

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

**CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**



**PETAENG - VERSIÓN XII**

**Plan Excepcional de Titulación para Estudiantes Antiguos No Graduados**

**MODULO DE MEMORIA LABORAL**

**Para la obtención del Grado Académico de Licenciatura**

**“DISEÑAR POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE CARTERA EN LA  
EMPRESA BLEICHNER INDUSTRIA Y COMERCIO S.A. 2016-2024”**

**Autor: Fernando Carlos García Chávez**

**Tutor: Mg.Sc. Hernán Alvarado Ralde**

**La Paz – Bolivia**

**2024**

**PETAENG: Módulo de Memoria Laboral**

**“DISEÑAR POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE CARTERA EN LA EMPRESA BLEICHNER INDUSTRIA Y COMERCIO S.A. 2016-2024”**

**Presentado por:** Fernando Carlos García Chávez

Para optar al título de *Licenciatura*

**Nota Numeral:** .....

**Nota Literal:** .....

**Ponderación:** .....

**Director Carrera de Contaduría Pública:** Lic. Luis Medina Rivero

**Tutor:** Mg.Sc. Hernán Alvarado Ralde

**Tribunal 1:** Mg.Sc. Abraham Mamani Chávez

**Tribunal 2:** Ph.D. Santos Angel Quiroz Mamani

**DIRECTOR DE CARRERA**

**CONTADURÍA PÚBLICA**

**TRIBUNAL 1**

**TRIBUNAL 2**

Fecha: ..... de .....

## **DEDICATORIA**

Agradezco a Dios por su bendición y protección diaria, por ser luz en momentos de oscuridad.

Agradezco a mi Esposa Nuria e hijas Lila y Emma, porque ellas han sido mi fuente Inagotable de apoyo, paciencia e inspiración.

Esta memoria laboral va dedicada a mi Madre Beatriz y Abuelita Teresa (+) que me dieron todo el respaldo en altas y bajas en los años de universidad.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A:** Lic. Hernán Alvarado Ralde, mi agradecimiento por su paciencia y dirección como tutor, en la elaboración de este trabajo.

**A:** Lic. Enrique Hinojosa, mi agradecimiento por su experiencia y creatividad impartida en los talleres de actualización, gracias por enriquecernos de nuevas herramientas tecnológicas que sin duda fueron de mucha ayuda.

**A:** Edwin Bleichner Reyes, mi agradecimiento por ser mi mentor desde hace 8 años, gracias por acompañarme en cada etapa mi vida personal y profesional, por creer en mi capacidad día a día.

**A:** Lic. Nuria Bleichner Delgado, mi agradecimiento por ser luz en mi carrera profesional e inculcarme que el trabajo siempre debe desarrollarse con mucha honestidad, ética y respeto.

**A:** A todo el equipo contable de la Empresa Bleichner Industria y Comercio S.A, por el gran trabajo de coordinación y apoyo a los múltiples cambios en estos últimos años.

## Índice

<b>1. Introducción</b> .....	1
<b>1.1. Descripción de la empresa</b> .....	1
<b>1.2. Misión</b> .....	2
<b>1.3. Visión</b> .....	2
<b>2. Antecedentes del problema</b> .....	2
<b>3. Problema de investigación</b> .....	10
<b>3.1. Planteamiento del problema</b> .....	10
<b>4. Formulación del problema de investigación</b> .....	12
<b>4.1. Problema general</b> .....	12
<b>5. Objetivos</b> .....	13
<b>5.1. Objetivo general</b> .....	13
<b>5.2. Objetivo específico</b> .....	13
<b>6. Aspectos metodológicos</b> .....	13
<b>6.1. Justificación teórica</b> .....	13
<b>6.2. Justificación práctica</b> .....	14
<b>6.3. Justificación metodológica</b> .....	15
<b>6.4. Justificación académica</b> .....	15
<b>6.5. Diseño de investigación</b> .....	16
<b>7. Alcances o límites</b> .....	16
<b>7.1. Espacialidad</b> .....	16
<b>7.2. Temporalidad</b> .....	16
<b>8. Enfoque de la investigación</b> .....	16
<b>9. Tipo y diseño de investigación</b> .....	17
<b>9.1. Diseño descriptivo</b> .....	17
<b>9.2. Diseño explicativo</b> .....	17
<b>9.3. Causas</b> .....	17

9.4. Efectos.....	17
10. Marco Teórico.....	18
10.1. Crédito.....	18
10.2. Productos al crédito.....	18
11. Cuentas por cobrar.....	19
12. La importancia de la gestión de cobranza.....	19
13. Morosidad en cuentas por cobrar.....	19
13.1. Cuentas incobrables.....	20
13.2. Tipos de morosidad.....	20
14. Devolución de productos.....	21
14.1. Causas de la devolución de productos.....	21
14.2. Tipos de devoluciones de productos.....	22
15. Liquidez financiera.....	23
15.2. Gestión financiera.....	24
15.3. Previsión para cuentas incobrables.....	25
15.4. Norma para la previsión de cuentas incobrables.....	25
17. Capacidad de Pago.....	27
17.1. Capacidad de pago a sola firma.....	28
18. Identificación de los riesgos financieros.....	29
19. Mitigación de riesgos financieros.....	30
20. Origen de la Ley de Pareto.....	30
21. Ventajas y desventajas de la regla del 80/20.....	31
21.1. Beneficios de la Ley de Pareto.....	32
21.2. Aplicación de la Ley de Pareto para toma de acciones con prioridad.....	32
21.3. Optimización de tiempo y costos.....	32
21.4. Resultados esperados.....	32
22. Marco Practico.....	33

<b>22.1. Descripción de las funciones del Supervisor de Riesgos Crediticios.....</b>	<b>33</b>
<b>23. Análisis Foda .....</b>	<b>34</b>
<b>24.Propuesta de mejora .....</b>	<b>35</b>
<b>24.1. Propuesta General .....</b>	<b>35</b>
<b>24.2. Propuesta Especifica.....</b>	<b>35</b>
<b>25. Descripción de la propuesta.....</b>	<b>43</b>
<b>25.1. Políticas de ventas al crédito y al contado .....</b>	<b>43</b>
<b>25.2. Políticas para ventas otorgadas a crédito.....</b>	<b>43</b>
<b>25.3. Requisitos para los documentos de respaldo .....</b>	<b>43</b>
<b>26. Base General para el Diseño de políticas para la gestión de cobranza .....</b>	<b>48</b>
<b>27. Procedimientos .....</b>	<b>50</b>
<b>28. Conclusiones.....</b>	<b>53</b>
<b>29. Recomendaciones.....</b>	<b>54</b>

### Índice de Figuras

<b>Figura 1 Análisis Financiero Gestión 2016-2017.....</b>	<b>3</b>
<b>Figura 2 Análisis Financiero Gestión 2017-2018.....</b>	<b>4</b>
<b>Figura 3 Ventas y Cuentas por Cobrar a Nivel Nacional Rueda de Negocios 2020 .....</b>	<b>5</b>
<b>Figura 4 Cuadro de Moras Post Pandemia.....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 5 Distribución de Cartera por Sectores .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 6 Principio de Pareto en la Empresa.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 7 Facturación Acumulada .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 8 Análisis Financiero Gestión 2016-2017.....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 9 Análisis Financiero Gestión 2017-2018.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 10 Análisis Financiero Gestión 2020-2021 .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 11 Análisis Financiero Gestión 2023-2024.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 12 Objetivos .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 13 Nota .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 14 Estado de Cuentas .....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 15 Factura .....</b>	<b>46</b>

<b>Figura 16 Recibo .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 17 Moras Según Cartera General .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 18 Analista de Cartera, Cliente, Facturación .....</b>	<b>52</b>

### **Índice de Cuadros**

<b>Cuadro 1 Resumen de Moras Acumuladas de Enero a junio de 2020 .....</b>	<b>7</b>
<b>Cuadro 2 Clientes en Mora de 91 a 150 Días .....</b>	<b>8</b>
<b>Cuadro 3 Clientes en Mora de 151 a 180 Días .....</b>	<b>8</b>
<b>Cuadro 4 Clientes en Mora 180 .....</b>	<b>9</b>
<b>Cuadro 5 Resumen Informe Económico.....</b>	<b>14</b>
<b>Cuadro 6 Liquidez Financiera.....</b>	<b>23</b>
<b>Cuadro 7 Solvencia .....</b>	<b>24</b>
<b>Cuadro 8 Gestión Financiera.....</b>	<b>24</b>
<b>Cuadro 9 Análisis FODA.....</b>	<b>34</b>
<b>Cuadro 10 Fecha de Datos de la Muestra .....</b>	<b>36</b>
<b>Cuadro 11 Resumen de Categorización de Clientes .....</b>	<b>36</b>
<b>Cuadro 12 El Proceso de la Gestión de Cobranza .....</b>	<b>49</b>

### **Índice de Anexos**

<b>Anexo 1 Contrato de Venta a Crédito</b>
<b>Anexo 2 Aclaración de Circular No. 13</b>
<b>Anexo 3 Moras Según Cartera General</b>
<b>Anexo 4 Moras Según Cartera General 2</b>

## RESUMEN

El presente documento titulado “**DISEÑAR POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS, PARA LA GESTIÓN DE CARTERA EN LA EMPRESA BLEICHNER INDUSTRIA Y COMERCIO S.A 2016 – 2024**” tiene por objeto diseñar y proponer políticas crediticias que permitan llevar una eficiente gestión de cobranza, a efectos de mantener flujos de efectivo, conservar clientes y reducir la morosidad e incobrabilidad por operaciones al crédito.

Las políticas y lineamientos permitirán un mejor análisis en la apertura de créditos comerciales buscará minimizar el riesgo crediticio y garantizará que los préstamos que se otorguen sean a clientes solventes. Se pudo apreciar que una eficiente gestión del riesgo de crédito constituye un instrumento para contrarrestar la mora, para lo cual se tienen que implementar políticas internas de carácter integral orientadas y dirigidas a garantizar una mejor gestión del riesgo tomando énfasis en los sectores en donde se están generando mora como ser los casos más comunes de clientes que ingresan en mora como ser: clientes de provincias en otros departamentos, o los clientes que presentan mora por sobre endeudamiento.

También debemos asumir que la buena gestión del riesgo empieza desde el momento en que se empieza a realizar el otorgamiento del crédito por lo que si se quiere tener resultados positivos en lo que respecta a la gestión del riesgo se debe acompañar con políticas internas adecuadas a la colocación y recuperación de los créditos y deben de estar orientados a minimizar de manera gradual la mora en función al sector de mercado que trabaja.

La propuesta propone una serie de cambios en las políticas y procedimientos internos, que permitirá a los involucrados en proceso de créditos y cobros tener una herramienta importante que contribuye a recuperar la cartera en tiempo oportuno.

**Palabras claves:** Gestión de cartera, reducir riesgo, cierre de gestión, políticas, procedimientos, endeudamiento.

# **DISEÑAR POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS, PARA LA GESTIÓN DE CARTERA EN LA EMPRESA BLEICHNER INDUSTRIA Y COMERCIO S.A 2016-2024”**

## **1. Introducción**

A fin de conservar los clientes actuales y atraer nuevos, las empresas deben conceder créditos y mantener inventarios. Las cuentas por cobrar representan el total del crédito otorgado por una empresa a sus clientes, el cual se determina a través de su volumen de ventas a crédito. (Castro J. V., 2011, pág. 3)

Con respecto a las cuentas por cobrar se debe realizar una gestión de cobranza adecuada, en los plazos que la empresa ha establecido. Con el paso de los días, al no respetar las políticas y lineamientos crediticios, se puede desencadenar un desequilibrio financiero. Es decir, que la empresa deberá evaluar la coyuntura socioeconómica, ya que, al no tener una lectura y análisis de los mismos, esto podría significar un riesgo en las utilidades del periodo.

Los lineamientos actuales de la gestión de los créditos por parte de la Empresa Bleichner Industria y Comercio S.A. no es clara, ya que la cartera vencida se encuentra en desarrollo y esto resulta negativo para la empresa, debido al incumplimiento de pago a tiempo de los clientes.

### **1.1. Descripción de la empresa**

La empresa, cuyo gerente propietario y presidente de Directorio es Edwin Bleichner Reyes, empezó hace 30 años como una importadora de productos de polietileno, pero desde hace 17 años, de manera lenta y sostenida, amplió sus campos de acción hacia la industrialización de los mismos productos que importaba y comercializaba, comenzando por las mangueras, prosiguiendo con las sogas, y desde hace dos años (cinco, si se toma en cuenta todo el proceso de preparación) irrumpe en la malla milimétrica. Bleichner Industria y Comercio S.A. atiende el mercado nacional teniendo presencia en los 9 departamentos y varias provincias.

## **1.2. Misión**

La misión de Bleichner Industria y Comercio S.A es fortalecer la industria boliviana y comercializar materiales en el área de construcción y agricultura, brindando el mejor servicio, calidad y valor de los productos.

## **1.3. Visión**

Liderar en el mercado nacional la producción y comercialización de materiales de construcción y herramientas agrícolas, generando un valor económico y social para el beneficio de los clientes y los trabajadores, marcando la diferencia hacia el desarrollo integral en la sociedad.

## **2. Antecedentes del problema**

Las empresas que se benefician de estos créditos, no tienen un respaldo económico, son un 80% informales (ferreterías), el cual pone en riesgo el capital invertido.

En los años 2016 al 2019, la empresa no logra cumplir sus metas de crecimiento de 80 Millones de bolivianos y generar la ganancia esperada justamente por encontrarse con liquidez insuficiente para proyectar alguna importación. La empresa tuvo ese tiempo crítico, ya que el 90% de los recursos económicos se reflejaban en las cuentas por cobrar.

A continuación, en el siguiente cuadro, se podrá observar el Margen de Utilidad de la gestión 2016-2017.

**Figura 1**  
**Análisis Financiero Gestión 2016-2017**

**MARGEN DE UTILIDAD**

**Periodo 2016-2017**

**Expresado en bolivianos**

<b>Margen de utilidad =</b>	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">Utilidad Neta</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">-----</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Ventas Netas</td> </tr> </table>	Utilidad Neta	-----	Ventas Netas	
Utilidad Neta					
-----					
Ventas Netas					
<b>Margen de utilidad=</b>	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">624045</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">-----</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">58533172,89</td> </tr> </table>	624045	-----	58533172,89	<b>1,07</b>
624045					
-----					
58533172,89					

**Fuente:** EEFF 2016-2017

**Interpretación:** Esto significa que se obtiene Bs. 0.01 de utilidad neta por cada Bs.1.- vendido en la gestión 2016-2017.

**Figura 2**  
**Análisis Financiero Gestión 2017-2018**

**MARGEN DE UTILIDAD**

**Periodo 2017-2018**

**Expresado en bolivianos**

<b>Margen de utilidad =</b>	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">Utilidad Neta</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Ventas Netas</td> </tr> </table>	Utilidad Neta	Ventas Netas		
Utilidad Neta					
Ventas Netas					
<b>Margen de utilidad=</b>	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">1400000</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">-----</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">60523697</td> </tr> </table>	1400000	-----	60523697	<b>2,31</b>
1400000					
-----					
60523697					

**Fuente:** EEFF 2017-2018

**Interpretación:** Esto significa que se obtiene Bs. 0.0231 de utilidad neta por cada Bs.1.- vendido en la gestión 2017-2018.

