedentes del Periodo (anterior)}$
-----------------	---

Indicadores de calidad de activos

- ✓ Índice de Morosidad mayor a 8 días. - Muestra el nivel de la cartera que ha caído en incumplimiento mayor a 8 días con relación a la cartera de clientes. Medirá la eficiencia de cobro o recuperación de la cartera en MULTICINE LP. En la medida que este indicador sea menor el centro comercial afrontará menos problemas de rentabilidad y solvencia. Por lo que se deberá aplicar la siguiente formula:

Fórmula:	$\text{Créditos en mora mayor a 8 días} / \text{Cartera de clientes}$
-----------------	---

- ✓ Índice de Morosidad mayor a 30 días. - Muestra el nivel de la cartera que ha caído en incumplimiento mayor a 30 días con relación a la Cartera de clientes. Mide la eficiencia de cobro o recuperación de la cartera en MULTICINE LP. En la medida que este indicador sea menor la entidad afrontará menos problemas de rentabilidad y solvencia. Por lo que se deberá aplicar la siguiente formula:



Fórmula:

$$\frac{\text{Créditos en mora mayor a 30 días}}{\text{Cartera de clientes}}$$

- ✓ Incobrabilidad. – Procedemos a medir el porcentaje de la cartera vencida. Nos permitirá tomar conocimiento de la cartera con mora mayor a 120 días. Por lo que se deberá aplicar la siguiente formula:

Fórmula:

$$\frac{\text{Cartera Saneada (vencida)}}{\text{Cartera Promedio}}$$

Indicadores de solvencia

- ✓ Patrimonio Comprometido por Cartera en Mora. - Medir el porcentaje de la cartera con mora mayor a 8 días en relación al patrimonio de MULTICINE LP. Con el objetivo de evaluar la proporción en que los recursos patrimoniales están comprometidos por la cartera en mora. Por lo que se deberá aplicar la siguiente formula:

Fórmula:

$$\frac{\text{Cartera en mora mayor a 8 días}}{\text{Patrimonio}}$$

- ✓ Patrimonio comprometido por cartera clasificada adversamente. – mediante este indicador se observará el porcentaje del patrimonio de MULTICINE LP que está comprometido por la cartera clasificada adversamente.

Posteriormente se evaluará la proporción en que los recursos patrimoniales están comprometidos por la cartera en riesgo. Por lo que se deberá aplicar la siguiente formula:

Fórmula:

$$\frac{\text{Cartera en mora mayor a 30 días}}{\text{Patrimonio}}$$

Indicadores de gestión administrativa, rendimientos y costos

- ✓ Rentabilidad sobre los Activos Productivos. – Se procede a indicar de manera más ácida el rendimiento de los activos de MULTICINE LP. Determinando así



el rendimiento del activo productivo. Por lo que se deberá aplicar la siguiente formula:

Fórmula:	$\frac{\text{Excedente del Ejercicio}}{\text{Activos Productivos Netos Promedio}}$
-----------------	--

- ✓ Rentabilidad sobre Activos Netos Promedio. – Indicaremos el retorno que generan los activos como una medida de eficiencia en el manejo de los recursos de MULTICINE LP. Es decir que determinaremos si las inversiones en los activos están produciendo los rendimientos mínimos esperados en la empresa. Por lo que se deberá aplicar la siguiente formula:

Fórmula:	$\frac{\text{Excedente del Ejercicio}}{\text{Activo Neto Promedio}}$
-----------------	--

4.10.1. Gestión operativa de cobranza para MULTICINE LP

Políticas de seguimiento y control para clientes comerciales

- **Políticas de procedimiento de Cobranzas**

Los procedimientos de cobranzas básicos que debe efectuar el área de cobranza, son los siguientes:

- **Llamadas Telefónicas**

El gestor del área de cobranza, podrá realizar la gestión de cobranza telefónica, con el fin de que el cliente pueda tener conocimiento del plazo de cancelación de sus cuotas de alquiler y así como los recargos que se aplica si no se cancela en el tiempo señalado. Se cuentan con diferentes tipos de llamadas:

- ✓ *Llamadas Telefónicas*

El gestor podrá realizar la gestión de cobranza telefónica, con el fin de que el cliente (arrendatario) tenga noción del plazo de cancelación de sus cuotas y así como los recargos que se aplica sin no cancela en el tiempo establecido.

