

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

### TEMA:

Implementación de un sistema de cartera y cobro en la Estación de Servicios Las Segovias de la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2019.

### AUTORES:

1. Mendoza Quintero Juan de Dios.
2. Palacios Velásquez Denia Valeska.
3. Rodríguez Rivas Brandom Josué.

### RESUMEN

El tema que se aborda es la Implementación de un sistema de cartera y cobro en la Estación de Servicios Las Segovias de la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2019. La investigación describe el proceso para la implementación de un manual de procedimientos y un software en el área de cartera y cobro de la Estación de Servicios Las Segovias, del mismo modo se abarcan los procesos ejecutados con anterioridad en dicha área.

El propósito de la investigación desarrollada fue brindar un manual de procedimientos de control interno en la Estación de Servicios Las Segovias, que facilite las actividades operativas del área de crédito en cuanto a los procesos de solicitud, análisis, aprobación, formalización y cobro o control de los créditos.

Para la recolección de información se aplicaron entrevistas al personal administrativo con el propósito de conocer los procesos ejecutados en la cartera, además se procuró que los individuos seleccionados manejen la situación actual de la entidad, del mismo modo se creó una guía de observación con el fin de identificar las deficiencias y enfocar el manual a mejorar las deficiencias encontradas. También se realizó un proceso de investigación documental en la biblioteca Urania Zelaya de FAREM-Estelí la cual contempla la revisión de libros y tesis.

Los resultados muestran la importancia de un sistema de cartera y cobro, así como la importancia del análisis financiero para la toma de decisiones y valoración de la situación de la empresa

**Palabras claves:** Análisis financiero, Sistema de clientes, Control interno, Políticas o normativas

## I. INTRODUCCIÓN

Estación de Servicio Las Segovias es una empresa creada el 19 de abril del año 2000, es una empresa familiar dedicada a la comercialización de hidrocarburos y productos derivados del petróleo. La entidad se encuentra situada en la ciudad de Estelí dicho departamento se ubica al norte del país.

El presente trabajo investigativo fue desarrollado con el objetivo de analizar la implementación del sistema de cartera y cobro en la Estación de Servicio Las Segovias cuyo giro principal es la compra y venta de hidrocarburos en la ciudad de Estelí. Dicha entidad desde su fundación ha contado con un crecimiento económico constante, gracias al desarrollo socioeconómico de la ciudad y el servicio que brindan al cliente, a causa de esto surgió la necesidad de crear nuevos métodos de control que tengan la capacidad de adaptarse a las situaciones que se presenten en el transcurso de las operaciones.

En la actualidad existen métodos que pueden facilitar el buen funcionamiento de las cuentas por cobrar, estos ayudan de gran manera a cada entidad según su necesidad. Por ello, la empresa decidió implementar un software de cartera y cobro a causa de que es uno de los métodos que más beneficios proporcionará, dado que posee un alto nivel de confiabilidad porque abarca aspectos de suma importancia, como pueden ser los límites de crédito, visualización de facturas próximas a su vencimiento, entre otros.

La estación de servicios no contaba con un manual de procedimientos de control interno el cual especificara todos los procesos y políticas que se deberían efectuar en las actividades del área de crédito.

## PROCESOS Y POLÍTICAS

### II. DISEÑO EXPERIMENTAL

Es por este motivo que la investigación presentada es de enfoque cualitativo debido a que se dio solución al problema encontrado, por lo que este se analizó en cuanto a control, deficiencias actuales e influencia en la cartera.

Se realizó una observación de todo el proceso ejecutado desde el otorgamiento de crédito hasta los abonos de los clientes.

Se realizó una evaluación de los formatos de solicitud de crédito implementados por la Estación de Servicios para identificar los puntos en los que existían carencias e implementar documentos que solventen las necesidades encontradas.

El universo del estudio se constituye por las diferentes Estaciones de Servicio de la ciudad de Estelí, la población es la Estación de Servicio Las Segovias de la ciudad de Estelí, la muestra fue el área de contabilidad, así como, la gerencia de la empresa.

### **III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **A. Procesos y controles actuales aplicados al área de cartera y cobro en la Estación de Servicio Las Segovias de la ciudad de Estelí.**

A través de la entrevista aplicada, se logró constatar que la gasolinera no cuenta con un manual de procedimientos de control interno para el manejo de la cartera, cabe destacar, que enfatizaron en que la elaboración de un manual sería de mucha ayuda, debido a que facilitaría el trabajo de quienes tienen acceso a la cartera, del mismo modo su desempeño sería más efectivo y a su vez favorecería a la reducción de riesgos en cuanto a pérdidas en las cuentas por cobrar.

A pesar de que la entidad no ha establecido un manual de control, la administración ejecuta los siguientes pasos para el otorgamiento de créditos;

##### **1. Llenar formulario de solicitud de crédito que contiene los siguientes datos:**

- Nombre de la persona o empresa solicitante del crédito.
- Indicar la situación económica.
- En caso de ser necesario se solicitan garantías prendarias.
- Límite máximo de crédito.
- Plazos de pago.