Con el objetivo de incrementar las ventas, a inicios de la gestión 2020 se llevó a cabo una rueda de negocios empresaria en Cochabamba, a efectos de concentrar en un solo lugar a los mejores clientes y de esta manera cumplir con los objetivos de venta.

Esta rueda de negocios obtuvo la atención de nuestros proveedores:

-Prodac-Perú

-Milboots- Ecuador

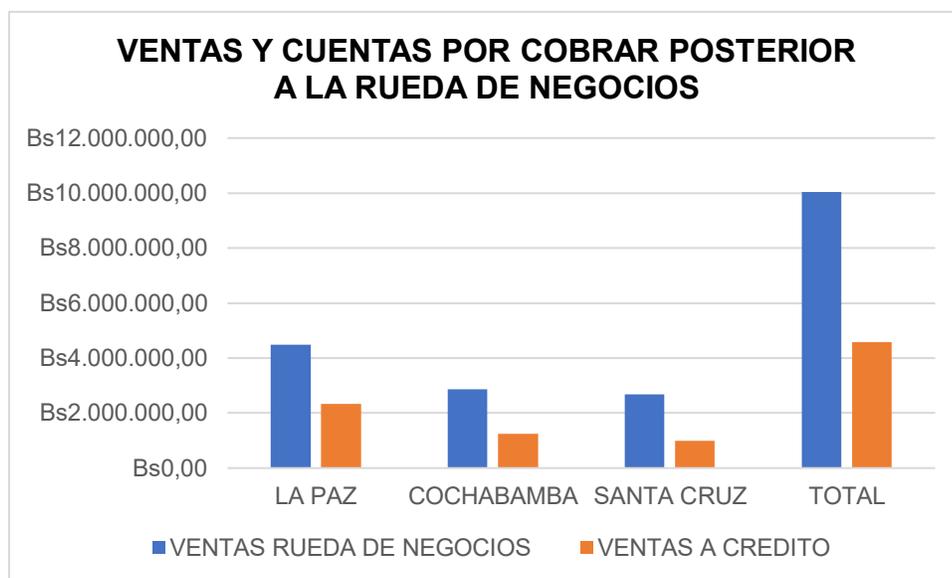
-Sika-Bolivia

-Metal Mecánica Hércules-Bolivia

Quienes dieron patrocinio económico muy importante y descuentos en sus productos, sorteos y otros que puedan beneficiar a ambas partes.

A continuación, para ilustrar mejor, en la Figura 3 se exponen las ventas vs las cuentas por cobrar después de la rueda de negocios de los 3 departamentos.

**Figura 3**  
**Ventas y Cuentas por Cobrar a Nivel Nacional Rueda de Negocios 2020**



**Fuente:** Elaboración propia

**Nota:** Se puede ver en este cuadro que las cuentas por cobrar significan el 45% después de haberse efectuado la rueda de negocios.

En marzo del 2020, después de haberse llevado a cabo la rueda de negocios, la empresa no tenía un plan de acción para la recuperación de las cuentas por cobrar. Por mala fortuna, ya se vivía el tiempo de pandemia.

El rubro de la construcción en el tiempo de la pandemia nunca se paralizó, fue el rubro que más movimiento tuvo, eso fue una ventaja para la empresa, para poder reestructurar estrategias para la recuperación de cartera.

En mayo de la gestión 2020, se pudo evidenciar una mejora de las cuentas por cobrar, después de mucho tiempo esta modalidad crediticia se invirtió a una modalidad de venta efectiva o de contado que le dio un respiro para mantener un equilibrio en la liquidez y el crecimiento empresarial.

La estrategia para mejorar la liquidez de la empresa en tiempos tan duros como la pandemia, fue que aquellos clientes que necesiten mercadería, deberán saldar cuentas pendientes de cobro. Como no todas las importadoras contaban con stock suficiente para abastecer, fue el momento de Bleichner Industria y Comercio S.A, de levantar su economía y empezar a diversificar en otras marcas.

En Bolivia existen una gran cantidad de Empresas ligadas a la importación y fabricación de materiales de construcción, como ser:

- Industrias Ferro Todo
- Importadora Cabezas
- Salqui S.R.L.
- Importadora Monterrey
  
- Importadora Campero

A finales del 2020, a raíz de la incertidumbre económica por la pandemia y los efectos que desencadenó la modalidad de trabajo de encierro, la empresa mantuvo dentro su cartera de clientes del sector privado (ferreteros y constructoras), sector con el cual mantiene dificultades para hacer efectiva las ventas al crédito y su respectiva incobrabilidad, toda vez que la pandemia generó la quiebra de algunos clientes, ya sea por motivos de enfermedad y/o traspaso de sus negocios sin haber comunicado a la empresa, todo esto es el resultado de la ineficiencia en la gestión de las políticas de cobro establecida.

Ferreterías y constructoras se vieron muy afectadas por alza en precios de los productos a causa de los altos costos en fletes de transporte marítimo, sufrieron

pérdidas cuantiosas, ya que tenían obras que culminar y licitaciones comprometidas con el sector estatal y municipios en general.

La industria de la construcción es esencial para crecimiento económico de las naciones. Según la International Labour Organization, la industria de la construcción representa aproximadamente el 10 % del producto interno bruto (PIB) en todo el mundo y genera el 7 % del empleo mundial. En Bolivia, el aporte promedio al PIB es aproximadamente el 3 % y genera el 7 % de los empleos, al considerar el periodo 1990-2019. (Rocha, 2021)

A continuación, se expondrá el detalle de clientes que posterior a la rueda de negocios, entraron mora:

**Cuadro 1**  
**Resumen de Moras Acumuladas de Enero a junio de 2020**

**CLIENTES EN MORA DE 61 A 90 DÍAS**

CÓD.	CLIENTE	N° FACTURA	FECHA DE FACTURA	IMPORTE DE FACTURA	PAGOS EN JULIO	SALDO A COBRAR	DÍAS EN MORA
40675	LUCILA CANASA (1)	268	02/06/2020	4,938.22	0.00	4,938.22	62
30012	CARLOS DELFIN HUANCA (Evelin Perez) (1)	274	02/06/2020	3,575.00	0.00	2,075.00	62
30083	CESAR MONTES (1)	272	02/06/2020	3,048.00	1,648.00	400.00	62
40725	VILMA MARTINEZ MORALES (Edwin Layme) (4)	245	31/05/2020	37,190.00	0.00	15,190.00	64
40725	VILMA MARTINEZ MORALES (Edwin Layme) (4)	244	30/05/2020	49,000.00	0.00	49,000.00	65
40725	VILMA MARTINEZ MORALES (Edwin Layme) (4)	218	29/05/2020	49,000.00	0.00	6,290.00	66
30095	VILMA AGUIRRE SANGA (Jhimmy Gutierrez) (1)	219	29/05/2020	4,420.00	300.00	1,820.00	66
40838	IRECOM S.R.L. (1)	177	26/05/2020	37,260.00	0.00	1,440.00	69
30177	MIGUEL ANGEL AGREDA SOLIZ (3)	98	15/05/2020	6,887.00	0.00	6,887.00	80
30177	MIGUEL ANGEL AGREDA SOLIZ (3)	99	15/05/2020	41,759.76	0.00	41,759.76	80
30122	ELIZABETH ZULMA CONDORI (DANIEL HUANCA) (1)	91	15/05/2020	12,290.50	0.00	12,290.50	80
30155	JOSE DIAZ (2)	90	15/05/2020	24,115.50	0.00	9,114.40	80
40630	EMILIO CALDERON COAQUIRA (1)	80	14/05/2020	26,500.20	0.00	19,479.40	81
30247	ROSMERY CALLE (2)	78	14/05/2020	1,062.50	0.00	1,062.50	81
30239	CAROLA FERNANDEZ (Mallasa Ferret.) (1)	74	13/05/2020	9,205.80	2,000.00	4,000.00	82
30247	ROSMERY CALLE (2)	75	13/05/2020	9,051.50	3,000.00	1,551.50	82
						<b>177,298.28</b>	

**Cuadro 2**  
**Clientes en Mora de 91 a 150 Días**

**CLIENTES EN MORA DE 91 A 150 DÍAS**

CÓD.	CLIENTE	Nº FACTURA	FECHA DE FACTURA	IMPORTE DE FACTURA	PAGOS EN JULIO	SALDO A COBRAR	DÍAS EN MORA
40668	BONIFACIA QUISPE (JOSE EPELBAUM) (1)	37	19/03/2020	12,472.50	1,500.00	3,972.50	137
40771	RAUL MOLLO MACIAS (1)	33	19/03/2020	18,400.00	12,000.00	6,400.00	137
30265	DANIEL SALVADOR (2)	20	18/03/2020	10,300.00	0.00	10,300.00	138
30141	FILIBERTO VALLEJOS (1)	1794	16/03/2020	4,384.00	0.00	4,384.00	140
40717	MARIA GUTIERREZ (Elvis Veizaga) (1)	1797	16/03/2020	3,090.30	300.00	1,590.30	140
30048	JAVIER MENDOZA (1)	1784	16/03/2020	7,653.50	2,000.00	2,375.00	140
40725	VILMA MARTINEZ MORALES (Edwin Layme) (4)	1764	14/03/2020	49,000.00	0.00	18,134.40	142
30128	ECONOMICA (Juan Mayta) (10)	1754	11/03/2020	25,380.00		25,380.00	145
30128	ECONOMICA (Juan Mayta) (10)	1738	10/03/2020	42,300.00		42,300.00	146
30128	ECONOMICA (Juan Mayta) (10)	1731	09/03/2020	42,300.00		42,300.00	147
30090	SILVIA LEIVA AGUILAR LP (1)	1733	09/03/2020	2,482.00	400.00	1,282.00	147
30128	ECONOMICA (Juan Mayta) (10)	1729	07/03/2020	45,595.00		45,595.00	149
30204	BELZA VERASTEGUI (Rubicom) (4)	1727	07/03/2020	2,400.00	0.00	2,400.00	149
30418	FRANZ CHAVEZ (1)	1725	07/03/2020	6,069.60	0.00	6,069.60	149
30256	YOLANDA MITA DE ALI (1)	1723	07/03/2020	2,250.00	400.00	1,850.00	149
						<b>214,332.80</b>	

**Cuadro 3**  
**Clientes en Mora de 151 a 180 Días**

**CLIENTES EN MORA DE 151 A 180 DÍAS**

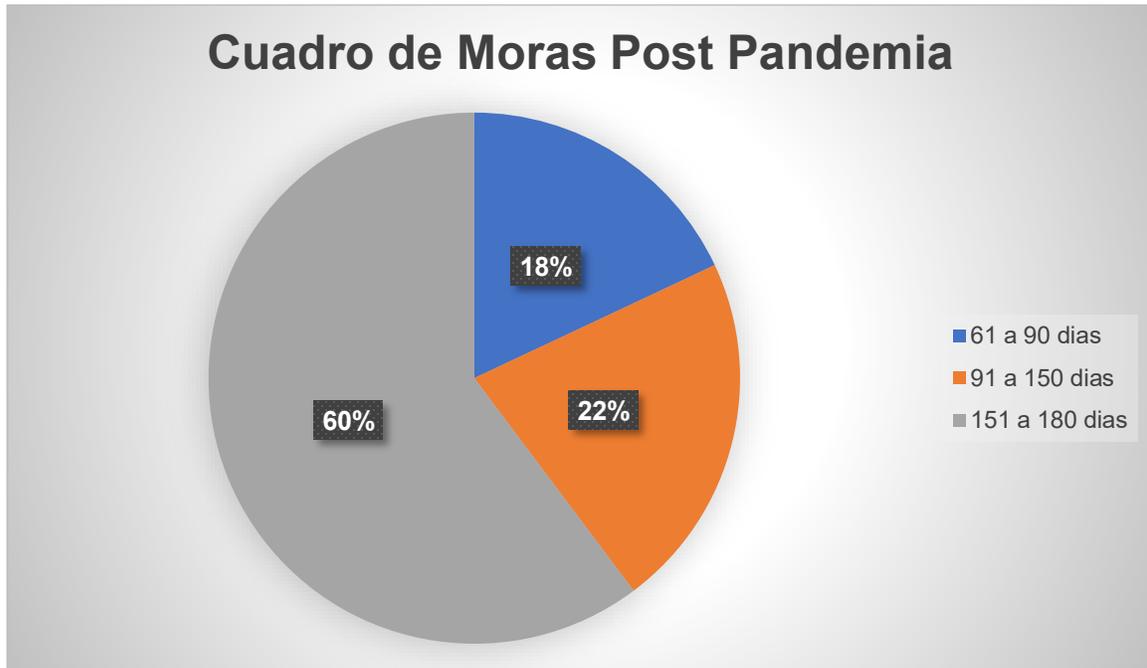
CÓD.	CLIENTE	Nº FACTURA	FECHA DE FACTURA	IMPORTE DE FACTURA	PAGOS EN JULIO	SALDO A COBRAR	DÍAS EN MORA
30128	ECONOMICA (Juan Mayta) (10)	1699	05/03/2020	41,625.00		41,625.00	151
30080	REYNALDO MARCANI (1)	1690	05/03/2020	2,370.00	200.00	520.00	151
30113	AUGUSTO MENCIA (Almacén Ayopaya) (1)	1685	04/03/2020	21,640.00	0.00	21,640.00	152
30374	LALO MEDINA (Euroindustrial S.R.L.) (1)	1684	04/03/2020	6,176.10	800.00	3,376.10	152
30289	ZULEMA MAYTA NINA (1)	1668	03/03/2020	9,502.00	0.00	6,102.00	153
30112	FREDY QUISPE (Aries Ferret.) (2)	1647	02/03/2020	5,856.00	0.00	5,856.00	154
30146	GABRIEL MORALES BECERRA (1)	1650	02/03/2020	43,250.00	12,778.65	30,471.35	154
30111	NATALIA CANAVIRI (Arco Iris Ferret.) (1)	1646	02/03/2020	23,140.00	0.00	23,140.00	154
30347	ADELA VEINTEMILLAS (1)	1658	02/03/2020	34,299.00	0.00	34,299.00	154
30120	CRISTINA CALLISAYA RAMOS (1)	1661	02/03/2020	11,978.22	0.00	11,978.22	154
30129	EDWIN ADRIAN (2)	1662	02/03/2020	10,741.00	0.00	10,741.00	154
40750	FANY ARGOLLO MAMANI (1)	1664	02/03/2020	6,812.50	4,670.00	2,142.50	154
30190	HORTENCIA RAMOS (Permocentro) (2)	1654	02/03/2020	18,767.90	0.00	18,767.90	154
30192	LUIS CONDORI NINA (2)	1665	02/03/2020	6,379.90	0.00	6,379.90	154
30174	NOEMI SAIRE (2)	1657	02/03/2020	14,921.22	0.00	14,921.22	154
30199	RIMBERTO ADRIAN (1)	1653	02/03/2020	27,076.08	0.00	17,076.08	154
30131	ROSSY TERRAZAS (Efrocar) (2)	1656	02/03/2020	7,114.30	0.00	7,114.30	154
30205	RUTH CHOQUEHUANCA APAZA (2)	1663	02/03/2020	12,835.00	0.00	12,835.00	154