- ✓ *Llamada telefónica de cobranza normal*



La llamada telefónica de cobranza normal se realizará mediante la información del estado de cuenta, donde se informa al cliente sobre el avance de su deuda.

✓ *Llamada telefónica de cobranza preventiva*

La llamada telefónica de cobranza preventiva informará al cliente sobre la fecha de conclusión de su cuota de alquiler; en el caso de que no se pueda informar al cliente, el gestor de cobranza se debe aproximar a su domicilio para realizar una entrevista nuevamente.

✓ *Llamada telefónica de cobranza administrativa*

La llamada telefónica de Cobranza administrativa se aplicará cuando la cartera de clientes ha vencido o en otras instancias que no se haya realizado una gestión anticipada. Este tipo gestión se realiza desde que el cliente tiene 1 a 15 días de atraso de sus cuotas establecidas en el contrato de alquiler.

○ **Notificaciones de Cobranzas**

La notificación de cobranza es un instrumento escrito, en el cual MULTICINE LP pondrá en conocimiento al adeudo sobre su morosidad, este tipo de documento se debe enviar al domicilio del cliente de manera personal.

La notificación de cobranza se enviará al cliente cuando su factura este por vencer o cuando presente irregularidad en los pagos.

✓ *Redes Sociales*

El gestor del área de cobranza puede realizar el aviso al cliente mediante la red social WhatsApp, dicha plataforma se utilizará con el fin de que el cliente tenga conocimiento del valor de su deuda, También se le informará sobre las formas de pago con las que cuenta la organización, a través de mensajes de audio e imágenes.

✓ *Correo electrónico*

Una vez enviada la notificación al cliente (arrendatario) el gestor de cobranza podrá dar aviso en el correo electrónico del cliente.



○ **Conducta evasiva del deudor**

Existen 2 tipo de clientes, uno que constantemente realiza los pago a tiempo, y otro que llega con excusas y/o pretextos para no hacer el pago de su alquiler, eso se puede resolver mediante un proceso que sigue las siguientes bases:

- ✓ Determinando si el motivo de no cancelación del alquiler es válido.
- ✓ Determinando si el motivo de no cancelación del alquiler es lo suficientemente razonable para no realizar el pago.
- ✓ Evaluando la forma de solucionar el problema, pero de manera inmediata, para que a futuro la misma no genere problemas interminables.

Tomando las medidas adecuadas para encontrar una pronta solución a la situación presentada, el área de cobranza debe enfrentar el problema, ya que de manera contraria las cuentas vencidas de los arrendatarios se acumularán, generando así problemas en la organización.

- **Política de Auditoría interna al área de cobranza**
 - MULTICINE LP deberá gestionar que el área de Cobranzas, obtenga datos actualizados del comportamiento del arrendatario en el pago y cumplimiento de alquiler.
 - MULTICINE LP deberá generar auditorias en el área de Cobranzas con el fin de comprobar si el colaborador está aplicando procesos apropiados en la gestión de cobros a los arrendatarios, las auditorias se deben realizar semanalmente.

Estrategia. - Desarrollar eficientes sistemas de información y soporte para MULTICINE LP.

Para analizar adecuadamente la gestión de cobranza en MULTICINE LP, se requiere la implementación de:

- ✓ Un eficiente soporte informático que facilite el monitoreo de clientes morosos.
- ✓ La generación de reportes claros y precisos.

Estos reportes generalmente se clasifican en tres tipos:



Reportes para el diligenciamiento de la cobranza, estos son utilizados por el personal de campo ya capacitado para el correspondiente seguimiento de la cobranza, dentro de MULTICINE LP, como ser:

- ✓ Lista de clientes morosos a visitar por el gestor de cobranza.
- ✓ Lista de clientes morosos por monto de deudas pendientes o días de retraso.
- ✓ Reporte diario de mora, en donde normalmente son generados diariamente por el sistema.

Reportes para el monitorio de la cobranza, los mismos serán usados por la gerencia general de MULTICINE LP, para el análisis y seguimiento de resultados de la cartera morosa como:

- ✓ Reporte de mora por zona, como ser mora por tipo de negocio.
- ✓ Ratios de eficiencia en cobranza.
- ✓ Cartera por tramos de mora, estos reportes son semanales y mensuales.

Reportes de riesgo, el área encargada monitorear el impacto de la cobranza sobre los resultados de cartera a través del seguimiento de:

- ✓ Indicadores para la normalización.
- ✓ Ciclos de facturación.
- ✓ Saldos recuperados.