##### **2. Luego se procede con la aprobación o rechazo del crédito solicitado por parte de la gerencia.**

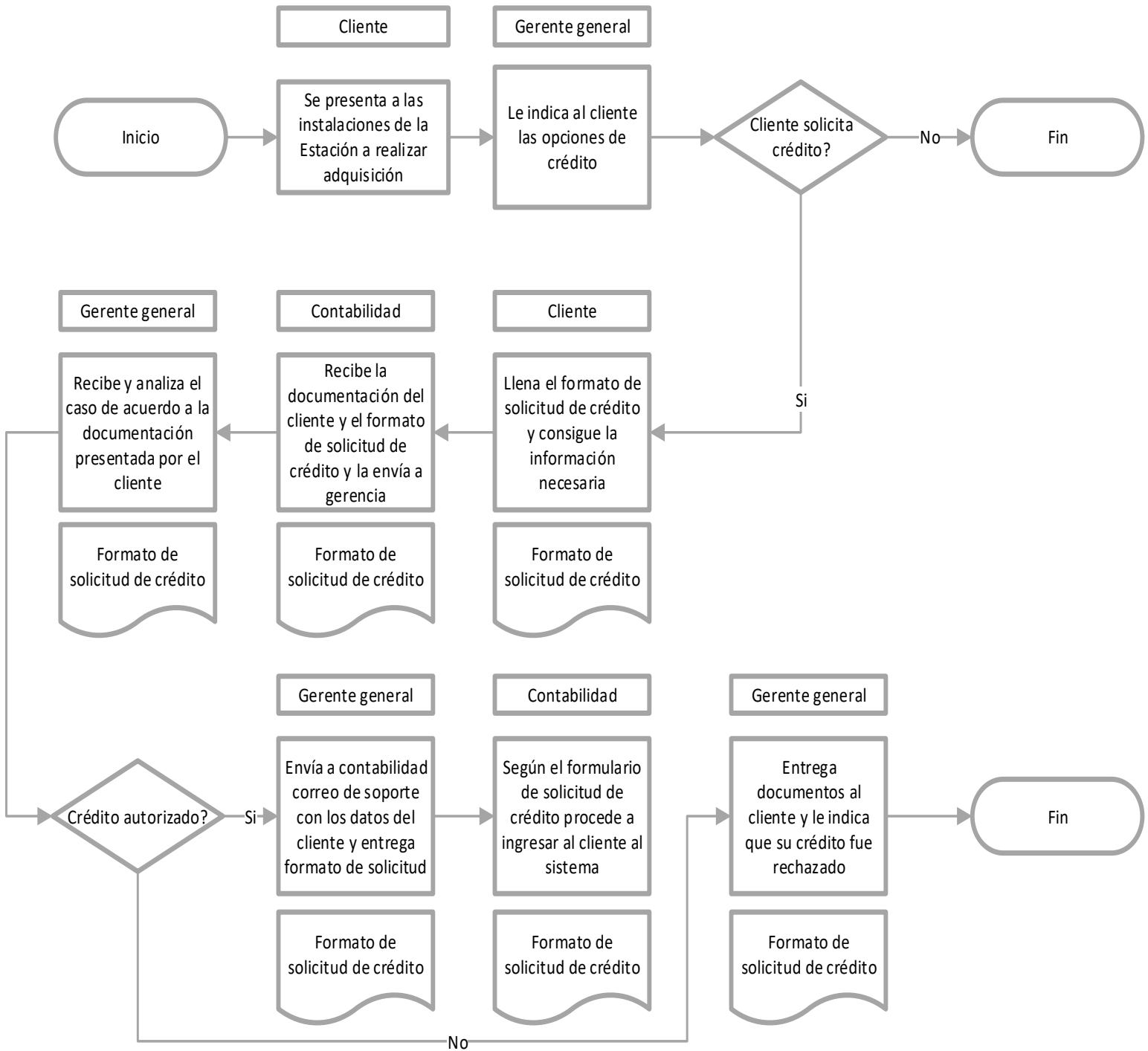
##### **3. Finalmente se realizan las gestiones de cobro mediante:**

- Se imprime el estado de cuenta de los clientes.
- Se envía al cliente y este le firma el recibido.
- Si el cliente no realiza abono o no cancela la deuda dentro de los 5 días:
  - Visitas de cobro al cliente.
  - Avisos mediante correos electrónicos.
  - Llamadas telefónicas.
  - Si los métodos administrativos de cobro se agotan, se procede por la vía legal.

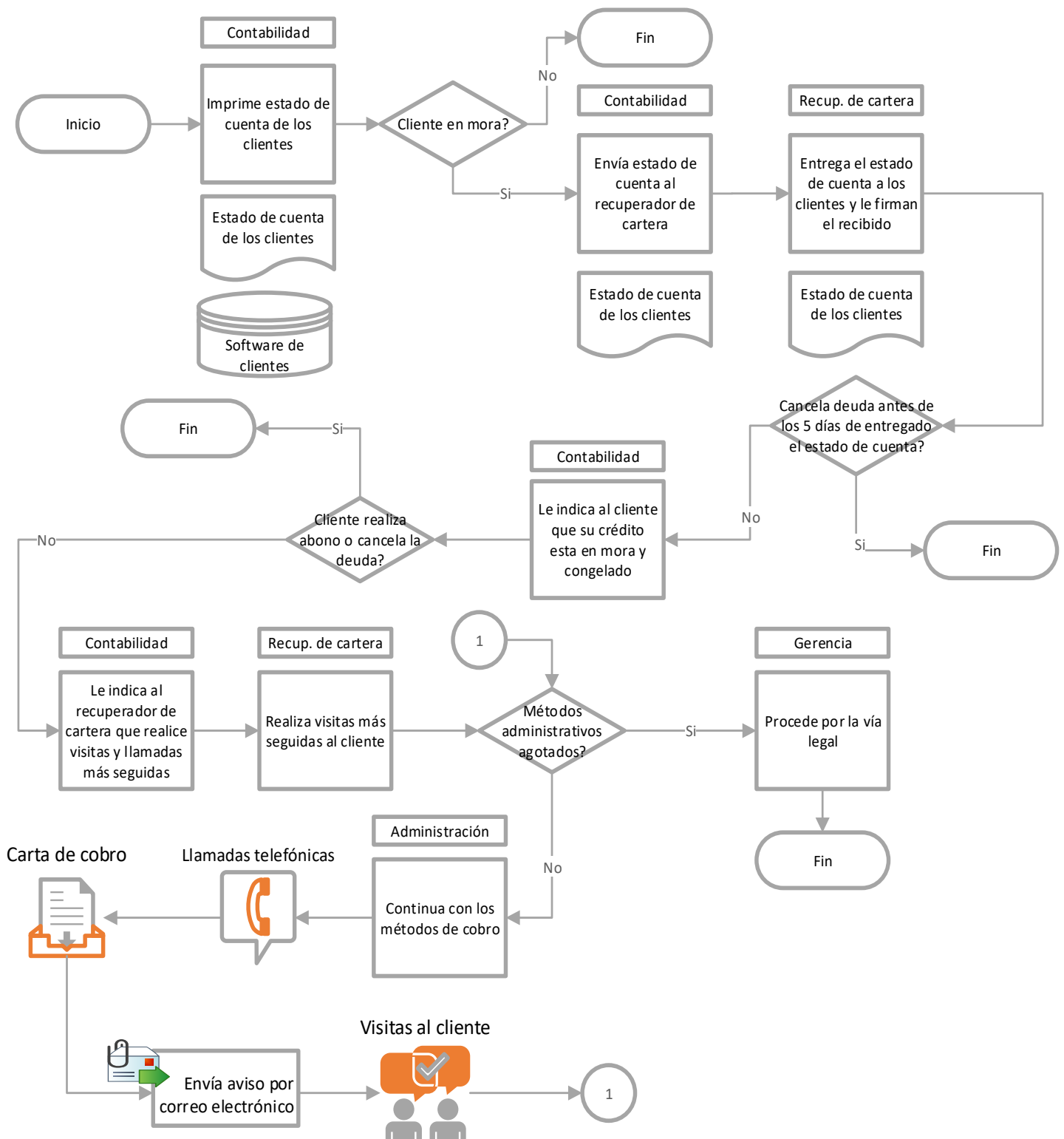
Con el propósito de describir mejor el proceso de crédito se realizó un flujograma en el cual se detallan todos los pasos realizados por el personal de la entidad desde que el cliente se presenta a la estación de servicio para la solicitud de crédito hasta el procedimiento de abono o cancelación de la deuda. En la siguiente figura se presentan los procesos de solicitud de crédito hasta la aprobación o rechazo del mismo.

