

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



TEMA DE INVESTIGACION:

EVALUACIÓN DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA UNIVERSIDAD CRISTIANA AUTÓNOMA DE NICARAGUA UCAN LEÓN, EN EL PERIODO 2015-2016 Y PRESENTACIÓN DE PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CARTERA Y COBRO.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE: MAESTRO EN FINANZAS

AUTOR: ING. MARJORIE JUNIETTE BALLADARES SOLIS

TUTORA: MSC. MARÍA AUXILIADORA OPORTA

MANAGUA, SEPTIEMBRE 2017

Carta de aprobación del tutor



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS

Managua, 22 de Septiembre del 2017.

MSc. Álvaro Guido.
Responsable
Departamento de Contaduría Pública y Finanzas.
UNAN-RUCFA
Su Despacho

Estimado Maestro Guido:

Reciba atentos saludos. Por este medio remito a usted los tres ejemplares del Informe Final de Trabajo de Tesis con el Tema:

EVALUACIÓN DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA UNIVERSIDAD CRISTIANA AUTÓNOMA DE NICARAGUA UCAN LEÓN, EN EL PERIODO 2015-2016 Y PRESENTACIÓN DE PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO CARTERA Y COBRO.

Presentado por la Ingeniera.: **Marjorie Juniette Balladares Solis.**

Para Optar al Título de: **MAESTRA EN FINANZAS**

Este Trabajo de Tesis Reúne todos los Requisitos Técnicos y Metodológicos, para Informe Final de Tesis que Especifica el Reglamento de la UNAN – Managua. Por lo que otorgo mi Aval.

Sin más que agregar al respecto, aprovecho la ocasión para reiterar mis muestras de consideración y aprecio.

MSc. María Auxiliadora Oporta Jiménez
Docente Tutora de Tesis.
UNAN- Managua

¡A la libertad por la Universidad!

Gasolinera Uno Gancho de Camino, 100 metros al Oeste. Recinto Universitario "Carlos Fonseca

Amador"

Tel. 2251-0091 | facultadcienciaseconomicascont@gmail.com | www.unan.edu.ni

Dedicatoria

Quiero dedicar este logro obtenido primeramente a Dios por permitirme lograr esta meta, por la vida y el entendimiento para poder seguir adelante para enfrentar los diferentes problemas.

A mis padres que han estado a mi lado guiándome, apoyándome, aportándome sabios consejos en el momento oportuno.

A mi Esposo por haber estado conmigo en cada una de las etapas de estos estudios y por su apoyo incondicional.

A mi hijo quien es para mí, mi motivación, inspiración y felicidad. Todo esto para ser un buen ejemplo como madre.

Agradecimiento

Principalmente agradezco a Dios, porque es el único que me ha dado la sabiduría, los conocimientos, fortaleza para poder cumplir una meta más de mi vida, por todo su amor, sus bendiciones y por seguir siempre en mi camino.

Estoy eternamente agradecida con mi familia por su apoyo incondicional, y por su constante motivación para seguir adelante.

Al Dr. Félix Noel García por haberme brindado su apoyo en los estudios de esta maestría.

A mi tutora MSc. María Auxiliadora Oporta, por haberme apoyado en la elaboración de este documento con dedicación y que sin duda alguna es parte fundamental de esta meta.

A mi maestra MSc. Ana María Sánchez Morraz por brindarnos sus conocimientos, experiencia y sobre todo su apoyo incondicional, dedicación y motivación.

A mis maestros que en esta etapa de mi vida influyeron con sus lecciones en base a sus conocimientos adquiridos para formarme como una persona preparada para los retos que pone la vida.

Resumen

La presente investigación es desarrollada en la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua - UCAN, durante el período 2015-2016 con el fin de evaluar la Administración Financiera de las cuentas para la presentación de propuesta de manual de procedimientos del Departamento de cartera. la evaluación de la administración financiera de las cuentas por cobrar para contribuir a la presentación de propuesta de manual de procedimientos de las cuentas por cobrar que brinde apoyo a la gestión financiera.

Se efectuó un análisis de razones financieras de cuentas por cobrar, antigüedad de saldo, así como análisis de estructura vertical -horizontal de los estados financieros. Atraves de los resultados de la entrevista y observación se logró determinar que el comportamiento las cuentas por cobrar tuvieron una disminución en 2016 con respecto a 2015.