Estos reportes tienen que ser generados diariamente por el área de cobranza de MULTICINE LP para el seguimiento en diferentes periodos, ya sean mensualmente con el propósito de proyección y análisis de los resultados.

El sistema informático debe mantener una historia de las medidas tomadas y de las actividades de cobranza realizada



4.10.2. Gestión de recuperación de cobranza para MULTICINE LP

Políticas de gestión de cobranza para la recuperación de cartera vencida

- **Política de Cancelación**

En la política de cancelación de la deuda, se aceptarán diferentes formas de pago: en efectivo, tarjetas de créditos y transferencia bancarias.

- **Política de Refinanciamiento**

Si el cliente (arrendatario) desea realizar un refinanciamiento de su deuda, MULTICINE LP aceptará, con la condición de que registre sus datos nuevamente, además deberá cancelar el 20% de su deuda como cuota inicial y el saldo se financiará. Si el cliente en el refinanciamiento, desea cancelar el total de la deuda se le aplicara un descuento del 2%.

- **Política de Cartera Pre - jurídica**

Todo arrendatario que cumpla con el rango de vencimiento superior a 60 días, pasará de forma inmediata a cartera pre jurídica, teniendo en cuenta que, de acuerdo a la situación estas pueden pasar directamente a cobro jurídico.

Los clientes que realicen refinanciamiento o convenios de pago, no se le aplicará cobranza pre jurídica, y esta decisión será tomada por el encargado del área de cobranza, y el jefe del Departamento Financiero. En cambio, si el cliente incumple el acuerdo, las facturas pasarán de inmediato a cobro jurídico.

- **Política de Cartera Jurídica**

Todas las cuentas que cumplan con un rango de vencimiento mayor a 90 días, o aquellas que estime el área de cobranza, serán tratadas bajo el cobro jurídico, además de las que vengan de la etapa de perjudica.

✓ *Proceso Judicial*



Las acciones judiciales contra el deudor (arrendatario), se aplica de acuerdo a la deuda y el plazo de su vencimiento. Dicha instancia judicial se inicia cuando en la etapa pre jurídica, el deudor niega la deuda o establece demandas a MULTICINE LP. Los tribunales de justicia dictarán la sentencia para recuperar la deuda y completando en el monto los recargos de cobranzas y mora.

Estrategia. - Proceso de investigación a clientes morosos

- ✓ **Análisis del caso:** para el análisis de casos de clientes morosos de MULTICINE LP, formulamos las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Por qué cayó en mora? Aquí podemos considerar fuentes internas y externas de información como situaciones de riesgo, relación de deudores, etc.
- ✓ **Contacto con el cliente:** ¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?
- ✓ **Diagnóstico:** ¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? ¿Qué tipo de cliente tenemos?
- ✓ **Generación de alternativa:** ¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.
- ✓ **Obtención de compromisos de pago:** ¿Realizamos una buena negociación? MULTICINE LP debe identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente comercial, y recordar la situación de endeudamiento y disminución de ingresos en donde se establecerá una jerarquía en el pago de las deudas.
- ✓ **Cumplimiento de compromisos de pago:** ¿El cliente comercial, cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No