Gráficos de procedimientos anteriores

Solicitud de crédito



Proceso de cobro del crédito



## **B. Manual de procedimientos de control interno para el manejo de la cartera en la Estación de Servicio Las Segovias de la ciudad de Estelí.**

Los manuales de control interno forman parte de los elementos del control interno, son documentos, caracterizados como instrumentos administrativos, que apoyan a las tareas que se deben ser desempeñadas en las distintas áreas de la entidad.

formular un manual de procedimientos de control interno para el nuevo sistema de cartera y cobro en el cual se establecieron los siguientes procesos de acuerdo a la estructura de la empresa, así como necesidades encontradas en la entidad.

Los siguientes procesos y subprocesos fueron establecidos en el manual de procedimientos de control interno para la solvencia de necesidades y mejora de procesos:

### **1. Solicitud de crédito.**

En este apartado se formalizo todo el proceso desde que el cliente se presenta en la Estación de Servicio y es atendido por el personal a cargo que le proporciona los formularios para solicitud de crédito de clientes nuevos o clientes recurrentes según sea el caso en el cual se indican los requisitos o documentos que debe presentar.

- **Solicitud de crédito clientes nuevos**

Para el subproceso de solicitud de clientes nuevos se estableció un formulario renovado con los datos y requisitos necesarios para la correspondiente evaluación de clientes, además del análisis del comportamiento de crédito en otras empresas.

- **Solicitud de crédito clientes recurrentes.**

Este caso aplica para los clientes que poseen actualmente crédito con la Estación, una de las principales diferencias con el subproceso de solicitud de clientes nuevos se expresa en el análisis que la empresa realiza sobre el comportamiento de crédito del cliente en periodos anteriores.

### **2. Análisis de crédito**

Se basa en obtener todos los documentos necesarios mediante un informe elaborado para determinar la aprobación o negación de un crédito la entidad evalúa la probabilidad que el valor entregado sea devuelto, considerando tanto aspectos cualitativos como cuantitativos.

#### **2.1. Revisión, análisis y evaluación**

En esta etapa se desarrolla la revisión, análisis y evaluación del crédito que está optando el cliente según los documentos presentados y el tipo de garantía que presenta al momento de la solicitud de crédito.

- **Evaluación de fiadores**

En este caso se verifican los datos del fiador tanto laborales y comerciales, así como los activos que puede ofrecer en garantía. Además, se determina si se realizará una visita al fiador para evaluar su situación de vida.

- **Evaluación de garantía prendaria**

El siguiente elemento de control evalúa las prendas ofrecidas en garantía, verificando la existencia y ubicación de la misma, dependiendo si el caso amerita un experto evaluador el gerente tiene la capacidad de orientarle de enviar un perito para realizar un diagnóstico sobre la empresa, del mismo modo se acude a un abogado para realizar un dictamen legal de la prenda.

- **Evaluación de garantía hipotecaria**

Asimismo, se creó un proceso para evaluar las hipotecas ofrecidas por los clientes en la que se solicitan todos los documentos legales de la propiedad a evaluar, y los mismo son utilizados por el asesor legal de la entidad el cual le informara a la empresa si el edificio es apto para ser aceptado como garantía, del mismo modo si el Gerente general interpreta que es necesario enviar un perito para evaluar, este procederá a la inspección del inmueble.

El Gerente General de la Estación de Servicio Las Segovias comunicará al cliente que el monto solicitado no es cubierto por la garantía ofrecida, en cambio podrá presentar una garantía adicional para poder optar al crédito que a su vez serán evaluadas del mismo modo que las anteriores

En cambio, si la garantía no cumple con la opinión del asesor legal será rechazada y el cliente tendrá que ofrecer una garantía diferente a la antes negada.

### **3. Aprobación del crédito**

Por otra parte, se implementó un proceso para la aprobación del crédito que se basa en la revisión de los documentos entregados por el cliente, si los documentos no están completos se le indica al cliente que debe presentar los datos complementarios en caso que los documentos se encuentran sin errores y completos se procede con la aprobación; en caso contrario se solicitan los documentos necesarios al cliente.

Este proceso tiene como propósito minimizar los errores y establecer una cadena de mando clara para la toma de decisiones sobre los clientes que están capacitados para obtener un crédito en la Estación, en caso que se acuerde no brindar el crédito, los documentos serán devueltos al solicitante.

### **4. Formalización del crédito**

Se realizó un proceso en el que el cliente y la empresa realizan un contrato, con el objetivo de establecer un vínculo formal entre uno y otro en el cual se especifican todos los términos o cláusulas que están obligados a cumplir.

## 5. Control o cobro del crédito

Para la recuperación de la cartera se instauraron políticas que ayudan a los gestores de la empresa a brindar un mayor seguimiento con los clientes que tengan deudas caducadas o próximas a vencer.

Se elaboraron distintos controles para evitar la pérdida de información como la firma de los clientes en las facturas originales de crédito, así como las inspecciones para el recuperador de cartera sobre el efectivo entregado al área de caja en comparación con los recibos elaborados, además que los abonos y facturas realizadas serán máximo contabilizadas al siguiente día para mantener la información de las cuentas por cobrar actualizada.

- **Abono al crédito cuando el cliente se presenta a realizar el pago.**

Luego del análisis efectuado se confeccionó el proceso de abono en la Estación, el cual se aplica el pago o cancelación de la deuda del cliente mediante el cajero de la empresa.

- **Abono al crédito cuando el recuperador de cartera hace efectivo el cobro**

El cliente le indica a la empresa que tiene el efectivo o cheque para abonar o cancelar la deuda, luego se le indica al recuperador de cartera los datos del cliente y se le entregan las facturas pendientes que abonará o cancelará. En caso que el cliente posea deudas vencidas, el recuperador de cartera realizara las distintas gestiones de cobro, que se expresan en el manual de crédito y cobranza como pueden ser: Llamadas al cliente, cartas de cobro con firma de recibido y visitas regulares dependiendo del caso tratado.