El manual de procedimientos de cartera y cobro no contempla todos los procedimientos y técnicas de recuperación y control de las cuentas por cobrar, Por lo que se considera importante incorporar en el manual técnicas necesarias para que la administración de la cartera sea eficiente que favorezca en la toma de decisiones en la organización.

El diseño metodológico que caracteriza esta investigación es de tipo descriptiva, de enfoque cuantitativo. La recolección de datos se caracterizó por el empleo de entrevista, observación y fuentes documentales primarias, como los estados financieros de la institución-Balance General, estado de Resultado.

La población estuvo conformada por tres personas del departamento de finanzas y cartera y cobro.

El trabajo del departamento de cartera y cobro se realizan procesos de manera empírica coyuntural esta es un área muy delicada y como conclusión se debe establecer por escrito los procedimientos que se deben aplicar.

INDICE

Contenido	
I.	Introducción1
1.1	Planteamiento del problema.....2
1.2	Antecedentes4
1.3	Justificación8
II.	Objetivos de la investigación9
2.1	Objetivo General.....9
2.2	Objetivo Especifico.....9
III.	Marco teórico10
3.1	Perfil de la Institución UCAN.....10
3.1.1	Historia.....10
3.1.2	Misión10
3.1.3	Visión.....11
3.1.4	Objetivos de la Universidad.....11
3.1.5	Principios13
3.1.6	El Sistema de Valores13
3.1.7	Marco jurídico.....16
3.1.8	Políticas institucionales.....17
3.1.9	Organización18
3.2	Administración financiera.....19
3.2.1	Concepto de administración.....19
3.2.2	La administración financiera.....19
3.2.3	Administración Financiera de las cuentas por cobrar20
3.3	Cuentas por cobrar21
3.3.1	Definición de cuentas por cobrar21
3.3.2	Importancia de las cuentas por cobrar.....22
3.3.3	Clasificación de las cuentas por cobrar.....23
3.3.4	Determinación del nivel de cuentas por cobrar.....24
3.4	Control25
3.4.1	Definición de control25
3.4.2	Elementos del control26
3.4.3	Importancia del Control27
3.4.4	Principios del control28
3.4.5	Clasificación de controles30
3.4.6	Control interno de las cuentas por cobrar.31

3.5	Procedimientos.....	32
3.5.1	Definición de procedimientos	32
3.5.2	Objetivos de los procedimientos	32
3.5.3	Tipos de procedimientos.....	33
3.5.4	Procedimientos de las cuentas por cobrar.....	34
3.6	Manual de procedimientos.....	35
3.6.1	Definición de manual de procedimientos.....	35
3.6.2	Estructura de los manuales de procedimientos	36
3.6.3	Importancia de los manuales de procedimiento.....	37
3.7	Políticas.....	37
3.7.1	Definición de políticas	38
3.7.2	Importancia de las políticas	38
3.7.3	Lineamientos para la formulación de las políticas.....	39
3.8	Crédito.....	39
3.8.1	Definición del crédito	40
3.8.2	Estándares del crédito	40
3.8.3	Políticas de crédito.....	41
3.8.4	Definición de Políticas de créditos.....	42
3.8.5	Importancia de las políticas de crédito.....	42
3.8.6	Diseño de política de créditos	43
3.8.7	La figura del analista de crédito.....	44
3.9	Cobranza	44
3.9.1	Políticas de cobranza.....	44
3.9.2	Definición política de cobranza	44
3.9.3	Procedimientos de cobranza	45
3.9.4	Tipos de políticas de Cobranza	47
3.9.5	Definición de incumplimiento de Pago.....	49
3.9.6	Cumplimiento de controles en las cuentas por cobrar:	50
3.9.7	Objetivos del control interno aplicado por auditoria a las cuentas por cobrar	50
3.9.8	Gestión del Riesgo de Crédito.	51
3.10	Estados financieros	52
3.10.1	Balance General.....	53
3.10.2	Estado de resultado	53
3.10.3	Análisis Financieros.....	54
3.10.4	Método de Análisis Financiero vertical	55