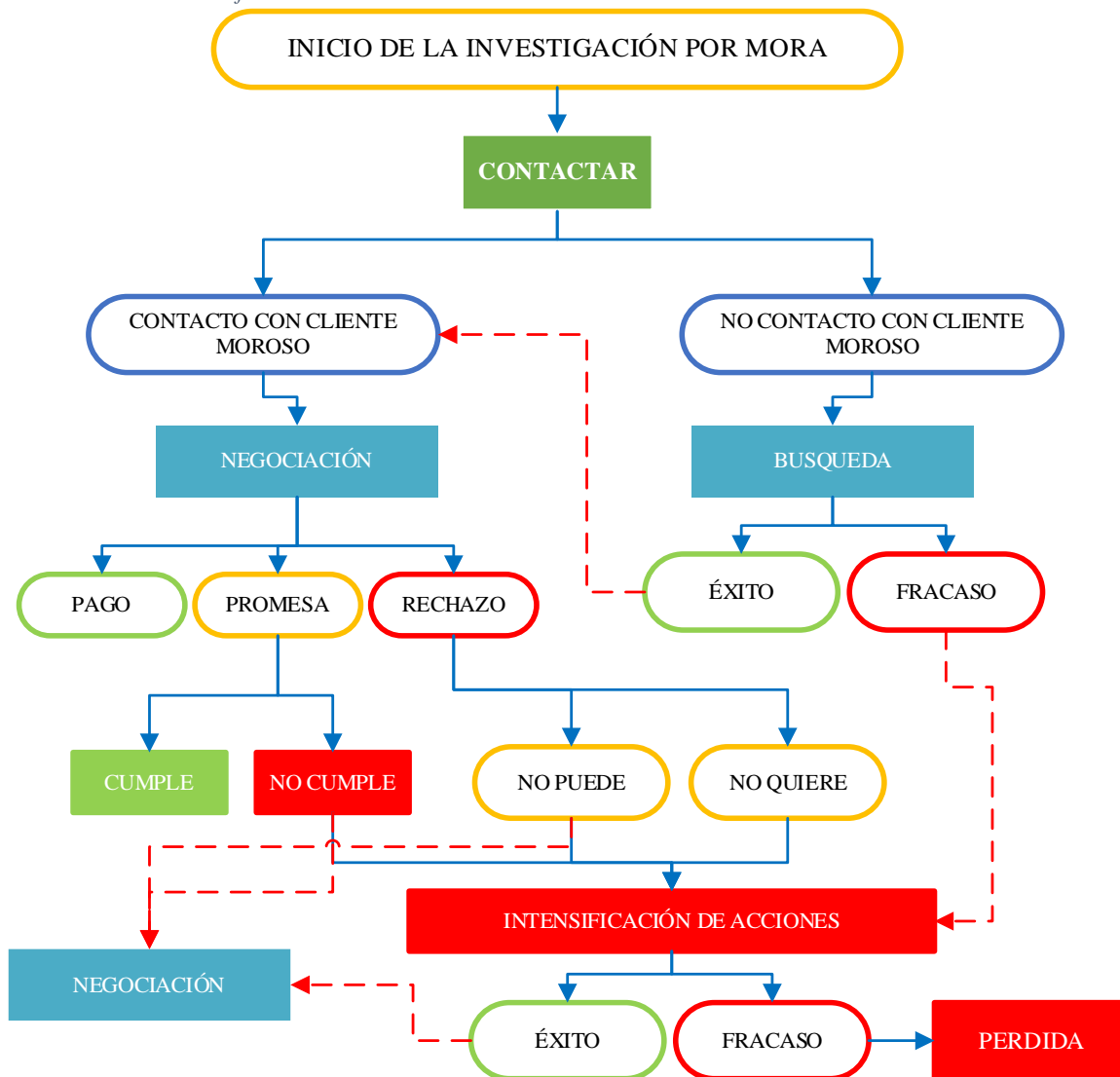
basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.

- ✓ **Registro de Acciones:** ¿Las acciones están siendo coordinadas? Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza.
- ✓ **Seguimiento del caso:** ¿Conocemos la actual situación del cliente y las acciones realizadas?
- ✓ **Intensificación de las acciones:** ¿Cuál es la acción a tomar que nos permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué podemos recuperar con una acción legal? En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente.
- ✓ **Definiendo la “pérdida”:** En este punto es importante aclarar que MULTICINE LP deberá definir claramente las condiciones para reconocer la pérdida de la deuda, es decir, cuando la gestión de cobranza ha finalizado.

Por lo tanto, si MULTICINE LP ya no contara con estrategias para la recuperación de la deuda y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja. Se deberá analizar el costo-beneficio de la situación y así mismo implementar las políticas de gestión de cobranza.



Gráfica 12. PROCESO DE INVESTIGACIÓN A CLIENTES MOROSOS



Fuente: Manual práctico de estrategias de cobranza

Las siguientes estrategias propuestas se implementan mucho antes de observar el problema, es decir, para evitar a los clientes morosos. Como también va enfocada a reconocer la importancia del rol del personal tanto interno como externo. Recomendaciones técnicas para la recopilación y mantenimiento preciso de información, la segmentación de clientes y la oferta de “Acuerdos de cobranza” conocidos también como alternativas de pago ajustadas a las necesidades de los clientes comerciales de MULTICINE LP.



Estrategia. - Seleccionar y capacitar el personal de MULTICINE LP

De acuerdo a la decisión de crear un área de cobranza dependiente del departamento de finanzas o contratar los servicios de una compañía externa, MULTICINE LP debe identificar los cargos y sus roles, para posterior seleccionar el personal adecuado considerando el perfil idóneo para cada cargo mencionados en anteriores puntos.