### Flujogramas

Un flujograma, también denominado diagrama de flujo, es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado. Es decir, el flujograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo a partir de símbolos. (Ucha, 2011). Se realizaron los gráficos por cada proceso para mejor apreciación y comprensión del personal

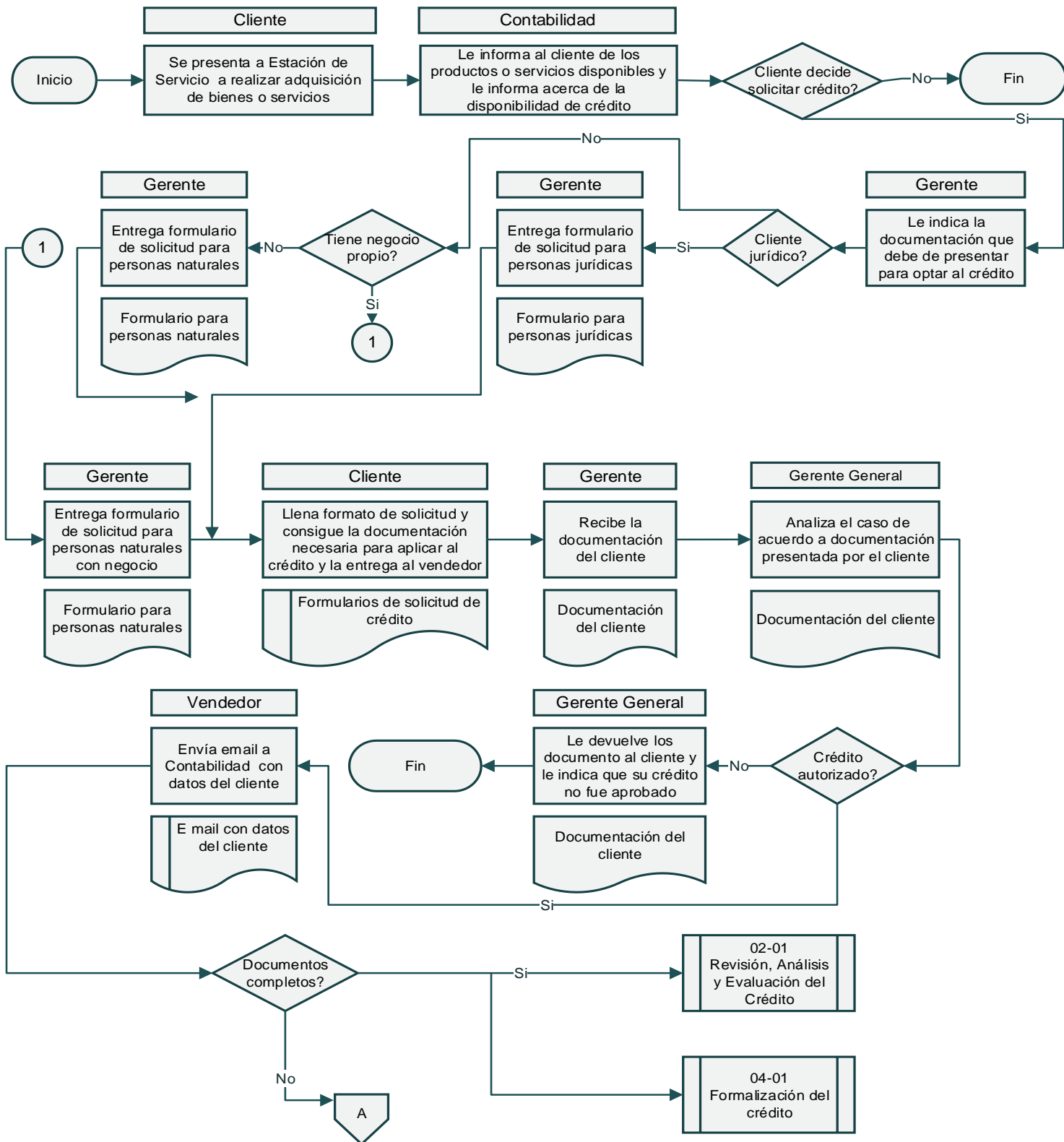
### Políticas

Son un conjunto de directrices que establecen normas, procedimientos y comportamientos que deben llevar los empleados. Por ejemplo, los controles aplicados en el área de cartera para la aprobación, valoración y revisión de las cuentas por cobrar. De la misma manera las políticas se implementaron por cada proceso abarcado en el manual para maximizar el desempeño de los empleadores.