3.10.5	Metodos de Analisis Financiero Horizontal.....	55
3.10.6	Método de Análisis de las Razones financieras	55
IV.	Hipótesis.....	59
V.	Variables – Indicadores.....	60
5.1	Tabla 1 Operacionalización de Variables	60
VI.	Diseño metodológico	61
6.1	Tipo de estudio.....	61
6.2	Diseño de la investigación	61
6.3	Enfoque.....	61
6.4	Población.....	61
6.5	Muestra	62
6.6	Selección de las técnicas de recolección de la información.....	62
VII.	Análisis e interpretación de resultados.....	63
7.1	Crecimiento histórico de las cuentas por cobrar de UCAN.	63
7.1.1	Tabla 2 Matriz de resultado crecimiento histórico de las cuentas por cobrar.	63
7.2	Análisis vertical de los estados financieros.....	64
7.2.1	Análisis vertical del estado de situación financiera	64
7.2.2	Tabla 3 Análisis vertical Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua, Año 2015.....	65
7.2.3	Tabla 4 Estructura de los activos, año 2015.....	66
7.2.4	Tabla 5 estructura de pasivo con respecto a total de activos año 2015.....	67
7.2.5	Tabla 6 Estructura de patrimonio con respecto a total activos, año 2015	67
7.2.6	Tabla 7 Análisis vertical Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua -2016.	68
7.2.7	Tabla 8 Estructura de los activos, año 2016.....	69
7.2.8	Tabla 9 Estructura de los pasivos con respecto a total activos, año 2016.....	69
7.2.9	Tabla 10 Estructura de patrimonio con respecto a total activos, año 2016.....	70
7.2.10	Resumen del análisis vertical de los periodos 2015-2016	70
7.2.11	Tabla 11 Estructura del total de activos, año 2016	71
7.2.12	Tabla 12 Estructura de Pasivos con respecto al total de activos, Año 2015- 2016.....	71
7.2.13	Tabla 13 Estructura de patrimonio con respecto al total de activos, año 2016.....	72
7.2.14	Resultado del análisis vertical del estado de situación financiera años 2015-2016.	73
7.3	Análisis vertical del estado de rendimiento	74
7.3.1	Tabla 14 Estructura Análisis Vertical Estado de rendimiento, 2015	75
7.3.2	Tabla 15 Estructura Análisis Vertical Estado de rendimiento, 2016	76
7.3.3	Resumen del análisis vertical estado de Rendimiento 2015-2016.	76
7.3.4	Tabla 16 Resumen del Análisis vertical Estado de rendimiento, 2015-2016.....	76
7.4	Análisis Horizontal de los estados financieros.....	77

7.4.1	Tabla 17 Análisis horizontal Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua.	78
7.4.2	Análisis horizontal del estado de rendimiento	80
7.4.3	Tabla 18 Análisis horizontal Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua, 2015-2016.....	81
7.5	Comportamiento ratio financiero UCAN.....	82
7.5.1	Tabla 19 matriz de resultado -comportamiento del ratio financiero.	82
7.6	Análisis de la Razón financiera de las cuentas por cobrar.	82
7.6.1	Rotación de cartera	82
7.7	Diagnóstico de la recuperación de las cuentas por cobrar.	84
7.7.1	Tabla 20 matriz de resultado diagnóstico de la recuperación de las cuentas por cobrar.....	84
7.8	Análisis del total de Cuentas por Cobrar de estudiantes UCAN.....	84
7.8.1	Diagnóstico de recuperación de cuentas por cobrar - antigüedad de saldo.....	84
7.8.2	Tabla 21 análisis de antigüedad de saldo año 2015	85
7.8.3	Tabla 22 análisis de antigüedad de saldo año 2016	85
7.9	Herramientas necesarias para que la recuperación de cartera sea eficiente.	85
7.9.1	Tabla 23 matriz de resultados herramientas de recuperación	86
7.9.2	Determinación de herramientas necesarias para el departamento de cartera y cobro.	87
7.10	Manual de procedimientos de cartera y cobro	88
7.11	Tabla 24 matriz de resultados propuesta de manual procedimientos cartera y cobro.....	88
VIII.	Conclusiones	90
IX.	Recomendación	91
X.	Propuesta de Manual de procedimientos.....	92
XI.	Bibliografía	103
XII.	Anexos.....	1

I. Introducción

Actualmente las Universidades se encuentran en continuo cambio dinámicos a causa de factores internos y externos del conocimiento y de la coyuntura económica, por lo que cada universidad se ve obligada a ser competitiva dentro de este país emergente a salir a la globalización por lo cual el presente trabajo de tesis tiene por objetivo la evaluación de la administración financiera de las cuentas por cobrar de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN León en el periodo 2015- 2016 para contribuir a la presentación de propuesta de manual de procedimientos de las cuentas por cobrar que brinde apoyo a la gestión financiera.