**Cuadro 4**  
**Clientes en Mora 180**

30128	ECONOMICA (Juan Mayta) (10)	1638	29/02/2020	38,850.00		38,850.00	156
30184	OLGA FRIAS (1)	1637	29/02/2020	27,200.00	3,900.50	23,299.50	156
30128	ECONOMICA (Juan Mayta) (10)	1627	27/02/2020	41,625.00		41,625.00	158
30086	RUDY CHIPANA (1)	1611	26/02/2020	3,640.70	1,200.00	1,374.70	159
30115	BILMA MARCA (2)	1607	22/02/2020	6,000.00	0.00	6,000.00	163
40727	BERNARDO ROBLES (1)	1604	22/02/2020	700.00	0.00	700.00	163
30233	JOHANNS MERLO (1)	1605	22/02/2020	3,491.50	500.00	291.50	163
40832	JUAN CARLOS UGARTE (1)	1608	22/02/2020	23,171.50	4,700.00	8,500.00	163
30119	LOURDES SAIRE (1)	1596	21/02/2020	2,512.70	0.00	2,512.70	164
30209	TEOFILO LIMA (2)	1600	21/02/2020	4,189.00	0.00	4,189.00	164
30128	ECONOMICA (Juan Mayta) (10)	1565	19/02/2020	33,300.00		33,300.00	166
30128	ECONOMICA (Juan Mayta) (10)	1563	18/02/2020	26,065.20		26,065.20	167
30204	BELZA VERASTEGUI (Rubicom) (4)	1562	18/02/2020	1,062.10	0.00	1,062.10	167
40722	MARIA LUISA VICENTE OJEDA (Ferreteria Mary) (2)	1546	15/02/2020	1,890.50	0.00	1,890.50	170
30360	HECTOR SALAS TICONA (1)	1522	13/02/2020	5,321.30	500.00	1,821.30	172
30115	BILMA MARCA (2)	1510	12/02/2020	28,650.00	0.00	28,650.00	173
30067	MARIA SORIA (1)	1507	12/02/2020	801.00	200.00	301.00	173
30128	ECONOMICA (Juan Mayta) (10)	1496	11/02/2020	43,108.20	6,285.80	22,822.40	174
30187	PASTOR ACUNA LOPEZ (4)	1485	11/02/2020	27,425.00	0.00	27,425.00	174
30190	HORTENCIA RAMOS (Pernocentro) (2)	1487	11/02/2020	1,431.60	0.00	420.50	174
30300	FILOMENA AYALA (3)	1472	11/02/2020	1,872.00	0.00	1,872.00	174
30265	DANIEL SALVADOR (2)	1433	07/02/2020	10,300.00	0.00	10,300.00	178
40652	RICARDO ALQUEZ PARI (1)	1404	05/02/2020	36,871.00	0.00	36,871.00	180
30204	BELZA VERASTEGUI (Rubicom) (4)	1407	05/02/2020	4,086.50	0.00	4,086.50	180
						<b>593,215.47</b>	

**Fuente:** Informe de moras del área de contabilidad.

**Figura 4**  
**Cuadro de Moras Post Pandemia**



**Interpretación:** El impacto de la pandemia en el primer semestre y el párate de la actividad económica por unos meses las cuentas por cobrar repercutieron en la mora, desde los 60 hasta los 180 días.

Lo ideal será diseñar una estrategia, inmediata de recuperación de cartera, para no entrar en desfase, en cualquier instancia de crisis que pueda existir en el país.

### **3. Problema de investigación**

#### **3.1. Planteamiento del problema**

En el área a cargo de la supervisión de los créditos de la empresa Bleichner Industria y Comercio S.A, se pudo evidenciar que se no cuentan con políticas necesarias para tomar buenas decisiones al momento de aprobar algún crédito. Dentro de esa área existen distintas falencias en la coordinación de las áreas de facturación y contabilidad, así como también la deficiente gestión de los responsables en el control y seguimiento de cada sucursal.

Dentro la estructura administrativa y comercial existen los responsables para operativizar las acciones que permitan la recuperación diaria, pero estos no exigen

tal situación. La falta de instrucción y conocimiento de las políticas crediticias de los asesores comerciales y encargados de cada regional fue el detonante para crear el desfase y el incremento en las moras. Se observó que para la autorización de un crédito:

- No se hace la verificación física del negocio por parte de los encargados de las sucursales.
- No se revisa el comportamiento del historial de compras de los clientes.
- No se calcula correctamente la capacidad de pago.
- No existe la categorización de clientes.
- No existe un control riguroso de cobranza, basado en seguimiento de pago diario y semanal en la recuperación monetaria de cartera.

Es por eso que, el índice de mora tiende a subir y la recuperación de los recursos en el tiempo es incierta, provocando una iliquidez económica de la Empresa.

Toda esta problemática provocaba la insatisfacción del área comercial por las retenciones recibidas en planilla de sueldos y salarios debido a la ineficiencia en la gestión la recuperación de cuentas por cobrar en mora o en su caso incobrabilidad definitiva.

Estas retenciones al personal, contempladas en el reglamento interno, estipula que existe un techo para su ejecución, pero hubo meses que la mora fue insostenible por lo tanto el porcentaje máximo de retención fue sobrepasado, lo que puede generar problemas y sanciones futuras laborales.

La falta de eficiencia en las cobranzas añade otro problema a la empresa que se traduce en las devoluciones de mercadería, situación que afecta de forma directa la utilidad y al inventario, ya que al momento de hacer el recojo de mercadería no existe un procedimiento claro para el reingreso a almacén, lo que provoca la inmovilización de estos productos y la obsolescencia que después se refleja en pérdida porque se debe dar de baja o rematar el producto por debajo del valor de su costo.

Todos estos antecedentes hacen evidente la necesidad de mejorar los procedimientos de cobranza, para optimizar los ingresos de la empresa Bleichner Industria y Comercio S.A. y, además, se pueda disponer con facilidad para reposiciones futuras de mercadería, mantener la relación comercial con sus proveedores y no perder participación en el mercado boliviano.

Es muy importante mencionar que la falta de políticas crediticias y de cobranza afecta a otras áreas de la empresa, como ser:

- Logística y comercio exterior, afecta a esta área, al no poder contar con los recursos económicos necesarios, para poder realizar compras y perder representaciones.
- Al personal en general, afecta en posibles retiros de personal por falta de pago en sueldos y salarios.

La propuesta deberá establecer políticas de cobro y seguimiento constante de los lineamientos que se aplican para verificar el control de la cartera por cobrar, ya que puede ser uno de los principales factores porque la compañía tiene lenta recuperación en su cartera. La administración debe gestionar y ejercer que se cumplan los tiempos acordados.

La liquidez es un factor influyente en la rentabilidad de la Empresa Bleichner Industria y Comercio S.A, una liquidez baja ocasionará que la organización no pueda extender sus servicios a un mercado en crecimiento y su desarrollo será lento e inestable, lo que generará pérdidas económicas y ocasionará un débil crecimiento empresarial, situación que conlleva perder posicionamiento en el mercado.

#### **4. Formulación del problema de investigación**

##### **4.1. Problema general**

¿La implementación de políticas solidas de crédito en la empresa permitirá disponer de un mejor flujo de caja conservar clientes y reducir la morosidad e incobrabilidad?

## **5. Objetivos**

### **5.1. Objetivo general**

El objetivo general es: Diseñar, establecer e implementar políticas crediticias que permitan mantener una eficiente gestión de cobranza, mediante lineamientos que permitan mantener el flujo de efectivo, conservar clientes y reducir la morosidad e incobrabilidad.

### **5.2. Objetivo específico**

Los objetivos específicos serán:

- Estructurar lineamientos teóricos y técnicos entorno al análisis del riesgo crediticio.
- Analizar los estados financieros mediante la revisión de indicadores de cumplimiento contable.
- Planificar la recuperación de cartera de acuerdo con plazos que sean accesibles y estén acorde a la realidad política, económica y social País.
- Controlar la mora a corto plazo, con un plan de acción a nivel administrativo y operativo.
- Socializar los lineamientos que se vaya a definir, a todas las áreas que estén involucradas en los créditos comerciales.

## **6. Aspectos metodológicos**

### **6.1. Justificación teórica**

Bleichner Industria y Comercio S.A. es una empresa líder en el mercado boliviano en la importación de materiales de construcción para su comercialización y distribución a nivel nacional en los 9 departamentos con sus provincias. Además de ser un proveedor muy importante del sistema público en distintos proyectos y crecimiento de cartera cada gestión, debe contar con información útil, eficaz y oportuna para la toma de decisiones.

La implementación de políticas y lineamientos propuestos en el presente trabajo, para tener una gestión óptima de cartera y administración de las ventas al momento

de realizarlas, pretende proporcionar información integra, útil y sobre todo confiable, si se logra que la información sea elaborada correctamente desde la solicitud de cada cliente a la emisión de factura.

## 6.2. Justificación práctica

La Casa Matriz de Bleichner Industria y Comercio S.A, recibe los “Informes Económicos”, los cuales contienen la información del movimiento económico de ventas al contado, crédito y recuperación de cuentas por cobrar de cada una de sus regionales. Estos son elaborados por el que tiene el visto bueno de los administradores de cada regional quienes son responsables de ejecutar, administrar, dirigir y controlar el trabajo de la regional a su cargo de acuerdo a las pocas políticas estrategias y objetivos fijados por la empresa. Esta información es remitida al departamento de Contabilidad de la Oficina Central, y, en base a su evaluación y seguimiento del estado de cada una de sus regionales, el Departamento de Contabilidad reporta, entre otros, cifras exactas y saldos reales de las ventas al contado, las ventas al crédito y la recuperación de créditos para una adecuada toma de decisiones.

### **Cuadro 5** **Resumen Informe Económico**

<b>RESÚMEN INFORME ECONÓMICO</b>	
Del xx al xx de junio de 202X	
(Expresado en Bolivianos)	
Ventas Crédito.....	387.409,09
Ventas Contado.....	172.927,62
<b>Total Ventas.....</b>	<b>560.336,71</b>
Cobranzas adminsis.....	0,00
Cobranzas odoo.....	214.298,19
<b>Total Cobranzas.....</b>	<b>214.298,19</b>
Anticipos de clientes del 20/02/2024 al 30/06/2024 sin aplica	3.066,26
<b>Total anticipos al 30/06/2024 sin aplicar Bs.....</b>	<b>3.066,26</b>
Cuentas por Cobrar adminsis Bs. ....	28.999,20
Cuentas por Cobrar odoo Bs. ....	2.555.738,00
<b>Total Ctas. por Cobrar</b> <b>Bs.....</b>	<b>2.584.737,20</b>
<b>Gastos Bs.....</b>	<b>20.235,89</b>

El resumen de informe económico, es el reporte mensual que elabora el área contable, para dar apoyo a la toma de decisiones en el área gerencial y otras unidades de la empresa.

El Estado de todas las cuentas del activo exigible no muestra, el conjunto de derechos que posee una institución sobre terceras personas, para esto es necesario contar con un reporte de seguimiento e información con el objetivo de proporcionar información cuantificada referente a los montos totales y exactos de recuperación pendientes de cobro.

La ausencia de directrices para el seguimiento de las ventas al crédito y su recuperación ha provocado que en su momento no se cuente con la comunicación correcta con los clientes, en ese sentido, será importante definir instancias para asegurar su recuperación.

### **6.3. Justificación metodológica**

En este trabajo se utilizará una metodología descriptiva realizando un acercamiento teórico y práctico de la gestión de cartera. Junto a esta metodología se utilizó un enfoque cualitativo apoyado con el análisis documental.

### **6.4. Justificación académica**

El trabajo realizado contribuye a fortalecer el proceso de análisis crítico, mediante la aplicación de los procedimientos de auditoría operativa, que permitieron identificar debilidades en los procesos de cobranza que la empresa realiza periódicamente.

Durante el desarrollo de mis funciones a través de la Auditoría Financiera, se ha podido hacer conciliaciones de saldos de forma periódica, que permitieron recopilar información importante para la toma de decisiones.

Asimismo, se puede evidenciar el movimiento de los inventarios a través de método de evaluación del Costo Promedio Ponderado, que no ha sido muy ventajosa a la hora de tomar decisiones.

## **6.5. Diseño de investigación**

El diseño de la investigación se centra la falta de políticas crediticias que solucione la gestión de cobranza de la empresa Bleichner Industria y Comercio S.A. y su incidencia en la liquidez durante el periodo 2016-2024.

## **7. Alcances o límites**

En el presente trabajo se realizará la evaluación y seguimiento de las operaciones de las ventas al contado y las cuentas por cobrar por concepto de ventas al crédito, a efectos de poder establecer la situación actual, identificar el problema y buscar la solución explicativa, donde se expondrán cuáles serían las mejores alternativas para la reducción de la morosidad de las cuentas por cobrar en la empresa Bleichner Industria y Comercio S.A durante el periodo 2016-2024.

### **7.1. Espacialidad**

El presente trabajo se desarrolló la Sucursal N°2 de la empresa Bleichner Industria y Comercio S.A., ubicado en la ciudad de El Alto del departamento de La Paz.

Pero todas las mejoras que se establezcan, serán puestas en marcha en la Sucursal Cochabamba y Sucursal Santa Cruz.

### **7.2. Temporalidad**

El trabajo de Investigación y de campo que conlleva la acumulación de información, procesamiento de datos, análisis y seguimiento a la información requerida abarcará un período de 6 meses calendario.

## **8. Enfoque de la investigación**

El presente trabajo contempla una labor de investigación con un enfoque cuantitativo, con el objetivo de presentar información más completa del tema a estudiar.

La recolección de datos se realiza mediante el enfoque ya nombrado, se incorporarán al estudio indicadores de cobranza como instrumentos de medición de datos que permiten a las empresas evaluar el rendimiento de sus procesos de

cobranza. Estos indicadores proporcionarán una visión clara y cuantitativa, dónde se está gestionando la recuperación de deudas y cuán efectivo es el proceso, ya que la importancia de los indicadores radica en la necesidad de evaluar y mejorar la gestión financiera.

## **9. Tipo y diseño de investigación**

### **9.1. Diseño descriptivo**

Se optó por realizar un estudio de carácter por que se busca elaborar una propuesta de gestión de cobranzas y que permita describir las variables de administración de cobranza y el nivel de morosidad.

**Autor:** Es descriptiva porque busca elaborar una propuesta de gestión de cobranzas y describir las variables de administración de cobranza y nivel de morosidad. (Delgado, 2020)

### **9.2. Diseño explicativo**

El diseño explicativo permitirá sustentar la comprensión sobre la falta de políticas crediticias.