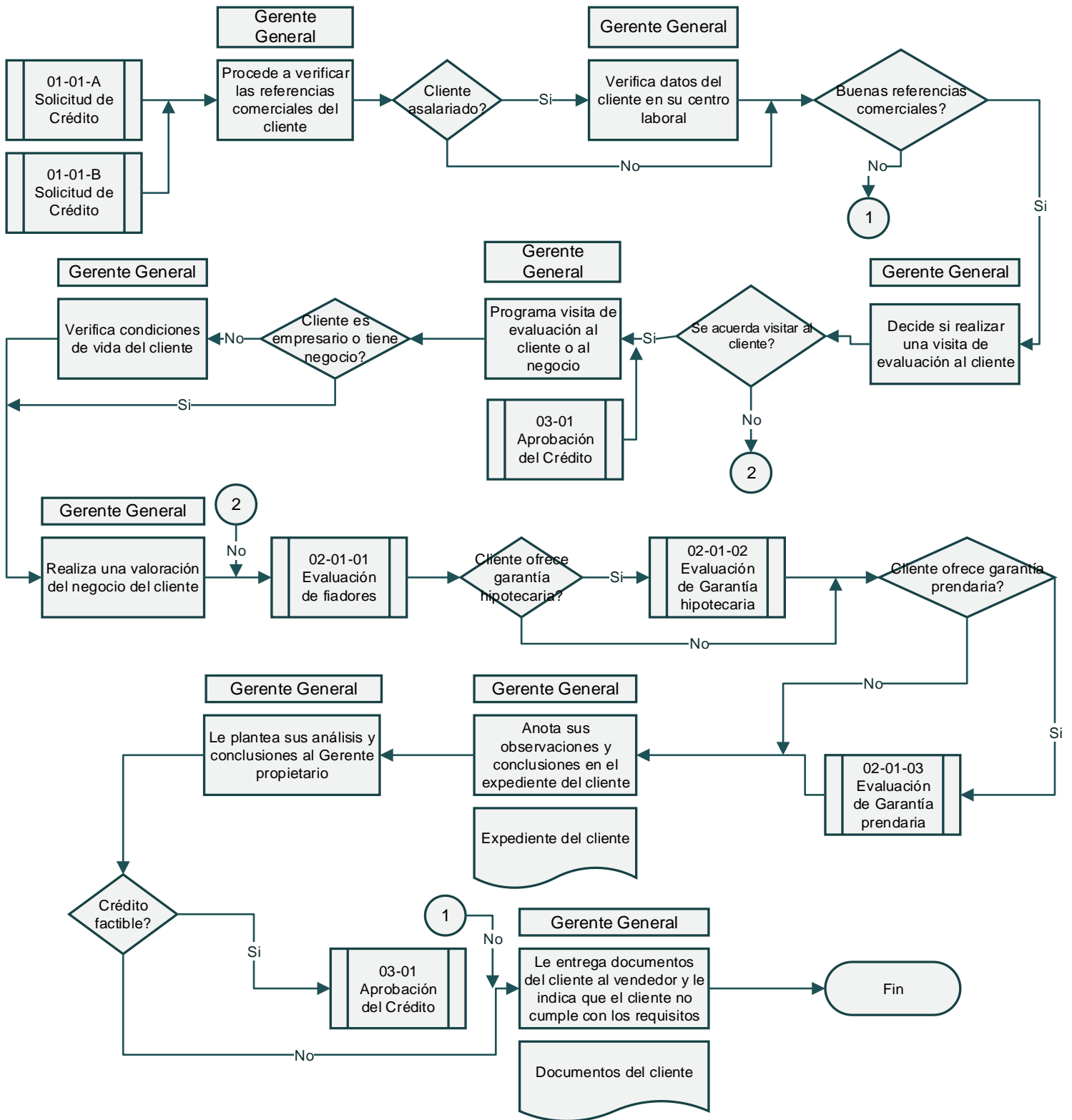
### Flujogramas de los procesos

#### Solicitud de Crédito clientes nuevos