Actualmente el Departamento de Cartera y cobro aplica manual de Procedimientos, que se elaboró en el año 2009 a causa de la implementación de nuevos métodos de trabajo dentro de la administración, este manual carece de procesos para recuperación de cartera motivo por el cual se considera necesaria la incorporación de nuevos procedimientos y herramientas con el propósito de mejorar la recuperación de cartera de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN León.

Las cuentas por cobrar de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN León registran las transacciones realizadas por los estudiantes como son los pagos por servicios académicos y administrativos.

La importancia de esta investigación radica en la propuesta de un manual de procedimientos que es un instrumento para la administración exitosa de las cuentas por cobrar que servirá de ayuda al departamento de cartera y cobro porque en el mismo estarán establecidos los procedimientos y herramientas para recuperación de cartera.

La utilidad que tiene esta investigación de propuesta de manual es aplicar las nuevas técnicas para que las gestiones administrativas de cartera y cobro sean eficaces y eficientes bajo lineamientos a seguir según las necesidades y servicios prestados por la institución.

Para realizar esta investigación se utilizará la entrevista y observación de documentos como método de recolección de la información y una vez con los resultados obtenidos se presentará propuesta de manual de procedimientos para el departamento cartera y cobro de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN.

Esta tesis está estructurada en once capítulos: El capítulo I presenta la definición del problema central, considerando un planteamiento general y una formulación del problema. El capítulo II plantea los objetivos de la investigación. El III capítulo presenta el marco teórico donde se recopilan conceptos, normas, políticas y procedimientos sobre esta investigación, en éste se sustenta el contenido científico de la tesis, el IV capítulo aborda la hipótesis de investigación, el capítulo V se establece la determinación de las variables de estudio. El capítulo VI presenta la metodología que es aplicada en el proceso de la investigación considerando un diseño, una población, así como técnicas de procesamiento y análisis de datos, el capítulo VII establece los resultados y la discusión de los mismo, el capítulo VIII plantea las conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos, el capítulo IX presenta la recomendación, el capítulo X se establece la propuesta de manual de procedimientos el capítulo XI incluye la bibliografía y finaliza con los anexos en el capítulo XII.

1.1 Planteamiento del problema.

En la actualidad las empresas emprenden grandes búsquedas de herramientas que permitan mejorar el desarrollo de sus actividades, todo ello en respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno competitivo, y que las obligan a tomar medidas que permitan mantener el negocio en marcha satisfaciendo las necesidades de su cartera de clientes y generando altos niveles de rentabilidad.

La Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua (UCAN), fue fundada el 25 de mayo de 1996 por el Dr. Félix Noel García y fue autorizada por el Consejo Nacional de Universidades. La Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua es una Institución de Educación Superior de Orientación Cristiana e Inspiración Católica, que tiene como misión brindar con excelencia académica programas y métodos de aprendizaje que faciliten la transmisión de conocimientos científicos, técnicos, a sus educandos, para contribuir al desarrollo del país.

UCAN, se propone estar entre las mejores opciones de educación superior. A fin de satisfacer las necesidades de sus educandos y de la sociedad en general, UCAN funciona bajo un enfoque unitario que promueve una cultura social organizacional.

UCAN ofrece servicios a crédito, para mantener a sus estudiantes normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días, este crédito se convierte en efectivo en un plazo menor a un año, por lo tanto, UCAN considera sus cuentas por cobrar como activos corrientes (Circulante).

La Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN León, cuenta con un Manual de procedimientos del departamento de cartera y cobro, elaborado en el año 2009 con el propósito de llevar control sobre la ejecución de créditos y cobranzas estructurados bajo lineamientos a seguir acorde a las necesidades y servicios prestados por la institución.

Desde el año 2009 hasta el año 2016 la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN León aplica este Manual de Procedimientos sin agregar nuevas técnicas de recuperación así como las herramientas necesarias para la eficaz administración de las cuentas por cobrar, pero debido a la implementación de nuevos métodos de trabajo como es el uso de la tecnología, UCAN León utiliza esta herramienta desde el año 2012 al año 2016 pero el manual no contempla los procesos adecuados para el otorgamiento de crédito y de recuperación de cartera a partir de

esto nace la necesidad de proponer manual para reglamentar, controlar y a dar solución a este problema una vez realizado el estudio de investigación de la Evaluación de Administración Financiera de las cuentas por cobrar de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN León, en el periodo 2016 y la propuesta de manual de procedimientos del departamento de cartera y cobro.