Resulta clave definir los papeles y responsabilidades de cada participante en cada etapa del proceso de cobranza, ya sea gestores de campo, call center, compañías de cobranza, abogados, incluyendo los niveles precisos de participación.

- ✓ Por ejemplo, el personal del call center puede contactar al cliente, pero no debe negociar, ya que no está entrenado para tal fin.

Por otro lado, la importancia de capacitar a los colaboradores del área de cobranza de MULTICINE LP, garantiza el éxito en la recuperación de la cartera vencida y el trato adecuado a los clientes morosos comerciales.

Es importante capacitar al personal en técnicas y tácticas como:

- ✓ Manejo de la argumentación típica del cliente moroso.
- ✓ Manejo de personalidades difíciles y temperamento de cliente comerciales.
- ✓ Manejo de tipos de deudores.
- ✓ Manejo de pautas y lenguaje para el contacto con el cliente.
- ✓ Manejo e intervención de negociación, para beneficios de MULTICINE LP.
- ✓ Comprensión del perfil del cliente moroso.
- ✓ Comprensión y utilización de las herramientas de cobranza.
- ✓ Conocimiento del ámbito jurídico referente a procesos de demanda.



4.10. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COBRANZA

Tabla 7. ESTRUCTURA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COBRANZA

Estructura del plan estratégico de gestión de cobranza para MULTICINE - LA PAZ		
Etapas del plan	Actividades	Responsable
Organización estructural de MULTICINE LP	Crear el área de Cobranza que pueda realizar un procesos exhaustivo y minucioso con respecto a los arrendatarios y las moras que existen.	<ul style="list-style-type: none"> • Directorio • Gerencia general • Departamento financiero
	Determinar responsabilidades dentro de MULTICINE LP para la ejecución de Políticas de gestión de Cobranza enfocado a clientes morosos.	
Gestión preventiva de cobranza para MULTICINE LP	Implementar Políticas de gestión cobranza enfocado a la prevención de clientes morosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento financiero
	Desarrollar estrategias de gestión cobranza enfocadas a disminuir la cartera de mora.	
	Proponer una serie de indicadores financieros que ayuden a analizar la situación de MULTICINE LP	
Gestión operativa de cobranza para MULTICINE LP	Desarrollar políticas de gestión cobranza enfocado al seguimiento y control de clientes comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia general • Departamento financiero • Departamento comercial • Departamento operacional
	Desarrollar estrategias de gestión cobranza enfocadas a sistemas informáticos y de soporte.	
Gestión de recuperación de cobranza para MULTICINE LP	Implementar Políticas de gestión cobranza enfocado a la recuperación cartera vencida.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia general • Departamento financiero • Asesor legal
	Desarrollar estrategias de gestión cobranza enfocadas seleccionar y capacitar a los colaboradores.	

Fuente: Elaboración propia



4.11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (DIAGRAMA DE GANTT)

Tabla 8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES – PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COBRANZA MULTICINE LA PAZ									
Etapa del plan	Actividades	Responsable	Fecha	Periodo – Gestión 2022					
				JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
Organización estructural de MULTICINE LP	Crear el área de Cobranza que pueda realizar un proceso exhaustivo y minucioso con respecto a los arrendatarios y las moras que existen.	Directorio Gerencia general	01/06/22						
	Determinar responsabilidades dentro de MULTICINE LP para la ejecución de Políticas de gestión de Cobranza enfocado a clientes morosos.	Departamento financiero	29/07/22						
Gestión preventiva de cobranza para MULTICINE LP	Implementar Políticas de gestión cobranza enfocado a la prevención de clientes morosos.	Gerencia general Departamento financiero	01/08/22 31/08/22						
	Desarrollar estrategias de gestión cobranza enfocadas a disminuir la cartera de mora.								
	Proponer una serie de indicadores financieros que ayuden a analizar la situación de MULTICINE LP								
Gestión operativa de cobranza para MULTICINE LP	Desarrollar políticas de gestión cobranza enfocado al seguimiento y control de clientes comerciales.	Gerencia general Departamento financiero	01/09/22 31/10/22						
	Desarrollar estrategias de gestión cobranza enfocadas a sistemas informáticos y de soporte.	Departamento comercial Departamento operacional							
Gestión de recuperación de cobranza para MULTICINE LP	Implementar Políticas de gestión cobranza enfocado a la recuperación cartera vencida.	Gerencia general Departamento financiero	01/11/22 30/11/22						
	Desarrollar estrategias de gestión cobranza enfocadas seleccionar y capacitar a los colaboradores.	Asesor legal							