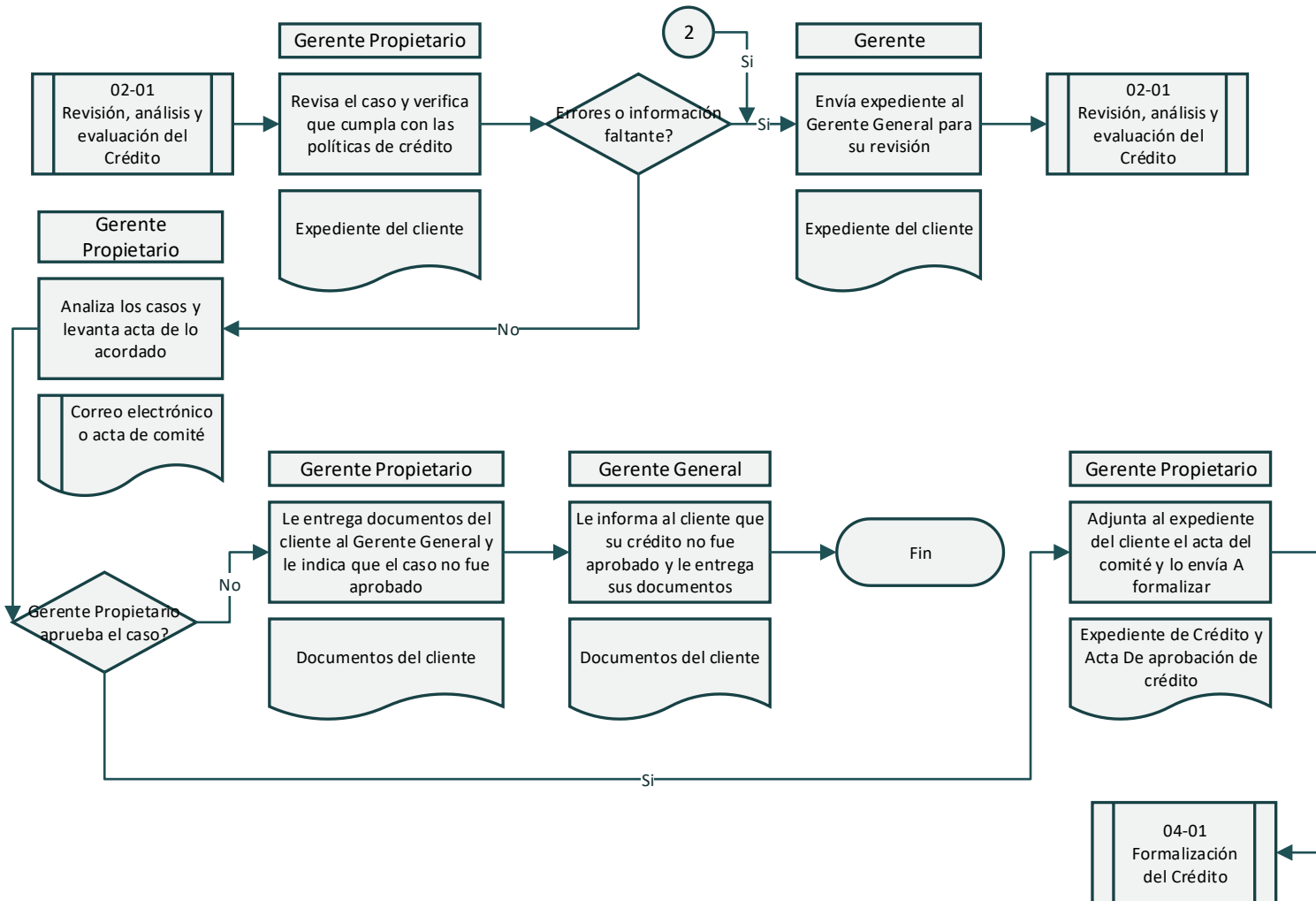




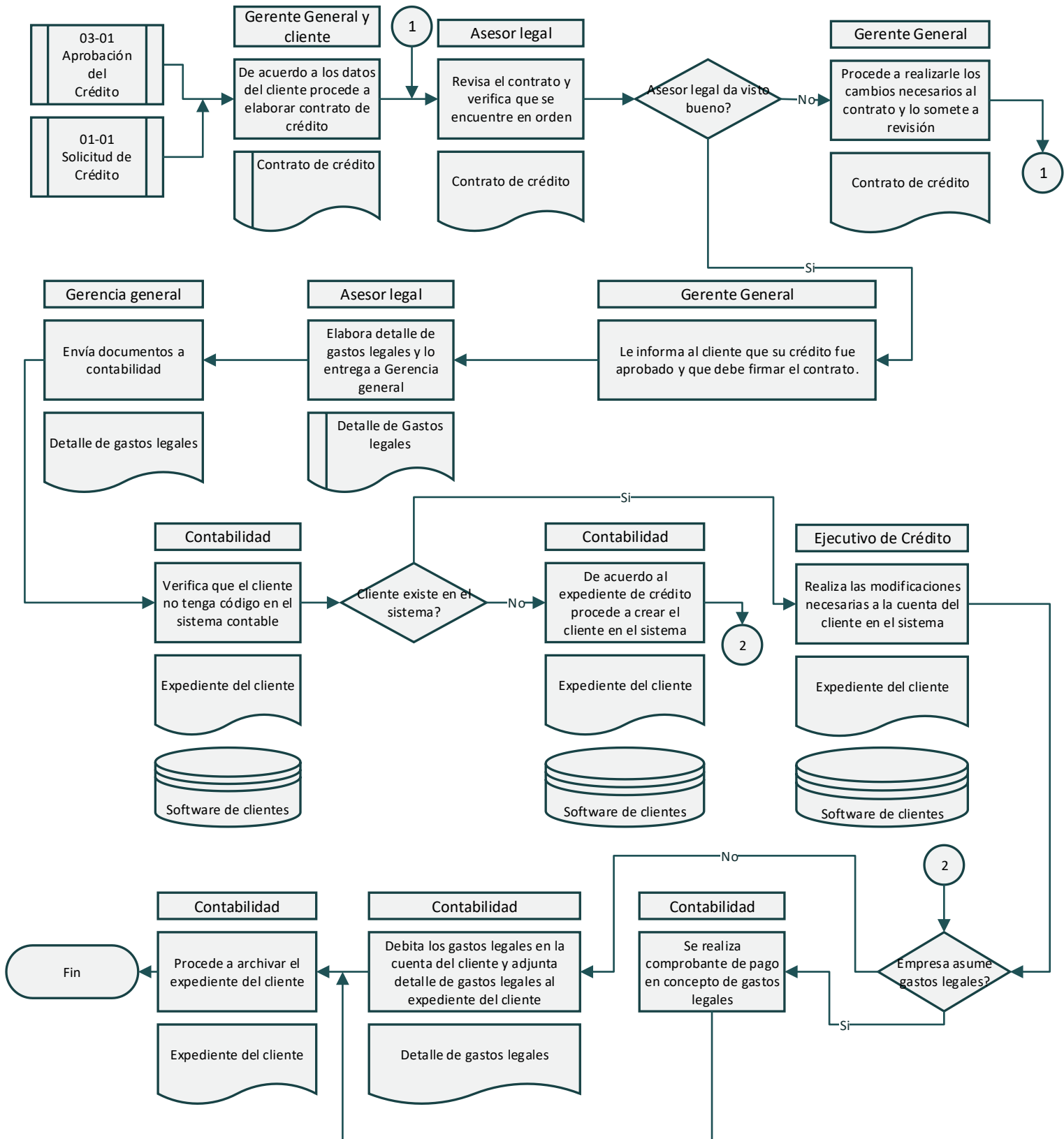
Proceso de Revisión, análisis y evaluación