### **9.3. Causas**

- No se cumple con las fechas acordadas de pago.
- No se mide la capacidad de pago por tipo de cliente.
- Los ejecutivos de venta no expresan con claridad las políticas crediticias.
- El cliente no cuenta con garantía.
- No existe categorización de clientes.
- Existen recojo de mercadería, por pagos adeudados.
- Descuentos en planilla de sueldos y salarios por falta de cobranza.

### **9.4. Efectos**

- Retraso en la reposición futura de stock de inventarios por la falta de liquidez.
- Problemas laborales por exceder los descuentos en planillas salariales a la fuerza de ventas.
- Recorte de personal.

- Obsolescencia de la mercadería recuperada, por no poderla vender sin factura.

## **10. Marco Teórico**

Las definiciones importantes se mencionan a continuación.

### **10.1. Crédito**

Un crédito es un préstamo de dinero otorgado a una persona con el compromiso de devolver el monto recibido, sumado a un porcentaje de intereses en un tiempo determinado, el cual es acordado entre el acreedor y el deudor. En esta situación, el acreedor es la persona o empresa que presta el dinero y tiene el derecho a cobrarlo. Y el deudor es el individuo u organización que debe el monto de dinero prestado (más los intereses) y está en la obligación de pagarlo. (econoMIA, 2024)

La apertura de crédito en la empresa debe ser medible, cuantificable y controlado. Debe ir de la mano con las estrategias comerciales, para no provocar desfases en el crecimiento económico previsto por la institución.

### **10.2. Productos al crédito**

Una venta a crédito es una transacción en la que el comprador recibe el producto o servicio antes de que se haya pagado el precio total. El comprador hará pagos a crédito con una tarjeta de crédito o un préstamo bancario, o pagará a crédito una cantidad fija cada mes.

Las ventas a crédito pueden beneficiar a los compradores y vendedores en varias formas. Los compradores pueden acceder a bienes y servicios que de otra forma no podrían comprar, y los vendedores pueden aumentar sus ventas al ofrecer a los clientes la opción de pagar a crédito. Además, las ventas a crédito tan bien pueden ayudar a las empresas a incrementar el rendimiento, ya que cuando se vende a crédito se trabaja con precios bases de lista, sin descuento.

Aunque las ventas a crédito pueden no beneficiar a ambas partes, también hay algunos riesgos involucrados. Por ejemplo, los compradores pueden incurrir en una

deuda excesiva si no pueden pagar a tiempo. Por otro lado, los vendedores pueden no recibir el pago completo si el comprador no paga la deuda.

### **11. Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar son la cantidad de dinero que los clientes deben a una empresa a cambio de los bienes y servicios que esta le proporcionó a crédito. Por lo general, la empresa emitirá una factura para notificar al cliente acerca del monto que debe.

Las cuentas por cobrar son activos corrientes, esto implica que el saldo debe abonarse en el plazo de un año. Cuando una empresa tiene importes pendientes de pago, significa que ha realizado una venta a crédito, pero aún no ha recibido el pago. (books, 2024, pág. 1)

### **12. La importancia de la gestión de cobranza**

Para que una empresa, desde una pyme hasta una gran compañía, sea rentable, es esencial llevar a cabo una correcta administración financiera, lo cual incluye una adecuada gestión del capital. Es crucial cumplir con las obligaciones y condiciones de pago y, fundamentalmente, hacer efectivo el derecho a cobro. (Cease, 2022)

El autor indica que por gestión de cobros nos referimos al control mediante estrategias, tareas administrativas y acciones financieras, de las facturas pendientes de cobro que tiene la empresa por parte de los clientes y la supuesta acción de recibir efectivo.

### **13. Morosidad en cuentas por cobrar**

La morosidad se refiere a cuando un deudor no cumple con sus obligaciones de pago en el plazo acordado. Desde ese momento, el deudor puede ser incluido en un fichero o lista de morosos, siempre y cuando se cumplan las condiciones legales para ello. Cumplir con las deudas adquiridas es fundamental para mantener una buena salud financiera. (BBVA, Manejo de deudas, 2024)

El autor indica que las consecuencias de la morosidad pueden ser muy graves, tanto para las personas como para las empresas. Además, puede afectar negativamente

al historial crediticio del deudor, dificultando o incluso imposibilitando la obtención de financiación en el futuro.

### **13.1. Cuentas incobrables**

Las cuentas incobrables son aquellas que una empresa ya no puede recuperar luego de haber efectuado, por ejemplo, una venta a crédito. Es decir, las cuentas incobrables corresponden a un monto del valor total de las ventas que los clientes o deudores no llegan a cancelar.

Usualmente, siempre existe una porción de las ventas que la compañía no llega a cobrar. Esto es parte del riesgo del negocio que se conoce como riesgo de crédito.

En concreto, este monto de incobrables tiene un impacto en las empresas porque representa un gasto. Así, lo importante es reconocer dicha pérdida en los estados financieros y prever que siempre va a ocurrir, aunque sea en una pequeña magnitud.

### **13.2. Tipos de morosidad**

Existen varios tipos de morosidad que varían según factores como la duración del impago o el tipo de deuda. La morosidad a corto plazo abarca los impagos en periodos breves, mientras que la morosidad a largo plazo implica impagos extendidos en el tiempo. También se puede clasificar la morosidad según el tipo de deuda, siendo comunes las deudas bancarias, de proveedores y fiscales.

Cada uno de los tipos de morosidad tiene sus propias características y consecuencias, por lo que es crucial identificarlas para gestionarlas adecuadamente. A continuación, se describen los tipos principales:

- **Morosidad fortuita:** aquellos que quieren y tienen intención de pagar, pero no pueden hacerlo en el momento debido a falta de liquidez.
- **Morosidad intencional:** aquellos que tienen la capacidad o liquidez para pagar, pero no tienen intención de hacerlo.

- **Morosidad circunstancial:** aquellos que, debido a una situación específica, se ven obligados a no cumplir con el pago, aunque tienen la intención de hacerlo.
- **Morosidad desorganizada:** aquellos que no tienen claros los pagos o fechas de vencimiento, aunque tienen la intención de pagar. Esto se debe a una mala gestión de sus finanzas.
- **Morosidad negligente:** aquellos que no tienen intención de pagar y no gestionan adecuadamente los pagos, plazos de vencimiento o sus finanzas en general. (Nueva ley de la segunda oportunidad, 2024)

Como se puede ver, el autor hace referencia a los distintos tipos de morosidad, ya que las condiciones económicas u organizacionales de los clientes son distintas, será muy importante detectar que tipo de clientes morosos existen en la empresa. (Nueva ley segunda oportunidad, consecuencia de la morosidad, 2024)

#### **14. Devolución de productos**

La devolución de productos es un desafío cotidiano para el sector logístico y está estrechamente vinculado con la satisfacción del cliente. Por lo tanto, debe ser abordado con la atención e importancia que merece. (Ecommerce, 2021)

El autor menciona que el sector logístico debe hacer frente todos los días, para ello es importante que la fuerza de ventas pueda establecer al momento de cerrar las ventas, hacer conocer al cliente, las políticas comerciales.

##### **14.1. Causas de la devolución de productos**

Las causas de la devolución de productos pueden ser distintas, sin embargo, en la mayoría de los casos, siempre encajan en alguna de las que se mencionan a continuación:

- **Deficiencia del producto:** se produce cuando el producto llega quebrado o en mal estado. Un ejemplo puede ser cuando el producto no ha sido conservado adecuadamente.

- Expectativas insatisfechas o insuficientes: ocurre cuando el producto no responde a las expectativas con las que el cliente lo compró.
- Cambio de idea o insatisfacción personal: implica un factor más psicológico que los anteriores, no obstante, en general, hace referencia a compras impulsivas o que están vinculadas con un proceso de arrepentimiento de compra a posteriori de haber realizado la transacción.
- Modelo o talla incorrecta: el caso más común suele ser el de la ropa, aunque también puede darse en otros productos cuando dicho producto cuenta con diferentes modelos. (Dispatch Track, 2021)

#### **14.2. Tipos de devoluciones de productos**

Existen cuatro tipos de devoluciones de productos según (Dispatch Track, 2021):

- Devolución del 100% del importe: se produce cuando la devolución afecta al total del producto o compra realizada, así como también a los gastos asociados.
- Devolución de un porcentaje del importe: ocurre cuando la devolución afecta solo a una parte del producto y no así a la totalidad.
- Devolución de los gastos de envío: se habla de una devolución de productos que se caracteriza por solo afectar a los gastos asociados al transporte y logística del pedido.
- Devolución y compensación: en este caso, además de realizarse la devolución, esta va acompañada de algún tipo de compensación para el cliente como un descuento, por ejemplo.

Las devoluciones en los tres primeros tipos de devoluciones de producto, le genera a la empresa pérdida, porque no se hace efectivo el ingreso a almacén del cliente en forma parcial o total. Estos eventos suelen pasar constantemente en la empresa y será un gran motivo para su análisis.

## 15. Liquidez financiera

La liquidez en una empresa se refiere a la capacidad que tiene para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. Así, una empresa tiene liquidez cuando el valor de sus activos líquidos (los que se pueden convertir en efectivo en un periodo inferior a un año sin que pierdan su valor) es superior a sus gastos y deudas a corto plazo. (Banco Santander, 2024)

El portal del Banco Santander menciona que la liquidez que tiene una empresa debe ser superior a los gastos. Cuanto mejor sea su índice de liquidez, mayor será la salud financiera

### **Cuadro 6** **Liquidez Financiera**

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente 2. Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$

**Fuente:** (Super Intendencia de compañías v. y., Super Intendencia, 2020)

### 15.1. Solvencia financiera

La solvencia es un indicador clave de la salud financiera tanto de una familia como de una empresa. La capacidad de devolver las deudas y cumplir con las obligaciones adquiridas es crucial para asegurar la estabilidad y viabilidad económica a largo plazo. (BBVA, 2023)

El portal de BBVA define que la solvencia financiera en una empresa debe ser a largo plazo, es muy importante la solvencia sobre todo para empresas que tengan la estrategia de trabajar con la modalidad de crédito.

**Cuadro 7**  
**Solvencia**

<b>II. SOLVENCIA</b>	1. Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total
	2. Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio / Activo Fijo Neto
	4. Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio
	5. Apalancamiento Financiero	(UAI / Patrimonio) / (UAI / Activos Totales)

**Fuente:** (Super Intendencia de compañías v. y., 2020)

**15.2. Gestión financiera**

La gestión financiera se define como la práctica estratégica de establecer, controlar y supervisar todos los recursos financieros con el fin de alcanzar los objetivos comerciales. Esta práctica abarca diversas áreas financieras, centrándose en la rentabilidad, los gastos, el flujo de efectivo y el crédito, y es crucial para los administradores de finanzas en los equipos de contabilidad, clientes y proveedores. (Microsoft Dynamics 365, 2023)

Dynamics Microsoft realiza la importancia de que los recursos sean bien gestionados, para ello es muy importante estructurar presupuestos, poner márgenes de ganancia adecuados que cubran los costos.

**Cuadro 8**  
**Gestión Financiera**

<b>III. GESTIÓN</b>	1. Rotación de Cartera	Ventas / Cuentas por Cobrar
	2. Rotación de Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo
	3. Rotación de Ventas	Ventas / Activo Total
	4. Período Medio de Cobranza	(Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas
	5. Período Medio de Pago	(Cuentas y Documentos por Pagar * 365) / Compras
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas
	7. Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros / Ventas

**Fuente:** (Super Intendencia de compañías v. y., Super Intendencia, 2020)

### **15.3. Previsión para cuentas incobrables**

La previsión para cuentas incobrables es una cuenta de saldo acreedor que reduce la cuenta de activo Cuentas por Cobrar.

El asiento de esa estimación es Pérdida en cuentas incobrables (gasto) contra Previsión para cuentas Incobrables (regularizadora del activo). Este gasto es deducible para el IUE, pero se debe tomar en cuenta los siguientes parámetros.

### **15.4. Norma para la previsión de cuentas incobrables**

Para realizar la previsión de cuentas incobrables debemos considerar el artículo 17, inciso c) del D. S. 24051 (Reglamentario para el IUE).

La diferencia entre previsión y provisión es que la previsión es para un gasto estimado que sabemos que gastaremos en un futuro, en cambio la provisión es un gasto exacto que sabemos que gastaremos en un futuro.

Artículo 17°. - (PREVISIONES, PROVISIONES Y OTROS GASTOS).- Serán deducibles por las empresas todos los gastos propios del giro del negocio o actividad gravada, con las limitaciones establecidas en el Artículo 8° de este reglamento, además de los Gastos Corrientes expresamente enumerados en los incisos siguientes:

- a) Las asignaciones destinadas a constituir las «Reservas Técnicas» de las Compañías de Seguro y similares.
- b) Del mismo modo, las reservas que, con carácter obligatorio, imponga expresamente la norma legal a las entidades financieras, serán deducibles previa acreditación de sus importes por la Autoridad del sistema financiero.  
(Impuestos Nacionales Bolivia, 2023)

### **16. Principales situaciones que afectan la recuperación de las cuentas por cobrar**

Araiza (2005) señala que las principales situaciones que afectan a la recuperación de las cuentas por cobrar son las siguientes:

1.- Los responsables de las áreas de crédito y de cobranzas deben determinar si las dificultades son temporales o graves con base en el historial de experiencias, ante lo cual es necesario evaluar una posible estimación de castigos de cuentas de cobro dudoso.

2.- Falta de pago del deudor por voluntad o descontento por mala interpretación de las condiciones de venta.

3.- Falta de intención de pago: Este caso es delicado, ya que puede ser considerado como fraude y se deberá resolver por instancias legales.

4.- Falta de cuidado por parte del comprador sea por olvido o descuido.

5.- Mala administración del área de cobranzas por no enviar los estados de cuenta y recordatorios de pago al cliente.

Muchas empresas hoy en día utilizan servicios para efectuar la cobranza de las cuentas por cobrar, principalmente por medio de entidades bancarias (factoraje) y pagan una comisión que les resulta más atractiva que mantener un equipo grande de cobradores. Los clientes suelen preocuparse por mantener una imagen favorable ante los bancos. Los bancos al efectuar la cobranza depositan en las cuentas de cheques de las empresas deduciéndole la comisión respectiva. (Araiza, 2005, pág. 5)

## 17. Capacidad de Pago

Capacidad de pago es la probabilidad existente de que una empresa o un individuo puedan incumplir con el pago de sus deudas con uno o varios acreedores. Esta magnitud se usa como un indicador que trata de medir la solvencia de la compañía frente a sus deudas, capacitando para la toma de decisiones en relaciones de endeudamiento con los distintos acreedores.

Es un indicador muy utilizado, habitualmente, en el sector bancario. La capacidad que tiene este para medir el rating crediticio de una persona, le lleva a ser utilizado de forma reiterada para la evaluación en la aprobación, o negación, de créditos.

Aunque su uso está muy ligado a la banca, esta magnitud también se puede utilizar de manera individual. Este indicador también es muy útil para la toma de decisiones en nuestra economía doméstica.