Fuente: Elaboración propia



4.12. PRESUPUESTO ESTIMADO

Tabla 9. PRESUPUESTO ESTIMADO

Presupuesto estimado para la estructura del plan estratégico de gestión de cobranza		
Etapas del plan	Responsable	Presupuesto aproximado
Organización estructural de MULTICINE LP	<ul style="list-style-type: none">✓ Directorio✓ Gerencia general✓ Departamento financiero	Bs.- 15.000 aprox.
Gestión preventiva de cobranza para MULTICINE LP	<ul style="list-style-type: none">✓ Gerencia general✓ Departamento financiero	Bs.- 10.000 aprox.
Gestión operativa de cobranza para MULTICINE LP	<ul style="list-style-type: none">✓ Gerencia general✓ Departamento financiero✓ Departamento comercial✓ Departamento operacional	Bs.- 12.500 aprox.
Gestión de recuperación de cobranza para MULTICINE LP	<ul style="list-style-type: none">✓ Gerencia general✓ Departamento financiero✓ Asesor legal	Bs.- 14.000 aprox.

Fuente: Elaboración propia

4.13. CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA

El desarrollo de un plan estratégico de gestión de cobranza mediante una propuesta conlleva la realización de planes operativos para que MULTICINE LP pueda alcanzar la reducción de su cartera vencida. Entre una de las etapas planteadas se encuentra la reestructuración organizacional con el fin de implementar el área de cobranza para realizar una gestión eficiente con respecto a las incidencias de cuentas por cobrar comerciales.



Como siguiente etapa planteada se encuentra el desarrollo de estrategias que van enfocadas a prever incidencias, tratar con clientes comerciales e implementar sistemas que ayuden al proceso gestión de cobranza en beneficio de garantizar liquidez y hacer crecer la rentabilidad de MULTICINE LP. Con respecto a las políticas de gestión de cobranza planteadas, estas ayudaran a minimizar conflictos, homogenizar el proceso de cobranza y encaminar los esfuerzos para lograr un pago pronto de las deudas. Por último, con el fin de analizar la situación de MULTICINE LP se propone una serie de indicadores financieros que ayudaran a gerencia general y departamento financiero a tomar oportunas decisiones estratégicas.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Al identificar la problemática a lo largo de la investigación, mediante una indagación exhaustiva de las posibles causas potenciales que originaron el problema, concluimos que las incidencias que presentaba MULTICINE LP y la falta de un Plan estratégico de gestión de cobranza afecto el objetivo de reducción de la cartera vencida de clientes comerciales.

Tal y como hemos podido comprobar con los resultados alcanzados en la presente investigación, mediante cuestionamientos plasmados en dos diferentes encuestas, en la cual intervinieron tanto colaboradores, como clientes de MULTICINE LP y la revisión documental, que evidenció las falencias que tienen debido al gran número de cuentas por cobrar comerciales, nos ayudaron a evidenciar que la falta de un Plan estratégico de gestión de cobranza ha introducido de manera significativa a incrementar el índice de morosidad en la cartera de clientes dentro de la organización.

Un aspecto importante a resaltar es la recopilación de información el cual nos permitió establecer una mejor perspectiva en cuanto a los sujetos que intervienen en este proceso de cobranza, por cual en un posterior proceso de datos concluimos que los resultados de toda la información recabada apoyan al planteamiento del problema e hipótesis desarrolladas previamente, el cual fue una etapa imprescindible en el avance de esta investigación.



Gracias a todo lo anterior, se pudo también interpretar que el desarrollo de un plan estratégico de gestión de cobranza en MULTICINE de la ciudad La Paz, que engloba la planificación, el análisis y la reestructuración del entorno actual, las estrategias a seguir para una buena gestión, políticas que enmarquen técnicas de cobranza y las necesidades que tiene la organización, tanto para recuperar la deuda de los clientes, como para prevenir el incremento de las cuentas por cobrar y así mismo, indicadores financieros que coadyuven al logro de los objetivos de MULTICINE LP. Por lo tanto, se concluyó que no se deberá esperar más tiempo para implementar este plan, ya que generara mayores beneficios al centro comercial, colaboradores y clientes comerciales que son el motivo y la fuente económica de la misma.



BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

- ACERO, L. C. (2019). *DIRECCIÓN ESTRATEGICA*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- ALTAIR, C. E. (2016). *LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO*. ESPAÑA: ECONOMIA 3.
- Álvarez, J. L., & Taliani, E. C. (2004). *Rentabilidad Empresarial Propuesta Práctica de Análisis y Evaluación*. Madrid: Cámaras de Comercio, Servicios de Estudios.
- Andrade, G. G. (2008). *Contabilidad Financiera*. México: s/n.
- Benjamin, F. E. (1998). Organización de Empresas. En F. E. Benjamin, *Organización de Empresas* (pág. 147). México: McGraw Hill.
- Bettina Wittlinger, L. C. (2008). Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza . *Acción International, programas Globales*, 3.
- Bolsa de Valores de El Salvador S.A. de C.V.* (2021). Obtenido de <https://www.bolsadevalores.com.sv/>
- C. P. Acosta, B. L. (2015). *Riesgo de cuentas por cobrar*. Ecuador.
- Chiavenato, I. (1929). Iniciación a la Administración Financiera. En I. Chiavenato, *Iniciación a la Administración Financiera* (pág. 63). México: McGraw-hill Interamericana.
- DEBITIA. (2018). *¿Qué es la gestión de Cobranzas?* Obtenido de *¿Qué es la gestión de Cobranzas?:* <https://debitia.com.ar/gestion-de-cobranzas-2/>
- debitia*. (2021). Obtenido de <https://debitia.com.ar/estrategias-de-cobranza/>
- F., B. (2010). Auditoría de Cuentas por Cobrar. *aempresarial*, v1.
- GENERAMAS . (MAYO de 2002). Obtenido de <https://generamas.com/definiciones/cartera-vencida/>



- George, C. S. (1974). *HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO*. Mexico: Ed. Prentice Hal.
- Gitman, L. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Krauss, M. D. (1977). *Los Manuales de Procedimientos en las oficinas públicas*. México.
- Lumpkin, D. (2003). *Dirección estratégica*. Mc Graw hill.
- Martinez Chavez, V. M. (1955). *Teoria y Práctica Del diagnostico Administrativo*. Trillas.
- MILLÁN, J. J., & DÍAZ, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New Jersey: Prentice Hall.
- Orozco, S. A., Velasquez, C. A., & Cuadrado, L. J. (2010). INDICADORES DE RENTABILIDAD: SU APLICACION EN LAS DECISIONES DE AGRUPAMIENTO EMPRESARIAL. *UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA*.
- Palacios, D. (04 de octubre de 2021). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/gestion-cartera-clientes>
- Robles, C. L. (2015). *Fundamentos de administración financiera*. 112.
- Rosenberg, J. M. (1994). *Diccionario de Administración y Finanzas*. En J. M. Rosenberg, *Diccionario de Administración y Finanzas* (pág. 97). Barcelona: Océano Centrum.
- SANDOVAL, D. (2003). *generamás*. Obtenido de <https://generamas.com/definiciones/cartera-vencida/>



Santiesteban Zaldivar, E., Fuentes Frias, V. G., Leyva Cardenosa, E., Lozada Nunez, D., & Cantero Cora, H. (2011). *ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA. TECNOLOGÍA PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EMPRESARIAL*. HABANA : Editoria Universitaria.

Sol, B. (s.f.). normativas y procedimientos.

Soriano, M. S. (2012). *Guía Práctica de Elaboración de Tesis*. Edición propia.

Stevens, R. (2017). Cuentas por cobrar y cuál es su importancia. *Rankia*, s/n.

Suarez, E., & Altahona, T. (2009). Planeación estratégica en la Mipymes. *grupo de investigación de Porter*, 12 - 18.

TZU, S. (2008). *El arte de la guerra*. Mexico, Cuauhtémoc: Porrúa.

WERNER, R. A. (2003). *La economía japonesa*. Edición no. 3.

Wittlinger, B., Carranza, L., & Mori, T. (2008). Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza. *ACCION Insight*, 6 -16.



ANEXOS

Miércoles, 16 de febrero del 2022

Asunto: Solicitud de Información

MULTICINE-La Paz
Presente. -

Por la presente es grato dirigimos a ustedes deseándoles éxitos en sus actividades cotidianas, al mismo tiempo aprovechando en manifestarles nuestra petición: nosotros, Angles Vergara Omar Horacio y Mamani Apaza Ana Isabel, estudiantes de último semestre de la Universidad Mayor de San Andrés de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Carrera de Administración de Empresas, escogiendo como modalidad de Graduación Tesis, les solicitamos de la manera más atenta, que puedan brindarnos información para que de esa manera podamos descubrir algún factor negativo dentro de su organización.