Conforme a la problemática planteada surgieron las preguntas.

¿Cuál ha sido el comportamiento administrativo Financiero de las Cuentas por Cobrar de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN León y de qué manera su evaluación contribuye a la propuesta del Manual de Procedimientos de Cartera y Cobro?

¿Cómo se describe la recuperación de la Cartera y Cobro de UCAN mediante los análisis horizontal y vertical de los estados financieros por el período finalizado 2015 -2016?

¿Qué indican los principales índices financieros de la UCAN respecto a su situación financiera de las cuentas por cobrar?

¿Son adecuados o eficientes los procedimientos actuales del manual de procedimientos de cuentas por cobrar?

¿Qué herramientas son necesarias para que la administración de la cartera sea eficiente?

1.2 Antecedentes

La administración financiera de las cuentas por cobrar son partes fundamentales para el buen desarrollo de una organización, ya que estas son las encargadas de poder mantener una efectividad en los procesos que requieren las cuentas por cobrar.

La administración financiera de cuentas por cobrar de UCAN forma parte de la administración financiera del capital de trabajo que tiene por objeto coordinar los elementos de la institución para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez mediante el manejo óptimo de las variables de política de crédito concedido a los estudiantes y políticas de cobro.

La Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua –UCAN es una universidad privada sin fines de lucro, por lo cual funciona a través de los ingresos de los estudiantes para el desarrollo de sus actividades. Desde su fundación existe el departamento de cartera y cobro, en el año 2009 se elaboró el manual de procedimientos para este departamento, este manual tiene algunos aspectos empíricos es decir que contiene procedimiento basado en la observación y la experiencia.

Cuando se realizó este manual las cuentas por cobrar de UCAN se manejaban con método manual, pero a partir del año 2012 se realizó una investigación titulada Sistema de registro académico de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN-León en el cual se planteó el desarrollo de un sistema integral con cuentas por cobrar, este sistema se implementó en el 2013 utilizando como metodología la Ingeniería del Software.

A partir del 2013 se utilizó el sistema de cuentas por cobrar que solvento algunas de las necesidades del área de cartera y cobro. Con la aplicación de este sistema, el manual de procedimientos del departamento de cartera y cobro se ve en la necesidad de crear nuevos procedimientos adecuados a la realidad que sean reglamentados en el manual utilizando las técnicas que ofrece la tecnología.

Es importante para UCAN disponer de un manual de cuentas por cobrar para que este sea el instrumento base para la administración eficiente de las cuentas por cobrar.

La información relacionada sobre la presente investigación es escasa ya que no hay estudios relacionados a universidades privadas. Los antecedentes de trabajo realizado en este tema, haremos mención de las siguientes tesis:

1. “Evaluación del control interno de cuentas por cobrar de la Facultad de Ciencias Económica, UNAN- Managua en el periodo 2013-2014”, presentada por Urbina, para optar al título de Master en Contabilidad con Énfasis en Auditoría, su objetivo era evaluar los diferentes manuales y controles internos con que cuenta la Facultad de Ciencias Económica sobre las cuentas por cobrar en el periodo 2013-2014, logrando proponer nuevas medidas de procedimiento para el manejo y control de las cuentas por cobrar, a través de las Normas de Control Interno y el Marco Jurídico vigente que favorezcan a la recuperación de la cartera en un 100%.
2. “Evaluación de la gestión de cobro de la empresa ECONORTE (empresa de cobro del norte S.A) en el departamento de Estelí en el año 2011”, realizada por la Licenciada Benavides, como requisito para optar el título de Maestra en Contabilidad con énfasis en Auditoría, su objetivo general era analizar la gestión de cobro de la empresa ECONORTE S.A en el departamento de Estelí en el año 2011 con el fin de Recomendar estrategias de gestión de cobro para aplicar en la empresa de Cobro del Norte S.A.

3. “Administración de cuentas por cobrar, un enfoque para la toma de decisiones en la industria maquiladora de prendas de vestir en Guatemala” presentada por Ing. Noriega, Universidad de San Carlos de Guatemala para optar al título de máster en Administración Financiera, donde su objetivo era efectuar un análisis financiero para identificar las causas que hacían ineficiente la administración de cuentas por cobrar, logrando mediante el análisis la propuesta de aplicación de políticas y procedimientos de crédito para el perfeccionamiento de la gestión administrativa de cuentas por cobrar.