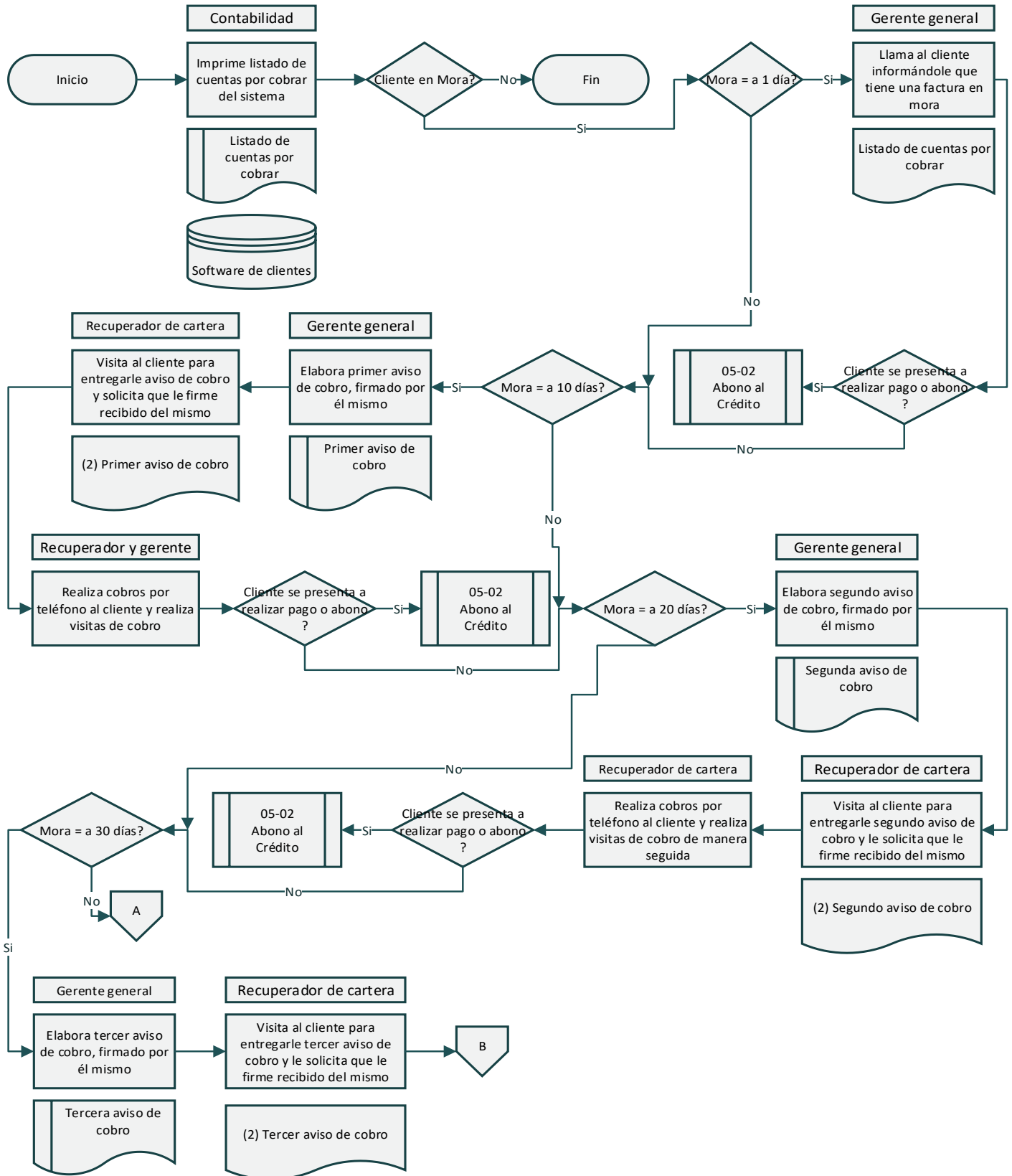
Proceso de aprobación del crédito



Proceso de formalización del crédito



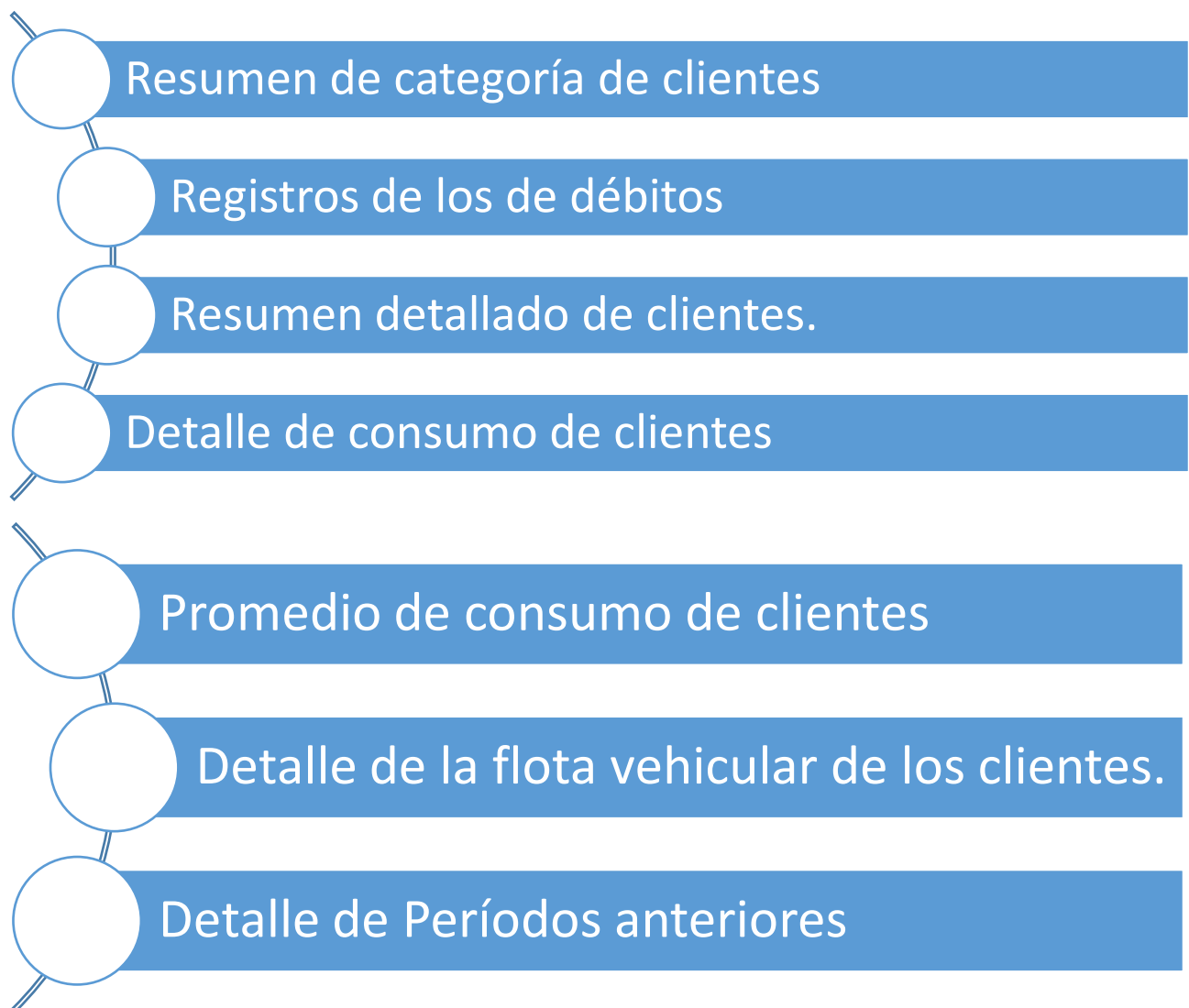
Proceso de cobro o control del crédito



### **Análisis administrativo**

En el transcurso de la investigación, fueron realizadas guías de observación, estas sirvieron para valorar las áreas trabajadas. En el proceso de estudio de la entidad se logró identificar las deficiencias existentes en el sistema anterior y de qué forma el nuevo sistema de cartera y cobro las ha solventado.

Se aplicó una guía para examinar el control administrativo generado por el software, este fue analizado con el propósito de marcar las pautas para las posibles mejoras del sistema, a continuación, se detallan los puntos evaluados



**C. Efectividad del sistema de cartera y cobro en la Estación de Servicios las Segovias mediante la aplicación de herramientas financieras y análisis administrativo.**



$$\frac{\text{PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA}}{\text{CXC X DÍAS DEL MES}} = \frac{\text{VENTAS MENSUALES DE CRÉDITO}}{\text{VENTAS MENSUALES DE CRÉDITO}}$$

| PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA                   |                 |
|--|-----------------|
| PPC (MAYO - JUNIO)                             |                 |
| $\frac{5,743,199.51 \times 60}{13,613,702.81}$ | = 25.31<br>Días |
| PPC (JULIO-AGOSTO)                             |                 |
| $\frac{5,151,271.54 \times 60}{12,449,888.39}$ | = 24.82<br>Días |
| PPC (SEPTIEMBRE-OCTUBRE)                       |                 |
| $\frac{4,727,669.40 \times 60}{11,076,459.22}$ | = 25.60<br>Días |

En el análisis realizado de la cartera durante el período de implementación y post-implementación se identificó una pequeña reducción de efectivo en cuanto a los abonos efectuados por los clientes, debido a que las ventas de crédito fueron disminuyendo en porcentajes considerables.