La capacidad de pago es un indicador bastante completo. Hablamos de un indicador que mide la solvencia de una persona o una compañía para hacer frente a posibles deudas. Cuando uno quiere pedir un préstamo bancario, así como una línea de crédito, esta magnitud es una de las múltiples estadísticas utilizadas para la toma de decisiones en la aprobación de dichos productos financieros.

También en las finanzas personales. De la misma forma, cuando solicitamos un microcrédito, una hipoteca, así como una tarjeta de crédito, la capacidad de pago también es un indicador fiable. La capacidad de pago se ha convertido en un indicador muy recurrente para el control de las finanzas personales. Con este indicador, de forma rápida y precisa, podemos conocer la capacidad que tienen nuestras finanzas para soportar un determinado endeudamiento.

En el mundo empresarial, la capacidad de pago es un indicador muy utilizado. Junto con otros, la capacidad de pago es uno de los muchos indicadores utilizados en el día a día de una compañía. Este nos muestra la capacidad que tenemos para hacer frente al pago de acreedores, la adopción de inversiones, así como la toma de decisiones en el departamento

financiero. También la relación con proveedores, donde se utiliza para adoptar decisiones de manera continua.

La capacidad de pago, en escenarios donde lo que se mide es la capacidad de pago de un país o un territorio, se relaciona con otros indicadores. Para medir la solvencia relativa de un país ante el pago de sus obligaciones, en economía, la capacidad de pago adopta el nombre de prima de riesgo. Aunque no viene a ser lo mismo, la prima de riesgo es un indicador generalizado para la deuda soberana que mide el riesgo existente de que un país en comparación con otro no cumpla las obligaciones con sus acreedores. Así, un país que tenga una menor prima de riesgo, probablemente tenga mayor capacidad de pago.

A mayor capacidad de pago, el coste de endeudamiento con los acreedores tiende a ser menor. Mientras que, a menor capacidad de pago, el riesgo de impago se incrementa y el coste de la deuda, o endeudamiento, tiende a ser más elevado.

### **17.1. Capacidad de pago a sola firma**

Un préstamo a sola firma es un préstamo de buena fe que no requiere ningún tipo de garantía colateral. La garantía colateral es una propiedad o un activo que usted le promete al prestamista para garantizar el préstamo en caso de que deje de hacer los pagos. Usted proporciona su información personal, lo que incluye ingresos e historial crediticio, junto con una firma y su promesa de pagar el préstamo.

Un préstamo a sola firma suele ser un préstamo a plazos. Eso significa que usted realiza pagos mensuales regulares durante la duración del préstamo hasta que se liquide. La cantidad del pago suele ser la misma para todos los pagos a plazos durante la duración del préstamo.

Si deja de hacer los pagos de un préstamo sin garantía, el prestamista no puede quitarle su casa u otros activos. En cambio, el único costo importante viene en forma de daño a su historial crediticio y a sus puntajes de crédito.

La información negativa, como la falta de pagos de un préstamo, puede permanecer en sus informes de crédito durante siete años. Las bancarrotas pueden permanecer en sus informes por hasta 10 años. Eso puede impedir que le aprueben futuros préstamos y puede dar lugar a tasas de interés más altas.

Aunque un préstamo a sola firma pone en juego su crédito, debe tomarse muy en serio el compromiso de pagar el préstamo. Si no lo hace, podría tener que lidiar con repercusiones financieras por mucho tiempo. (Que es un préstamo a sola firma, 2022)

“El plasmar tu firma para beneficiarte de un préstamo o crédito a sola firma, debería ser un antecedente importante para la banca, que la banca cruzara o pidiera información al usuario de créditos solicitados con sus proveedores de mercadería o que los mismos proveedores puedan certificar al usuario, contemplarían sin duda la erradicación de clientes morosos. el que algunas empresas decidan tomar esta modalidad de trabajo, sin duda estarán comprometiendo los recursos económicos.

## **18. Identificación de los riesgos financieros**

Es el proceso mediante el cual una empresa identifica la exposición al riesgo financiero en forma sistemática, continua y consciente antes que el riesgo se manifieste. Cuando nos preguntamos qué puede fallar de inmediato pensamos en la evaluación de los riesgos y en la necesidad de establecer las regulaciones internas.

El objetivo es identificar todas las potencialidades de riesgos que pueden incidir negativamente sobre el manejo financiero de la organización. Las regulaciones a establecer deben apuntar a evitar o aminorar los efectos.

Este proceso presupone escanear el entorno interno y externo para identificar las señales y tendencias que podrían exponer la empresa a riesgos. También se requiere establecer amenazas u oportunidades para determinar las probabilidades de su impacto sobre el funcionamiento y los objetivos de la organización. (huella, 2016)

“Las políticas y lineamientos en la gestión de cartera, serán fundamentales para establecer regulaciones internas y aminorar los riesgos”

## 19. Mitigación de riesgos financieros

También se le conoce como reducción del riesgo o control de pérdidas. Se concentra en la limitación de las posibilidades y de las consecuencias de un riesgo financiero, buscando especialmente reducir la severidad de las pérdidas que pudieran darse.

Un ejercicio preventivo pero aplicable consiste en que el gestor de riesgos financieros asuma que se ha producido una pérdida y se pregunte qué se podría hacer para reducir el tamaño o la severidad de la pérdida. (huella, 2016).

## 20. Origen de la Ley de Pareto

Esta regla debe su nombre al economista y filósofo **Vilfredo Pareto** (1848-1923), quién en su libro “Curso de Economía Política” de 1898 llegó a la conclusión de que en Italia el 20% de los habitantes eran dueños del 80% de las tierras.

Esto implicaba que la mayor parte de la población poseía solo una pequeña parte de la riqueza y tenía una influencia mínima en la economía y la política del país.

Más adelante, este principio fue adaptado y popularizado por **Joseph Juran** (1904-2008), un experto en gestión de calidad, quien lo aplicó a otros ámbitos, en especial al mundo de los negocios, y le dio un uso universal.

Según su observación, en la mayoría de las empresas el 20% de los esfuerzos, al que bautizó como “**los pocos vitales**”, eran responsables del 80% de los resultados. De igual modo, el 20% de los procesos causaban el 80% de los errores y defectos de producción.

Sin embargo, a pesar de que instaba a poner el foco en aquellas acciones que tenían un mayor impacto, decía que el 80% restante, al que llamaba “**los muchos triviales**”, no debía ser ignorado por completo.

## 21. Ventajas y desventajas de la regla del 80/20

La aplicación de la ley de Pareto ofrece una serie de pros y contras. Dentro de las principales ventajas se destacan:

- Ayuda a poner el foco y los esfuerzos en aquellos procesos y servicios que son verdaderamente determinantes.
- Facilita la toma de decisiones, la gestión del tiempo y el armado del presupuesto empresarial al fijar prioridades.
- Ofrece una visión clara de las ventajas competitivas y de las actividades y/o productos más importantes para el negocio.
- Optimiza el ahorro de costos al dejar de lado las acciones menos rentables y disminuir el desperdicio de recursos, tanto humanos como materiales.
- Permite ser más productivos y generar un mayor impacto en los resultados con menos inversión.
- Reduce el síndrome del burnout al equilibrar la carga de trabajo y limitar las tareas de los empleados.
- Determina de manera sencilla que aspectos del negocio poco relevantes se pueden automatizar o delegar a terceros.
- Ayuda a alcanzar las metas en ventas al priorizar a los clientes más rentables.

Por el contrario, entre sus desventajas se encuentran:

- Muchas personas pueden llegar a entender que la regla del 80/20 busca limitar los esfuerzos, cuando en realidad su objetivo no es disminuirlos al 20% sino enfocar el 100% en la dirección correcta.
- Al centralizar todos los recursos y planes en unas pocas actividades, las que se dejan de lado pueden generar un efecto hormiga negativo que afecte seriamente a la empresa.
- La aplicación de la ley Pareto también descuida ciertas obligaciones que no tienen injerencia directa en los resultados, como por ejemplo la responsabilidad social corporativa o las tareas de contabilidad, que son vitales para cualquier organización.

### **21.1. Beneficios de la Ley de Pareto**

### **21.2. Aplicación de la Ley de Pareto para toma de acciones con prioridad**

Aplicar la Ley de Pareto en la gestión de cobranzas te permite identificar y enfocarse en las acciones que tienen el mayor impacto en la recuperación de deudas. Al concentrar tus recursos y esfuerzos en el 20% de los clientes que generan el 80% de los ingresos o en las estrategias que han demostrado ser más efectivas, puedes aumentar la eficiencia y optimizar los resultados.

### **21.3. Optimización de tiempo y costos.**

Eliminar o minimizar el tiempo dedicado a tareas que no contribuyen significativamente a los resultados, como llamadas infructuosas o seguimientos poco efectivos, mejora la productividad del equipo. Esto permite que los empleados de cobranza dediquen más tiempo a actividades que realmente generan resultados en la recuperación de deudas, como negociaciones con clientes clave.

### **21.4. Resultados esperados**

Al utilizar la regla 80/20, puedes identificar las acciones con una alta probabilidad de generar resultados positivos. Esto implica que el equipo puedes concentrarse en métodos de cobranza que históricamente han sido más efectivos o en clientes que muestran una mayor disposición para pagar. Esta focalización no sólo incrementa la eficiencia, sino que también mejorar la moral del equipo al ver resultados tangibles de sus esfuerzos concentrados.

## 22. Marco Practico

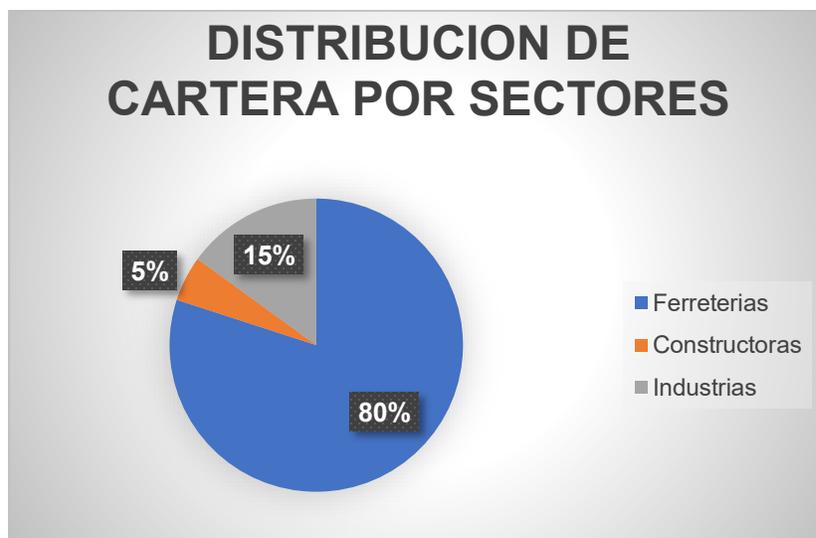
### 22.1. Descripción de las funciones del Supervisor de Riesgos Crediticios.

Las funciones que desempeña el supervisor de riesgos crediticios es la de gestionar, organizar, planificar y analizar la cartera de operaciones crediticias además de hacer las captaciones y ventas cruzadas de otros productos que cuenta la empresa enfocándose a la generación de una cartera sana y diversificada.

Sus funciones están dadas en la colocación de créditos de empresas grandes medianas y pequeñas con el objetivo principal de generar rentabilidad para la institución.

Considerando que el riesgo crediticio se fundamenta la evaluación de la capacidad de pago de los clientes con la adecuada identificación que presenta mayor exposición a riesgos así también como otros factores que impliquen deterioro de cartera de créditos por lo tanto la empresa Bleichner Industria y Comercio S.A, monitorea al personal encargado de la colocación de créditos tomando en cuenta los niveles de mora, la experiencia laboral y las instancias autorizadas para la aprobación de créditos de los sectores como: ferreteros, constructoras e industrias.

**Figura 5**  
**Distribución de Cartera por Sectores**



**Interpretación:** Se puede evidenciar que el sector que encabeza la cartera en un 80% son las ferreterías, seguida de las industrias 15% y la participación más reducida es de las constructoras con un 5%.

### 23. Análisis Foda

El análisis FODA se realizará para que exista una mejor comprensión y se pueda entender las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la empresa.

Sobre todo, hacer énfasis en las debilidades, que ha podido tener la unidad de riesgos crediticios y plantear la propuesta de mejora.

#### **Cuadro 9** **Análisis FODA**

ANALISIS FODA DE LA EMPRESA " BLEICHER INDUSTRIA Y COMERCIO S.A"	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: GRAN NUMERO DE CLIENTES.	01. NUEVOS SOFTWARES QUE AGILIZAN LOS PROCESOS DEL AREA DE CARTERA.
F2: VARIAS ESTRATEGIAS DE RECAUDO DE CARTERA.	02: OFERTAS DE CAPACITACION EN GESTION DE CARTERA PARA LOS VENDEDORES.
F3: INFORMACION CONFIABLE Y AL DIA DE LAS DEUDAS PENDIENTES DE COBRO.	03. POSIBILIDAD DE ACCESO A EQUIPOS TECNOLOGICOS EN GENERAL.
F4: PARTICIPACION DEL AREA LEGAL EN CUENTAS MUY DIFICIL DE COBRAR	04:ALTOS NIVELES DE DEMANDA EN EL MERCADO.
F5: BUEN NUMERO DE PERSONAL EN EL AREA DE VENTAS.	05. GRAN NUMERO DE EMPRESAS PARA ACCEDER A CREDITOS.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: BASE DE DATOS DE CLIENTES DESACTUALIZADA.	A1: CRISIS ECONOMICA EN EL SECTOR.
D2: EL PERSONAL NO CUENTAN CON LA EXPERIENCIA DE CALIDAD.	A2: CULTURA DE INCUMPLIO DE PAGO.
D3: POCO CONTROL SOBRE LOS DEUDORES.	A3: RIESGO DE LIQUIDEZ PARA PAGO DE PROVEDORES Y OTRAS OBLIGACIONES.
D4:FALTA DE POLITICAS CREDITICIAS.	A4: ROBO DE INFORMACION DE CARTERA.
D5. DUALIDAD DE FUNCIONES EN LOS CARGOS SUPERIORES DE LA REGIONAL.	A5: INCREMENTO EN LA COMPETENCIA.

**Elaboración:** Propia.

## 24. Propuesta de mejora

Se tiene las siguientes propuestas

### 24.1. Propuesta General

Establecer una política de crédito, definiendo parámetros de montos otorgados, garantías, responsable de las cuentas por cobrar plazos de los créditos y procedimientos de su recuperación para evitar pérdidas por incobrabilidad a la empresa.

### 24.2. Propuesta Específica

#### a) Categorización de clientes para otorgar créditos, aplicando Ley de Pareto.

El punto de partida para desarrollar el análisis de créditos, fue aplicar la ley de Pareto en las cobranzas, se podrá identificar el pequeño grupo de clientes (ese 20%) que genera la mayoría de los ingresos.

Esto te permitirá enfocar estratégicamente los recursos de cobranza hacia aquellos que tienen el mayor impacto positivo en las finanzas, promoviendo acciones que fomenten el cumplimiento puntual de pagos.