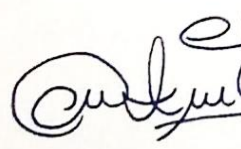
Por razones anteriormente expuestas requerimos puedan brindarnos la siguiente información:



- Antecedentes (Misión, Visión y Objetivos).
- Estados Financieros (Gestiones 2019, 2020 y 2021).
- POA.
- Planilla Presupuestaria.

Sin más que agregar, agradecemos por la atención prestada y nos mantenemos atentos a la respuesta de la solicitud.

Reciba un cordial saludo.

Atentamente


Est. Ana Isabel Mamani Apaza
CI: 7078360 LP
RU: 1746045
Cel: 69868731



Est. Omar Horacio Angles Vergara
CI: 9919161 LP
RU: 1745534
Cel: 61177582



Encuesta realizada a MULTICINE LP

Encuesta 1 (Organización)	
	Datos generales
	Genero
	Femenino
	Masculino
	¿Qué cargo ocupa?
	Auxiliar contable
	Contador
	Control de gestión
	Analista de contabilidad
	Gerente general
	Administrador centro comercial
	Asesor legal
1	¿Usted sabe qué es un plan estratégico de cobranza?
	Sí, tengo conocimiento
	No, no tengo conocimiento
2	¿Usted tiene conocimiento de algún plan estratégico dentro del MULTICINE - LP?
	Sí, tengo conocimiento
	No, no tengo conocimiento
3	¿Usted conoce los objetivos estratégicos de MULTICINE - LP?
	Sí, tengo conocimiento
	No, no tengo conocimiento
4	¿Usted conoce, si MULTICINE - LP realiza una clasificación previa a sus posibles clientes comerciales?
	Sí, tengo conocimiento
	No, no tengo conocimiento
5	¿Usted cree, que es importante el desarrollo de un plan estratégico de cobranza en MULTICINE – LP para recuperar la cuenta vencida de clientes comerciales?
	Poco importante (1) (2) (3) (4) (5) muy importante
6	¿Cómo califica la gestión de cobranza de MULTICINE - LP?
	Mal (1) (2) (3) (4) (5) excelente
7	¿Según usted es eficiente el proceso de cobranza en MULTICINE – LP?



	Sí, es eficiente
	Poco eficiente
	No es eficiente
8	En una escala de 1 al 5 ¿qué tan estrictas son las políticas de cobranza en MULTICINE – LP?
	Poco estricto (1) (2) (3) (4) (5) muy estricto
9	¿MULTICINE - LP cuenta con un manual de cobranza vigente?
	Si, cuenta
	No, cuenta
	Desconozco
10	¿Cuál de las siguientes opciones cree que debería mejorar o implementar, MULTICINE – LP?
	Estudio previo de la factibilidad del negocio de los clientes
	Políticas de cobranza
	Control de seguimiento de cobranza
	Provisiones para cuentas incobrables
	Manual de cobranza

Encuesta realizada a los CLIENTES COMERCIALES DE MULTICINE LP

Encuesta 2 (Clientes Comerciales)	
	Datos generales
	Rubro
	Comida
	Local (ropa, calzados, accesorios, otros)
	Salud
	Entretenimiento
1	¿Conoce las políticas de cobranza del MULTICINE LP?
	Si
	No
2	¿Usted está satisfecho con la cobranza que realiza MULTICINE LP?
	Muy satisfecho
	Satisfecho
	Normal



	Poco satisfecho
	Nada satisfecho
3	¿Ha tenido inconvenientes para cancelar sus cuotas?
	Si
	No
4	¿Con que frecuencia MULTICINE LP, le envía reportes de sus cuentas en mora o retraso?
	Si
	No
5	¿Usted cree que la empresa debería mejorar sus procesos de cobranza?
	Si
	No
6	¿MULTICINE LP cumple estrictamente con las fechas de cobranza acordadas?
	Siempre
	A veces
	Nunca
7	¿Qué considera que debe mejorar?
	Flexibilidad en cuotas
	Plazo del crédito
	Políticas de crédito
	Todas las anteriores

CENTRO COMERCIAL MULTICINE





SALA DE CINE MULTICINE



PATIO DE COMIDAS