Sin embargo, los días en que los créditos pueden ser recuperados no varían en gran cantidad, estos se encuentran dentro de 25 días promedio, por lo que están siendo solventadas antes de los 30 días que establece la entidad.



## Periodo promedio de pago



PERIODO PROMEDIO DE PAGO

$$\frac{\text{CUENTAS POR PAGAR}}{\text{COMPRAS/PERIODOS EVALUADOS}}$$

| PERIODO PROMEDIO DE PAGO                 |                 |
|--|-----------------|
| PPP (MAYO - JUNIO)                       |                 |
| $\frac{5,269,761.00}{40,802,832.00 / 2}$ | = 25.83<br>Días |
| PPP (JULIO-AGOSTO)                       |                 |
| $\frac{4,840,951.50}{35,985,117.74 / 2}$ | = 26.90<br>Días |
| PPP (SEPTIEMBRE-OCTUBRE)                 |                 |
| $\frac{3,289,171.72}{36,191,123.56 / 2}$ | = 18.17<br>Días |

Se hizo la evaluación promedio de pago con relación al sistema de cartera implementado, se pudo observar que en los meses de mayo y junio la deuda pudo ser solventada en 26 días, lo cual indica que es antes del plazo establecido por los proveedores, por lo que estos cuentan con políticas de vencimiento de 30 días; de julio a agosto no hubo demasiada variación en cuanto a la liquidación, ya que el pago se pudo hacer a los 27 días de adquirir la deuda.

En los meses de septiembre y octubre la entidad tuvo una gran variación, en cuanto a las cuentas por pagar, ya que el promedio de pago disminuyó a 18 días, esto quiere decir que al término de estos días ya contaba con el efectivo suficiente para saldar las facturas de créditos obtenidas durante el mes.

## IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

La Estación de Servicio Las Segovias contaba con un software enfocado en el manejo de la cartera, el cual no se adaptaba a las necesidades actuales de información, además que la entidad no poseía un instructivo establecido por la administración, que proporcionara lineamientos orientados al ambiente de control de la entidad, en relación a las cuentas por cobrar.

Cabe señalar que luego de haberse implementado el sistema de cartera y cobro, así como su manual de procedimientos de control interno en la Estación de Servicio Las Segovias, estos facilitaron el manejo de las cuentas por cobrar mediante ejecución de políticas y asignación de funciones al personal aumentando su fiabilidad, de igual forma favoreció a la reducción de riesgos en cuanto a pérdidas de la cartera, debido a los procesos de solicitud de crédito, revisión, análisis, evaluación, aprobación, formalización y recuperación de la cartera.

Anteriormente la Estación de Servicio contaba con procesos y controles para la aprobación de las actividades crediticias. Sin embargo, estos no eran lo suficientemente completos para el manejo de las cuentas por cobrar, debido a que no contaban con procesos establecidos y aprobados por la gerencia, lo cual provocaba inconsistencias en la toma de decisiones por lo que esto daba lugar a deficiencias contables y administrativas.

Uno de los requisitos fundamentales para tener un funcionamiento óptimo de las distintas áreas de la empresa es la implementación de un manual de procedimientos que ayude a la entidad a definir políticas, funciones y procesos administrativos. Por esta razón, se decidió diseñar un manual que contribuya a la administración para el desarrollo de las tareas desempeñadas en cuanto al área de crédito, dicho manual fue implementado de forma simultánea con el software de cartera y cobro.

Además, solventa las deficiencias antes identificadas, así como las inquietudes de la alta gerencia en cuanto a un proceso estándar para cada tipo de cliente sea natural, jurídico o natural con negocio propio.

Para determinar la eficiencia del sistema implementado, fueron aplicadas herramientas financieras, estas con el objetivo de obtener indicadores que proporcionen una visión actual de la situación de la empresa, las pruebas efectuadas mostraron resultados positivos en cuanto a las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, lo que quiere decir que el movimiento de estas ha sido el esperado. Con la aplicación de guías de observación, se confirmó que las deficiencias encontradas en el sistema anterior fueron solventadas con mejoras estadísticas mediante el diseño de nuevos formatos digitales, que simplifican la labor operativa.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la alta gerencia capacitar a todo el personal administrativo conforme a los procedimientos establecidos en el manual de procedimientos de control interno, para que aborden dudas y puedan desempeñar sus funciones de forma eficiente.

La administración de La Estación de Servicio Las Segovias debe realizar evaluaciones periódicas del comportamiento de las cuentas por cobrar mediante herramientas financieras, así como la rotación de cartera y periodo promedio de cobranza, a su vez realizar una comparación con las cuentas por pagar.

Se debe valorar el comportamiento del manual conforme a las operaciones ejecutadas, para que este sea actualizado de acuerdo a las necesidades que se presenten en la entidad.

La gerencia de la Estación debe fomentar a los colaboradores a ser disciplinados con las políticas y procedimientos establecidos en el manual de procedimientos de control interno, para reducir las deficiencias y riesgos en la cartera.

Realizar evaluación del software periódicamente con ayuda de personal calificado para abordar desperfectos y posibles mejoras a futuro.

Crear un método de facturación digital en el área de pista para que los créditos sean cargados de forma inmediata en la cartera y así reducir la duplicidad del trabajo, tener la información de los clientes actualizada y antes de esto capacitar al personal de pista para que tengan conocimientos acerca del manejo correcto de dispositivos electrónicos.

Recompensar con descuentos a los clientes que tengan un comportamiento de pago óptimo también a los que alcancen las metas de compra establecidas, esto como estrategia para promover el buen estado y el crecimiento de la cartera, así como la captación de nuevos clientes.

Planear sus operaciones de acuerdo al marco socioeconómico, para determinar la capacidad que tendrá la entidad para otorgar créditos.

De la misma manera se recomienda a la Estación crear nuevas estrategias aplicadas al área de lubricantes de modo que se oriente al crecimiento de la venta de este producto y así ampliar la cartera de negocio.

Del mismo modo se recomienda a la Estación de Servicio Las Segovias asignar un encargado a la emisión de facturas de crédito, de manera que aumente el control en las operaciones realizadas.

## BIBLIOGRÁFICA

Amador Lambarri, M. A. (31 de junio de 2014). *Universidad Nacional Autónoma del Estado Hidalgo*. Obtenido de Revistas y boletines científicos, Xikua:  
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/titulo.html>

Ucha, F. (01 de Diciembre de 2011). *Definición ABC*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2019, de [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com): <https://www.definicionabc.com/general/flujograma.php>