Para ello ejecutamos acciones como contactar personalmente a estos clientes prioritarios, ofrecer planes de pago flexibles y negociar directamente para resolver sus saldos pendientes.

Esta estrategia nos permitirá maximizar la efectividad de nuestras gestiones de cobranza y asegurar una recuperación más rápida y eficiente de los fondos.

**Figura 6**  
**Principio de Pareto en la Empresa**



**Cuadro 10**  
**Fecha de Datos de la Muestra**

Ventas del mes de junio 2021

	CLIENTE	LOCALIDAD	% CLIENTES	CIFRA DE VENTAS	% FACTURACIÓN	FACTURACION ACUMULADA	ACUMULADO %	TIPO DE CLIENTE
1	Carlos Z.	La Paz	3,70%	106,541	12,48%	106,541	12,48%	A
2	Juan del Sur	La Paz	7,41%	87,657	10,27%	194,198	22,75%	A
3	Incerpaz	La Paz	11,11%	80,977	9,49%	275,175	32,24%	A
4	Supermercado Urkupiña	La Paz	14,81%	76,453	8,96%	351,628	41,20%	A
5	Roho	La Paz	18,52%	70,541	8,26%	422,169	49,46%	A
6	Club del constructor	La Paz	22,22%	69,544	8,15%	491,713	57,61%	A
7	IC Norte	La Paz	25,93%	69,344	8,12%	561,057	65,74%	A
8	Supermercado Lider	La Paz	29,63%	63,352	7,42%	624,409	73,16%	A
9	Ana J.	La Paz	33,33%	40,356	4,73%	664,765	77,89%	A
10	Alberto R.	La Paz	37,04%	35,791	4,19%	700,556	82,08%	B
11	Samuel D.	La Paz	40,74%	22,481	2,63%	723,037	84,71%	B
12	Fabricio A.	La Paz	44,44%	14,865	1,74%	737,902	86,45%	B
13	Isabel R.	La Paz	48,15%	14,569	1,71%	752,471	88,16%	B
14	Guillermo J.	La Paz	51,85%	13,489	1,58%	765,96	89,74%	B
15	Teresa G.	La Paz	55,56%	12,784	1,50%	778,744	91,24%	B
16	Jimena C.	La Paz	59,26%	9,807	1,15%	788,551	92,39%	B
17	Brian M.	La Paz	62,96%	9,755	1,14%	798,306	93,53%	B
18	Marco E.	La Paz	66,67%	9,647	1,13%	807,953	94,66%	B
19	Carlos Z.	La Paz	70,37%	8,403	0,98%	816,356	95,65%	B
20	Alicia N.	La Paz	74,07%	6,981	0,82%	823,337	96,46%	C
21	Samanta Q.	La Paz	77,78%	6,477	0,76%	829,814	97,22%	C
22	Javier R.	La Paz	81,48%	5,674	0,66%	835,488	97,89%	C
23	Manuel K.	La Paz	85,19%	4,631	0,54%	840,119	98,43%	C
24	Vannia P.	La Paz	88,89%	4,146	0,49%	844,265	98,92%	C
25	Sergio S.	La Paz	92,59%	3,781	0,44%	848,046	99,36%	C
26	Karen F.	La Paz	96,30%	3,477	0,41%	851,523	99,77%	C
27	Ketal	La Paz	100,00%	1,988	0,23%	853,511	100,00%	C

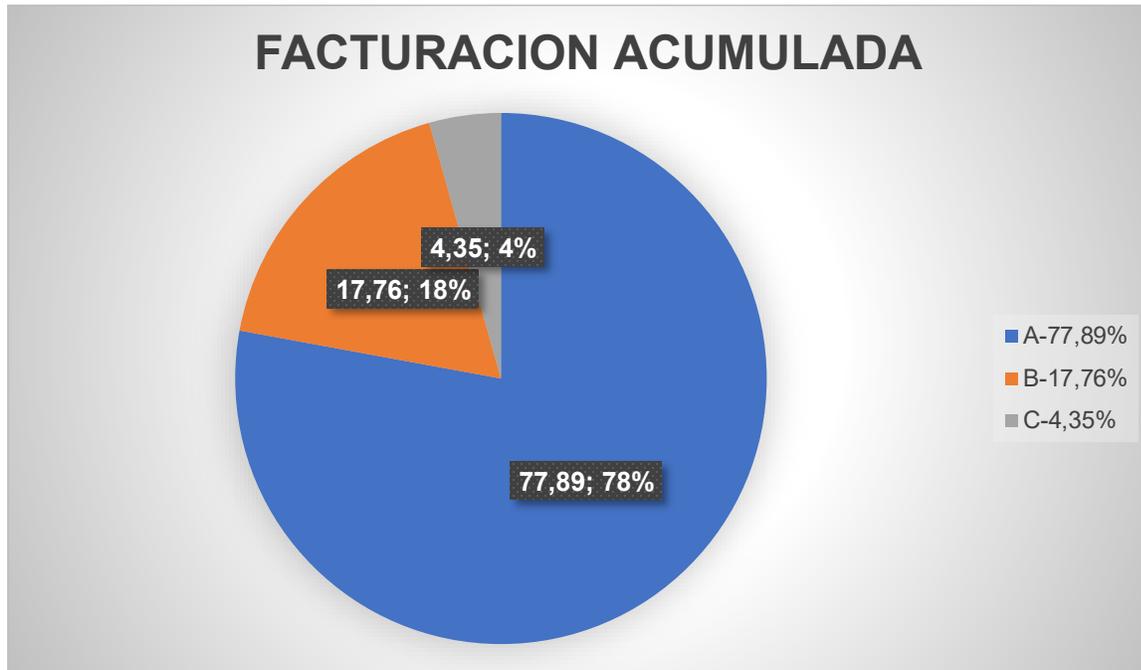
**Cuadro 11**  
**Resumen de Categorización de Clientes**

CLIENTES	NUMERO	% CLIENTES	FACTURACION ACUMULADA	% FACTURACION
A	9	33%	664,765	77,89%
B	10	37,04%	816,356	17,76%
C	8	29,63%	853,511	4,35%
	27	100,00%	<b>Bs2.334,632</b>	<b>100,00%</b>

**Elaboración:** Propia

**Fuente:** Informes contables

**Figura 7**  
**Facturación Acumulada**



**Interpretación:** De una muestra de 27 clientes, se ha podido identificar los clientes de tipo “A”, son clientes clave que representan el 33% de la cartera de clientes y se lleva el 77.89% de facturación. Sera importante enfocarse en estos clientes, para posibles solicitudes de crédito, se puede ver que realizan buenas compras al contado y eso habla bien de su liquidez empresarial.

Los clientes tipo “B” son clientes medianamente claves que representan el 37.04% de la cartera de clientes y se lleva el 17.76% de facturación.

Los clientes tipo “C” son clientes medianamente claves que representan el 29.63 % de la cartera de clientes y se lleva el 4.35 % de facturación.

### **B) Indicador Rotación de Cuentas por Cobrar**

La rotación de cuentas por cobrar es un indicador financiero clave que mide con qué rapidez una empresa puede convertir sus cuentas por cobrar en efectivo. En términos sencillos, muestra la eficiencia con la que una empresa puede cobrar el dinero que le deben.

La Empresa para poder determinar y fijar el tiempo de crédito que se le podía conceder a los clientes. Fue en función al resultado de rotación de cuentas por cobrar, decisión tomada por gerencia general una vez conocido este indicador.

**Figura 8**  
**Análisis Financiero Gestión 2016-2017**

**COEFICIENTE DEL GIRO DE CREDITO**

**Periodo 2016-2017**

**Expresado en Bolivianos**

Concepto	Saldo Inicial	Ventas al crédito	Saldo Final	Total
Ventas al crédito	8,926.115,00	52,770.771,00	11,001.897,00	50,694.989,00
Concepto	Saldo Inicial	Saldo Final	Promedio	
Promedio de CXC	8.926.115	1.100.1897	9,964.006	
Rotación de CXC=		$\frac{\text{Ventas al Crédito } 50.694,989}{\text{Promedio de CXC } 9.964,006}$		<b>=5.09 Veces</b>
Velocidad=	$\frac{360}{5,09}$			<b>=73,73 días</b>

**Fuente: EEFF 2016-2017**

**Interpretación:** Durante la gestión 2016-2017 Del total de Cuentas por Cobrar a los clientes, se ha cobrado 5 veces, aproximadamente cada 73.73 días.

**Figura 9**  
**Análisis Financiero Gestión 2017-2018**

**COEFICIENTE DEL GIRO DE CREDITO**

**Periodo 2017-2018**

**Expresado en Bolivianos**

Concepto	Saldo Inicial	Ventas al crédito	Saldo Final	Total
Ventas al crédito	11.001.896,91	60.397.873,82	15.139.012,83	56260757,90
<b>Concepto</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>Saldo Final</b>	<b>Promedio</b>	
Promedio de CXC	11.001.896,91	15.139.012,83	13.070.454,87	
<b>Rotación de CXC=</b>		$\frac{\text{Ventas al Crédito}}{\text{Promedio de CXC}} = \frac{56260757}{13.070.454,87} = 4.30$		<b>=4.30</b>
<b>Velocidad=</b>	$\frac{360}{4.30} = 83.63 \text{ días.}$			

**Fuente:** EEFF 2017-2018

**Interpretación:** Durante la gestión 2016-2017 Del total de Cuentas por Cobrar a los clientes, se ha cobrado 5 veces, aproximadamente cada 83.63 días.

**Figura 10**  
**Análisis Financiero Gestión 2020-2021**

**COEFICIENTE DEL GIRO DE CREDITO**

**Periodo 2020-2021**

**Expresado en Bolivianos**

Concepto	Saldo Inicial	Ventas al crédito	Saldo Final	Total
Ventas al crédito	3.302.024,27	18.230.815,82	3.578.920,56	17953919,53
Concepto	Saldo Inicial	Saldo Final	Promedio	
Promedio de CXC	3302024,272	3578920,561	3440472,416	
<b>Rotación de CXC=</b>		Ventas al Crédito	18230815,82	<b>=5,30</b>
		Promedio de CXC	3440472,16	
<b>Velocidad=</b>	360			<b>=67,94</b>
	5,30			

**Fuente:** EEFF 2020-2021

**Interpretación:** Durante la gestión 2020-2021 Del total de Cuentas por Cobrar a los clientes, se ha cobrado 5 veces, aproximadamente cada 67,94 días.

**Figura 11**  
**Análisis Financiero Gestión 2023-2024**

**COEFICIENTE DEL GIRO DE CREDITO**

**Periodo 2023-2024**

**Expresado en Bolivianos**

Concepto	Saldo Inicial	Ventas al crédito	Saldo Final	Total
Ventas al crédito	3.524.485,66	26.373.609,10	3.992.881,29	25905213,47
Concepto	Saldo Inicial	Saldo Final	Promedio	
Promedio de CXC	3524485,66	3992881,289	3758683,474	
<b>Rotación de CXC=</b>		Ventas al Crédito	26373609,10	<b>=7,02</b>
		Promedio de CXC	3758683,474	
<b>Velocidad=</b>	360			<b>=51,31</b>
	7,02			

**Fuente: EEFF 2023-2024**

**Interpretación:** Durante la gestión 2023-2024 Del total de Cuentas por Cobrar a los clientes, se ha cobrado 7 veces, aproximadamente cada 51 días.

**c) Planificación recuperación de cuentas por cobrar a corto plazo.**

Esta planificación es beneficiosa para la empresa porque todo el personal participara en el proceso de ventas, estarán involucrados: Ejecutivos de venta, distribuidores y clientes.

Se tuvo que tomar estas acciones, porque las devoluciones de mercadería eran muy reiterativas diariamente.

**Figura 12**  
**Objetivos**

Objetivo	Objetivos de Corto Plazo	Estrategia	#	Acciones
O1	Mejorar los canales de comunicación con el cliente para reducir la mora y devoluciones.	Refrescar y actualizar al cliente sobre nuestra política comercial, aplicando técnica de ventas.	A1:	Llenado correcto de notas de pedido, precios, direcciones, totales aproximados etc.
			A2:	Hacer firmar los pedidos a los clientes, como aceptación y conformidad del mismo para evitar devoluciones pre y post venta.
			A3:	Coordinar con exactitud la fecha de entrega de la mercadería y que el cliente espere con efectivo.
			A4:	Realizar una llamada telefónica anticipada, para tener certeza con la entrega, aquellos clientes que no cuentan con efectivo de forma repetitiva, que salen por algún imprevisto o no encargan.
			A5	Apoyo en brindar soporte en ruta con sus ejecutivos.
			A(n)	Para aceptar una devolución el cliente debe facturarnos a la empresa, por el importe a devolver.

## **25. Descripción de la propuesta**

Se tiene las siguientes características

### **25.1. Políticas de ventas al crédito y al contado**

A continuación, pasamos a describir las políticas propuestas:

### **25.2. Políticas para ventas otorgadas a crédito**

El contar con la consistencia legal suficiente "asegura" la recuperabilidad del crédito otorgado, para lo que se debe seguir las siguientes actividades:

**a) Determinación de plazo:** el plazo del crédito será de 45 días.

**b) Documentos que respalda la validez de una venta a crédito:**

- Contrato de venta al crédito con el cliente
- Nota de Remisión
- File de Clientes
- Factura

### **25.3. Requisitos para los documentos de respaldo**

▪ **Contrato de Venta al Crédito:** es el documento legal elaborado por la Empresa Bleichner Industria y Comercio S.A, donde describe en cada una de sus cláusulas, los siguientes criterios:

- Nombre del Cliente (institución).
- Quien lo autoriza.
- Motivo.
- Aceptación de Obligación ó sea que es contractual ( que ambos están de acuerdo).
- Aceptación de compromiso de pago.
- Quien acepta la obligación
- Monto.
- Plazo.

▪ **Nota de Remisión:** previa presentación del cliente de un listado de los productos requeridos, se elabora este documento, emitido por la Regional quien otorga una venta ya sea al contado o al crédito. Sirve de constancia de recepción de los materiales recibidos por parte del cliente.

**Figura 13**  
**Nota**

BLEICHNER INDUSTRIA Y COMERCIO S.A.  
Av. Ecológica #3739 Zona Trojes  
Teléfono: 4511504 - 4511485

Venta N°: VEN-103/b7  
Factura N°: 221  
Página # 1

CLIENTE: IMBA S.A. - 12589  
RNT: 1023201022  
CODIGO: 12589  
Dirección: Calle Arquimedes y Av. Segunda

NOTA DE REMISION

CM: CASA MATRIZ  
Fecha: 14/03/2022  
Tipo de Pago: credito  
Vendedor: Oficina

N°	Código	Descripción	Cantidad	Unidad	Precio	Subtotal
1	124	GUANTES AZUL 65 gr - L	480.00	Par	5.30	2,544.00
<b>Son: DOS MIL QUINIENTOS CUARENTA Y CUATRO 00/100 BOLIVIANOS</b>						<b>TOTAL 2,544.00</b>

ALMACEN

ALMACEN CENTRAL  
Cochabamba

**Apertura de File de Clientes:** el file de cliente es el registro de control que proporciona información acumulada acerca y cliente que accedió a una venta al crédito, desde su origen a la fecha. El mismo contiene la siguiente información:

- Institución
- Dirección
- Teléfono
- Nombre de la persona de contacto ó responsable de la institución.
- Asimismo, este file debe contener toda la documentación que respalde el crédito otorgado, como ser: Estado de Cuentas del Cliente, emitido, facturas adeudadas, facturas pagadas, Recibos Oficiales, Notas de Remisión, Contratos de los créditos otorgados, circularizaciones realizadas, correspondencia enviada y recibida, etc.

**Figura 14**  
**Estado de Cuentas**



# ESTADO DE CUENTAS

Hoja N° .....

CÓDIGO.....RAZON SOCIAL.....

Fecha	DETALLE	FACT.	DEBE	HABER	SALDO	Observaciones

- **Emisión de Facturas:** Las facturas deben llevar el sello de Cancelado ó Crédito, lo mismo en /as dos copias, identificando la fecha y el responsable del cobro.

**Figura 15**  
**Factura**

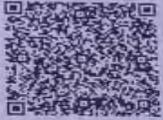
**FACTURA**  
(Con derecho a Crédito Fiscal)

Fecha: 08/05/2024 09:00:11  
Nombre/Razón Social: EMPACAR S.A.  
NIT/CV/CEX: 1028123025  
Cod. Cliente: 13178

CÓDIGO PRODUCTO / SERVICIO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	DESCUENTO	SUBTOTAL	
452	2,000.00	KILOGRAMO	[452] ALAMBRE GAL Producc # 12	12.88	0.00	25,760.00	
						SUBTOTAL Bs.	25,760.00
						DESCUENTO Bs.	0.00
						TOTAL Bs.	25,760.00
						MONTO GIFT CARD Bs.	0.00
						MONTO A PAGAR Bs.	25,760.00
						IMPORTE BASE CRÉDITO FISCAL	25,760.00

Son: VEINTICINCO MIL SETECIENTOS SESENTA 00/100 BOLIVIANOS

ESTA FACTURA CONTRIBUYE AL DESARROLLO DEL PAÍS. EL USO LÍCITO DE LA MIRA SANCCIONADO PENALMENTE DE ACUERDO A LEY Ley N° 400. Los aumentos declarados por primera vez deben ser sumados de manera acumulada, oportuna, controlada y a precio justo. Este documento es la Representación Gráfica de un Documento Fiscal Digital emitido en una modalidad de facturación en línea.



*Edgar Jaime Mayorga N.*  
**RECIBIDO**  
08 MAY 2024

- **Recibo oficial:** documento emitido por Bleichner. Los Recibos Oficiales, correspondientes a la recuperación de Créditos de Gestiones Anteriores como de la Gestión, necesariamente debe identificar el número de factura que el Cliente está pagando, para su seguimiento y su control.

**Figura 16**  
**Recibo**

**Bleichner** Empresa de Comercialización  
Av. Ecológica N° 3739  
Tel: (591)-4311504 Fax: 4311405  
COCHABAMBA - BOLIVIA

**RECIBO** Nº 094081 Bs. 1000.-

Cochabamba, 26 de julio de 2024

FACTURA	DOLARES	BOLIVIANOS	Parcial Bs.
14		1.000.-	1.000.-
<b>TOTAL</b>		1.000.-	1.000.-

Son: Un mil 00/100 Bolivianos

PARA ABONAR LA CUENTA  
DE: Edgar Jaime Mayorga N.  
CODIGO: 10829

OBSERVACIONES:  
*Cancelado efectivo*

T.C. \_\_\_\_\_  
FIRMA COBRADOR \_\_\_\_\_ FIRMA CLIENTE \_\_\_\_\_

ESTE DOCUMENTO CARECE DE VALOR DE NO LLEVAR LA FIRMA DEL REPRESENTANTE

- **Seguimiento a las cuentas por cobrar**

El seguimiento y conciliaciones de los saldos de cuentas por cobrar se realizará con la siguiente documentación de respaldo:

- Reporte del movimiento del mes de la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Los Recibos Oficiales de recuperación de las cuentas por cobrar.
- Elaborar el Reporte de Clientes de cobro en mora, sustentado con los documentos anteriormente mencionados.
- Enviar el reporte de clientes de cobro en mora, a la Unidad Supervisión de riesgos crediticios, donde inicia el proceso de cobro, según sus procedimientos establecidos.

**Figura 17**  
**Moras Según Cartera General**

<b>MORAS SEGÚN CARTERA GENERAL - EL ALTO, LA PAZ</b>					
AL 31 DE JULIO DE 2024					
NOMBRE	CARTERA DE CLIENTES		CUENTAS EN MORA		% MORA EL ALTO A RETENCIÓN
	N° CLIENTES	BS.	N° CLIENTES EN MORA	BS.	
PABLO BELLIDO C.	67	1.454.539,38	11	100.377,54	3,48
RICARDO MONTAÑO	1	2.298,00	0	0,00	0,00
EDITH MENDOZA	23	109.980,11	8	15.043,25	0,52
RAQUEL CONDORI	5	2.595,10	5	2.595,10	0,09
ALAN RAMOS	1	10.341,30	1	10.341,30	0,36
JAIME RADA	2	26.300,00	2	26.300,00	0,91
JOEL CHINO	3	70.476,77	2	30.397,33	1,05
ALEX VILLARROEL	73	1.203.909,04	17	253.709,95	8,79
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>2.885.380,90</b>	<b>46</b>	<b>438.764,47</b>	<b>15</b>

<b>CUADRO DE EVOLUCIÓN - RECUPERACIÓN MORAS - EL ALTO, LA PAZ</b>					
AL 31 DE JULIO DE 2024					
NOMBRE	CUENTAS EN MORA		RET. JUN. 2024 Bs	TOTAL COBRADO EN JULIO	% RECUPERACIÓN
	jun-24	jul-24			
PABLO BELLIDO C.	116.335,44	100.377,54	672,80	67.138,37	57,71
RICARDO MONTAÑO	1.000,00	0,00	0,00	1.000,00	100,00
EDITH MENDOZA	26.311,91	15.043,25	0,00	16.764,72	63,72
RAQUEL CONDORI	2.595,10	2.595,10	0,00	0,00	0,00
ALAN RAMOS	10.341,30	10.341,30	0,00	0,00	0,00
JAIME RADA	9.000,05	26.300,00	0,00	19.916,05	221,29
JOEL CHINO	44.991,42	30.397,33	0,00	66.991,42	148,90
ALEX VILLARROEL	315.996,57	253.709,95	1.406,00	159.271,91	50,40
<b>TOTAL BS.</b>	<b>526.571,79</b>	<b>438.764,47</b>	<b>2.078,80</b>	<b>331.082,47</b>	

## **26. Base General para el Diseño de políticas para la gestión de cobranza**

Las políticas son las directrices generales que observará la compañía para la correcta y oportuna gestión y recuperación de la cartera. A continuación, se definen cada una de estas:

- Se efectuará un control permanente durante todo el ciclo de la obligación, iniciando en la venta y terminando con el pago efectuado por el cliente, recibido a satisfacción.
- Se realizará seguimiento a las principales variables que conforman la cartera de la compañía, esto es: vencimientos, niveles de rotación, casos en proceso jurídico, provisiones.
- El seguimiento y recuperación implica adquirir el conocimiento previo de cada deudor además de sostener buenas relaciones y adecuadas herramientas para la negociación.
- Una vez entregada la factura de venta y transcurrido un tiempo determinado, se efectuará el seguimiento para verificar la recepción y cliente.
- La organización efectuará gestión de seguimiento antes del vencimiento de la factura, como cobro preventivo con el objeto de recordar al cliente su compromiso de pago.
- Cuando el vencimiento alcance una altura de mora determinada, se efectuará el cobro administrativo a través de la elaboración de una carta comercial dirigida al cliente para informarle la mora en el pago de las facturas y negociar el compromiso de pago.
- Como parte del cobro pre jurídico, pasado un número determinado de días, la organización efectuará una visita a las instalaciones del cliente para llegar a un acuerdo de pago e informar que su incumplimiento generará reporte de historial crediticio negativo.

- La empresa efectuará un reporte de las obligaciones del cliente, bien sea positivo o negativo, en la central de riesgo con una periodicidad determinada.
- Cuando el vencimiento de las facturas alcance una altura determinada, la empresa utilizará los mecanismos establecidos por la ley para efectuar el cobro jurídico debido al incumplimiento en los acuerdos previamente pactados.
- Previa autorización de la gerencia, se efectuará un estudio previo de los activos propuestos por el cliente como medio de dación en pago, para determinar si es viable negociarlos en el mercado o si puede hacer uso de los mismos en su proceso productivo.
- Para el caso de clientes especiales tipo Corporativos y estratégicos, se manejarán condiciones especiales de pago, previa autorización de la Gerencia General.

**Cuadro 12**  
**El Proceso de la Gestión de Cobranza**

El proceso de la gestión de cobranza se resume de la siguiente manera:

<b>ETAPA</b>	<b>TERMINO</b>	<b>ACCION</b>
Verificación de recibo de factura	"X" días posteriores a la entrega de la factura	Llamada telefónica para conciliar valores registrados
Cobro preventivo.	5 días antes de Vencimiento	Llamada telefónica para recordar compromiso de pago
Cobro administrativo.	60 días de mora	Carta comercial para informar mora y negociar pago
Cobro pre-juridico	+60 días de mora	Visita para llegar a acuerdo
Cobro Jurídico	+120 días de mora	Procedimiento ejecutivo por incumplimiento de acuerdos

**Fuente:** Elaboración Propia.

## **27. Procedimientos**

### **Gestión de cobranza**

**Objeto.** Definir y ejecutar un conjunto de actividades para recuperar el dinero del material entregado a crédito a un cliente.

**Alcance.** Este procedimiento va desde la generación de la factura de venta hasta la conciliación y verificación de los dineros recibidos por el cliente.

#### **Definiciones:**

**Carta Comercial.** Es un comunicado a través del cual se le informa al cliente el estado de sus cuentas pendientes de pago con el detalle de las facturas y los datos de que debe tener en cuenta para efectuar el respectivo pago.

**Carta Pre-Jurídica.** Documento de mayor peso que la carta comercial, el cual se emite con posterioridad a la gestión de cobro directa y a través de la cual se informa que el no pago genera un proceso jurídico que puede generar costos adicionales y deben ser asumidos por el cliente.

**Cartera.** Corresponde a las cuentas por cobrar que tiene la empresa, producto de las ventas a crédito a sus clientes.

**Cobranza.** Conjunto de actividades que realiza la empresa para recuperar el dinero de las ventas realizadas a crédito.

**Cobro administrativo.** Es la etapa de cobro en la que se manifiesta un incumplimiento real de la obligación, es decir, existe vencimiento y es el momento de negociar el pago.

**Cobro jurídico.** Es la instancia superior de cobro en la cual se recurre a los medios dispuestos por la ley para hacer efectivo el pago de la obligación contraída previamente, teniendo en cuenta el incumplimiento de los acuerdos pactados.

**Cobro pre jurídico.** Etapa en la cual se le expone al deudor y codeudor que pasan a un proceso de cobro especial donde se pactan plazos y si se da el incumplimiento se reportarán a la central de riesgo.

**Cobro preventivo.** Es la etapa en la cual se hace una labor de recordatorio al cliente/deudor de la obligación adquirida.

**Descripción del proceso.** A través del diagrama de flujo, se muestra gráficamente las actividades y las partes involucradas en el proceso de gestión de cartera.

### **Objetivo de Diagrama de flujo**

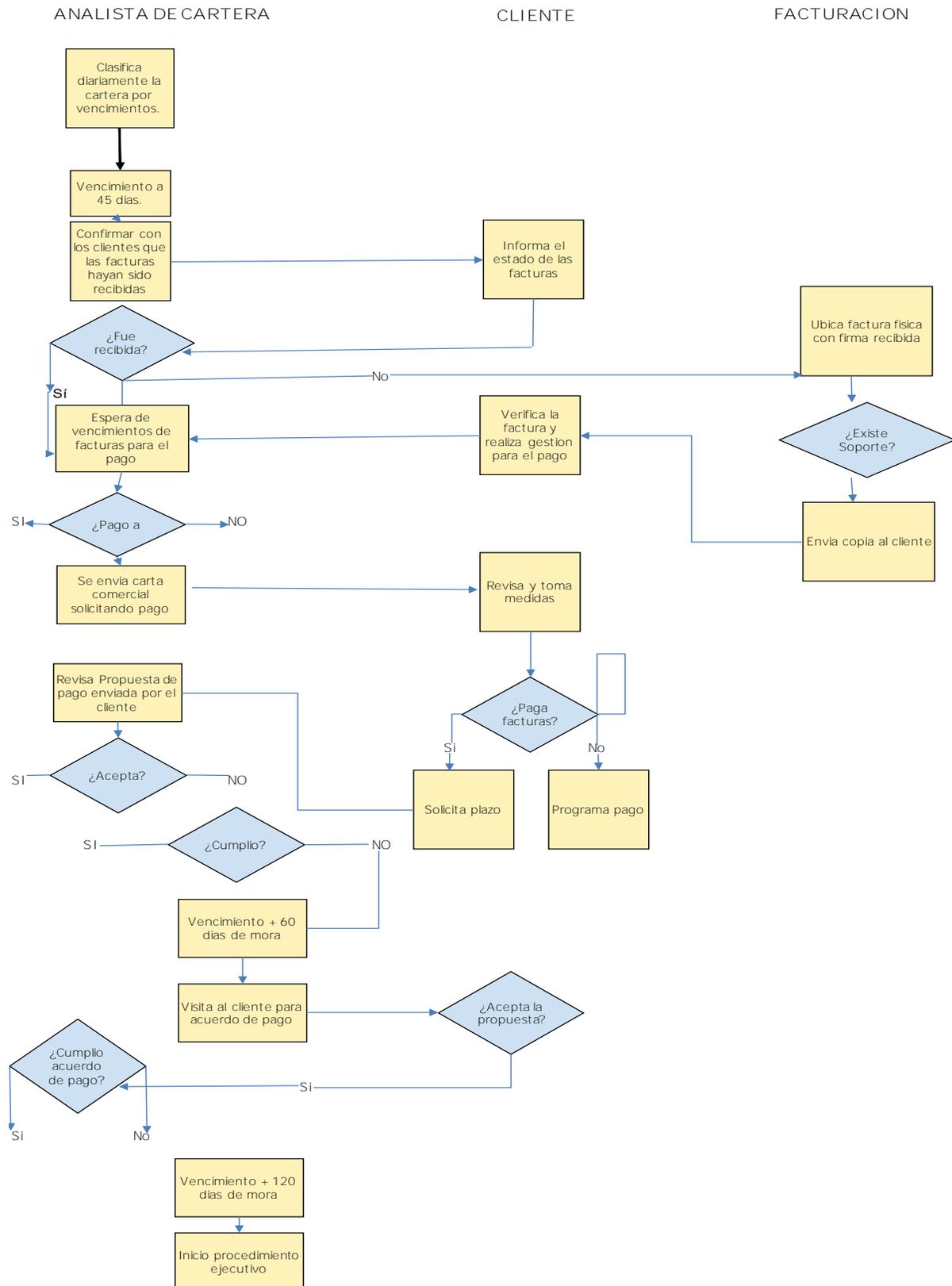
Representar gráficamente las distintas etapas de un proceso y sus interacciones, para facilitar la comprensión de su funcionamiento. Es útil para analizar el proceso actual, proponer mejoras, conocer el desglose de cada fase.

### **Ventajas**

Podemos citar como ventajas que se pueden obtener con la utilización de los diagramas de flujo, las siguientes:

- Ayudan a las personas que trabajan en el proceso a entender el mismo, con lo que facilitaran su incorporación a la organización e incluso, su colaboración en la búsqueda de mejoras del proceso y sus deficiencias.
- Al presentarse el proceso de una manera objetiva, se permite con mayor facilidad la identificación de forma clara de las mejoras a proponer.
- Permite que cada persona de la empresa se sitúe dentro del proceso, lo que conlleva a poder identificar perfectamente quien es su cliente y proveedor interno dentro del proceso y su cadena de relaciones, por lo que se mejora considerablemente la comunicación entre los departamentos y personas de la organización.

**Figura 18**  
**Analista de Cartera, Cliente, Facturación**



## 28. Conclusiones

Desde el año 2016 la empresa comenzó a ordenarse financieramente y documentalmente, generar respaldos en cada operación o transacción por las ventas en modalidad crédito o contado, este orden le ha dado a la empresa mayor fortaleza y seguridad al momento de generar más recursos.

Dando cumplimiento a los objetivos específicos, el siguiente trabajo concluye de la siguiente manera:

- ✓ Se ha diseñado una base general de políticas y lineamientos para la gestión de cartera que sea amigable en oportunidades comerciales y se adapte a cualquier coyuntura socioeconómico del País, esta base general de políticas, son moldeables y se ajustan a los objetivos económicos de la Empresa.
- ✓ Se ha expuesto la rotación de cartera de la gestión 2016 a 2024, la importancia de exponer este indicador, es apreciar la mejora en la recuperación de efectivo, de cuentas por cobrar, es importante analizar comparativos de una gestión a otra.
- ✓ Se ha expuesto el margen de utilidad de la gestión 2016 a 2024, este indicador nos muestra el resultado positivo o negativo de la gestión, este dato es muy importante para gerencia general y dinamice la toma de decisiones con precisión.
- ✓ Se ha establecido el proceso de cobranza y exista una gestión óptima, desde el control diario de cuentas por cobrar, mejoras en los canales de comunicación entre clientes y empresas, incorporación del área legal con el apoyando en las cobranzas.
- ✓ Se ha ejecutado un plan de acción integrado con las unidades de almacén, reparto y ventas, con el objetivo de informar al cliente, las condiciones de trabajo que Bleichner Industria y Comercio S.A, brindara al momento de aperturar un crédito.

## **29. Recomendaciones**

Sera importante la coordinación de trabajo que puedan tener el Supervisor de riesgos crediticios y contabilidad, ya que el primero ejecutará el trabajo de seguimiento en cuentas por cobrar y la otra parte deberá generar información precisa y confiable, para ello deberán tener todos los registros de cobranzas al día.

Se recomienda realizar circularizaciones de saldos de forma sorpresiva o unas 3 veces al año, con el fin de que la institución pueda tomar posesión o contacto en cualquier momento con los clientes, sin generar dependencias del área comercial.

## **Bibliografía**

Araiza, V. (27 de Septiembre de 2005). Administración de las cuentas por cobrar. Obtenido de

[https://www.imef.org.mx/publicaciones/boletines tecnicos orig/BOL\\_20\\_05\\_CTN\\_TE.PDF](https://www.imef.org.mx/publicaciones/boletines tecnicos orig/BOL_20_05_CTN_TE.PDF)

Banco Santander. (2024). Liquidez financiera. Obtenido de

<https://www.bancosantander.es/glosario/liquidez-financiera>

BBVA. (2022). MANEJO DE DEUDA. SALUD FINANCIERA.

BBVA. (2023). Definición de solvencia financiera.

BBVA. (22 de Julio de 2024). Manejo de deudas. Obtenido de

<https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-la-morosidad-y-que-consecuencias-tiene/>

books, I. Q. (2024). Intuit, QuickBooks, QB, son marcas comerciales registradas de Intuit

Inc. Obtenido de <https://quickbooks.intuit.com/global/es/glosario/cuentas-por-cobrar/>

Castro. (2011). Peru.

Castro, J. V. (2011). Administración de cuentas por cobrar, un enfoque para la toma de

decisiones en la industria maquiladora de prendas de vestir Guatemala. Tesis,

Guatemala. Obtenido de [https://www.studocu.com/es-mx/document/collegio-](https://www.studocu.com/es-mx/document/collegio-nacional-de-educacion-profesional-tecnica/manejo-del-proceso-administrativo/gestion-de-cuentas-por-cobrar/35450608)

[nacional-de-educacion-profesional-tecnica/manejo-del-proceso-administrativo/gestion-de-cuentas-por-cobrar/35450608](https://www.studocu.com/es-mx/document/collegio-nacional-de-educacion-profesional-tecnica/manejo-del-proceso-administrativo/gestion-de-cuentas-por-cobrar/35450608)

Cesce, E. G. (10 de Marzo de 2022). Cesce, gestión de cobro. Obtenido de

<https://www.cesce.es/es/w/asesores-de-pymes/gestion-de-cobros>

Cesce España. (2022). Gestión de cobros: ¿qué es y en qué consiste?

Delgado, D. D. (2020). Gestión de cobranza para disminuir el nivel de morosidad Micro

Empresa. Chiclayo.

Dispachtrack Ecommerce. (2022). Devolución de productos, ejemplos, causas y procesos.

Dispatch Track. (13 de Septiembre de 2021). Devolución de productos: ejemplos, causas y proceso. Obtenido de <https://www.beetrack.com/es/blog/devolucion-de-productos-e-commerce>

Ecommerce. (13 de Septiembre de 2021). Beetrack. Obtenido de Beetrack: <https://www.beetrack.com/es/blog/devolucion-de-productos-e-commerce>

econoMIA. (2024). ¿Que es un credito? Colombia.

huella, E. d. (2016). Identificacion, Mitigacion de riesgos financieros. Conexion Esan.

Impuestos Nacionales Bolivia. (2023). Norma previsión cuentas incobrables.

Intuit Quickbooks. (2022). Cuentas por cobrar.

Microsoft Dynamics 365. (2023). ¿Qué es la gestión financiera?

Myabcm. (2022). Indices de liquidez.

Nueva ley de la segunda oportunidad. (2024). Tipos de morosidad.

Nueva ley segunda oportunidad, consecuencia de la morosidad. (15 de Enero de 2024). Obtenido de <https://nuevaleysegundaoportunidad.es/blog/que-es-la-morosidad-y-que-son-sus-consecuencias/>

Que es un prestamo a sola firma. (2022). creditkarma.

Rocha, J. A. (28 de Junio de 2021). Revistas Unilibre. La construccion en pandemia.

Obtenido de

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/avances/article/view/7072/6990#citations>

Scotiabank. (2023). Educacion financiera.

Super Intendencia de compañías, v. y. (2020). Super Intendencias. Obtenido de

<https://www.supercias.gob.ec/>

Super Intendencia de compañías, v. y. (2020). Super Intendencia. Obtenido de

<https://www.supercias.gob.ec/>

Super Intendencia de compañías, v. y. (2020). Super Intendencia. Obtenido de

<https://www.supercias.gob.ec/portalscvsv/index.htm>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

#### **Contrato de Venta a Crédito**

### **CONTRATO DE VENTA A CREDITO**

Conste por el presente documento privado de consignación que surtirá efectos legales a sola suscripción y reconocimiento de firmas, lo que sigue:

#### **PRIMERA. – (PARTES)**

- 1.1. La empresa "**BLEICHNER INDUSTRIA Y COMERCIO S.A.**", con domicilio legal en la Av. Ecológica N° 3739 – Zona Trojes del Departamento de Cochabamba, con Matrícula de Comercio otorgado por FUNDEMPRESA N° 00287821y NIT: 269926021, interviene en este acto por intermedio de su Representante Legal el señor **Edwin Bleichner Reyes**, mayor de edad, hábil por derecho, casado, con C.I. N° 2886331 Cbba., en virtud al Poder Notarial N° 48/2014 otorgado ante el Notario de Fe Pública de Primera Clase N° 41 del Distrito Judicial Cochabamba Dra. María Esther López Vargas; que posteriormente en este contrato se denominará simplemente Acreedor.
- 1.2. La señora, o el señor....., mayor de edad, hábil por derecho, con cédula de identidad N° ..... expedido en ....., domiciliado en .....del Departamento , en representación legal de..... quien posteriormente en este contrato se denominará simplemente deudor.

#### **SEGUNDA. - (OBJETO)**

El Acreedor en su calidad de propietario de diferentes productos de la empresa BLEICHNER INDUSTRIA Y COMERCIO S.A. entrega al cliente (deudor) dichos productos en un valor de Bs.-.....en calidad de mercadería a crédito para ser ofrecidos a la venta, conforme a la nota de remisión y factura adjunta que forma parte del presente contrato, donde se detalla toda la mercadería, los precios unitarios y la fecha de entrega. Al momento de recibir la mercadería el cliente, deberá dar su conformidad del buen estado funcional y estético, de los productos que recibe.

#### **TERCERA. - (CONDICIONES DE PAGO)**

Para el pago se establecen las siguientes condiciones:

3.1. Si el monto es mayor a ..... el plazo de crédito otorgado será de .....

3.2. Una vez que se haya realizado el pago total o amortización correspondiente por el deudor, el acreedor emitirá el recibo correspondiente de cobranza.

**CUARTA. - (RESPONSABILIDAD)**

El Deudor por medio de este contrato se compromete a cumplir con los pagos establecidos.

**QUINTA. – (CONCLUSION DEL CONTRATO)**

El presente contrato podrá darse por terminado cuando así lo decidan de común acuerdo "LAS PARTES". Para ello deberán firmar la liquidación correspondiente en forma satisfactoria.

Cochabamba, 6 de diciembre de 2023

---

**Edwin Bleichner Reyes**  
**Representante legal**  
**Acreedor**

---

**Deudor**

**Anexo 2**  
**Aclaración de Circular No. 13**

**Cochabamba, 10 de enero del 2017**

Señor:

**Rubén Montecinos Sainz**  
**Administrador Santa Cruz**  
**SUCURSAL # 2**

Presente. -

A través de la presente me dirijo a usted, para hacer la aclaración de la circular N°13 del 17 de mayo de 2016. La cual está en plena vigencia.

Los puntos observados son los siguientes:

1. **Mora.** - La forma de evaluación en este punto es individual, es decir por agente de venta. (se determinará la mora y se dividirá entre la cartera manejada el promotor de forma directa), lo que se pretende es tener una apreciación más personalizada del desempeño del agente de venta, y de no castigar a quien tiene cuentas corrientes (moras menores al 15% respecto a la cartera que se maneja individualmente).
2. **Forma de determinación de la MORA.** - Se tomará en cuenta todas las facturas que tengan vigencia de cobro (créditos) iguales o mayores a 60 (sesenta) días.
3. **De los 45 días.** - Este parámetro deberá ser tomado como punto de alerta para evitar que el cliente entre en mora y/o se den créditos sobre mora.
4. **De las retenciones.** - El promotor que tenga una mora por encima del 15% en relación a la cartera que maneja, se hará una retención del porcentaje que exceda al tope permitido, que al final del pago de la mora se efectuara la devolución a dicha retención.
5. **Clientes Oficina.** - Este concepto no debe existir, ya que la evaluación ahora es individual y deberá consignarse estos clientes con el responsable de dicha venta.

Seguros de que tomara las medidas necesarias sobre la aclaración de dicha circular me despido.

Cordialmente,

C.C. Sr. Edwin Bleichner Reyes

C.C. Sr. Fernando García Chávez

**Johnny Tapia Chambi Supervisión Sucursal Santa Cruz**  
**Bleichner Industria y Comercio S.A.**

**Anexo 3**  
**Moras Según Cartera General**

<b>MORAS SEGÚN CARTERA GENERAL - EL ALTO, LA PAZ</b>						
<b>AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2020</b>						
<b>NOMBRE</b>	<b>CARTERA DE CLIENTES</b>		<b>CUENTAS EN MORA</b>		<b>% MORA EL ALTO</b>	<b>TOTAL COBRADO DICIEMBRE</b>
	<b>Nº CLIENTES</b>	<b>BS.</b>	<b>Nº CLIENTES EN MORA</b>	<b>BS.</b>		
PABLO BELLIDO C.	101	1,562,200.43	12	103,628.73	3.44	1,610,608.10
RICARDO MONTAÑO	13	12,359.40	7	8,133.20	0.27	8,587.10
EDITH MENDOZA	9	55,735.70	1	2,148.00	0.07	12,287.70
RAQUEL CONDORI	12	49,544.20	11	162,338.40	5.39	10,431.50
ANGEL ASLLA	3	190,297.31	1	160,409.01	5.33	15,000.80
ALEX VILLARROEL	89	1,140,356.98	31	624,870.78	20.76	458,192.50
<b>TOTAL</b>	<b>227</b>	<b>3,010,494.01</b>	<b>63</b>	<b>1,061,528.11</b>	<b>35</b>	<b>2,115,107.70</b>

**Anexo 4**  
**Moras Según Cartera General 2**

BLEICHNER INDUSTRIA Y COMERCIO S.A.

Sucursal N° 4 El Alto

<b>MORAS SEGÚN CARTERA GENERAL - EL ALTO, LA PAZ</b>							
<b>AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2020</b>							
<b>NOMBRE</b>	<b>CARTERA DE CLIENTES</b>		<b>CUENTAS EN MORA</b>		<b>% MORA EL ALTO</b>	<b>TOTAL COBRADO DICIEMBRE</b>	<b>%</b>
	<b>N° CLIENTES</b>	<b>BS.</b>	<b>N° CLIENTES EN MORA</b>	<b>BS.</b>			
PABLO BELLIDO C.	101	1,562,200.43	12	103,628.73	3.44	40,592.80	39.17
RICARDO MONTAÑO	13	12,359.40	7	8,133.20	0.27	7,360.90	90.50
EDITH MENDOZA	9	55,735.70	1	2,148.00	0.07	500.00	23.28
RAQUEL CONDORI	12	49,544.20	11	162,338.40	5.39	5,934.00	3.66
ANGEL ASLLA	3	190,297.31	1	160,409.01	5.33	2,000.00	1.25
ALEX VILLARROEL	89	1,140,356.98	31	624,870.78	20.76	144,713.00	23.16
<b>TOTAL</b>	<b>227</b>	<b>3,010,494.01</b>	<b>63</b>	<b>1,061,528.11</b>	<b>35</b>	<b>201,100.70</b>	