Esta investigación está vinculada a las antes mencionadas ya que tiene como denominador común las cuentas por cobrar, las tesis nacionales aportan conocimientos sobre medidas de procedimiento para el manejo, control de las cuentas por cobrar y estrategias de gestión de cobro. La tesis internacional brinda mucha información ya que se elabora el análisis financiero para la propuesta de aplicación de políticas y procedimientos de crédito para la gestión administrativa de cuentas por cobrar.

La administración eficiente de las cuentas por cobrar en una organización, depende de la planificación e implementación de procedimientos y políticas de crédito, las cuales deben ser cumplidos a cabalidad además de ser revisadas y controladas periódicamente para asegurar una óptima gestión administrativa de cuentas por cobrar.

Esta investigación se realiza con el objetivo de reglamentar a través de políticas los procedimientos que debe aplicar el departamento de cartera y cobro, los resultados servirán para una guía políticas y reglamento de que es lo que realmente debe hacer cartera y cobro al momento de una situación dada.

1.3 Justificación

La Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua actualmente utiliza un manual (desfasado) en relación a los procedimientos de control administrativos financieros actuales para la recuperación de su cartera, pero este manual carece de procedimientos de recuperación, así como herramientas para el control de la cartera por lo tanto la solución a este problema es la elaboración de propuesta de manual de procedimientos.

Por lo antes descrito es la necesidad de esta propuesta de manual de procedimientos Administrativos Financieros de las Cuentas x Cobrar, el que será de utilidad en la aplicación en el proceso de registro y de recuperación de cartera, y de esta manera lograr que las gestiones administrativas en el cobro sean más eficaces y eficientes.

Es útil para UCAN contar con métodos efectivos para la recuperación de cartera para la eficiente gestión administrativa de cuentas por cobrar que impacten positivamente los resultados económicos y de esta manera cumplir con sus obligaciones a fin de satisfacer las necesidades de sus educandos y la sociedad en general.

Con los resultados de esta investigación servirá para dar un aporte de manera eficiente el manejo de las cuentas por cobrar ya que en un área donde los procesos son muy dinámicos y no se debe realizar procedimiento de manera empírica o coyuntural.

Los resultados de esta investigación aprovechará como punto de partida para las actualizaciones de políticas de procedimientos del departamento de cartera y cobro ya que hoy en día los métodos y administración es cambiante con las tecnologías.

II. Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo General

Evaluar la Administración Financiera de las cuentas por cobrar de Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN León en el periodo 2015-2016 para la presentación de propuesta de manual de procedimientos del Departamento de cartera y cobro.

2.2 Objetivo Especifico

- Obtener el crecimiento histórico de las cuentas por cobrar mediante el análisis Vertical y Horizontal de los Estados Financiero de la UCAN, en los Periodos 2015-2016.
- Valorar el comportamiento del ratio financiero de rotación de las cuentas por cobrar de UCAN en los periodos 2015 -2016.
- Realizar diagnóstico de la recuperación de las cuentas por cobrar de UCAN mediante el método de antigüedad de saldos.
- Establecer las herramientas necesarias para que la recuperación de cartera sea eficiente.
- Elaborar el manual de procedimientos de cartera y cobro para la optimización de recuperación de la cartera.

III. Marco teórico

3.1 Perfil de la Institución UCAN.

3.1.1 Historia

La Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua es una Institución de educación superior privada, que ha sido creada para satisfacer las necesidades de formación de profesionales que requiere el desarrollo económico y social del país, para así de esta manera contribuir a la solución del problema de calificación de recursos humanos en el nivel superior que den respuesta a los problemas que plantea el desarrollo económico, social, científico, y tecnológico que enfrentan actualmente los sectores productivos y de servicios del país.

Su sede central está ubicada en la ciudad de León y cuenta con cinco sedes regionales en las ciudades de Chinandega, Masaya, Matagalpa, Estelí y Juigalpa.

3.1.2 Misión

La Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua como institución educativa de estudios superiores, tiene la misión específica de crear, preservar y transmitir la cultura, la ciencia y la técnica universal, reconoce la libertad de enseñar, aprender e investigar y promover la formación plena e integral del hombre y la mujer nicaragüense con altos valores éticos y morales de carácter humanísticos y cristianos.

En tal sentido organiza e imparte la enseñanza científica, humanista, cristiana, profesional, artística y técnica y contribuye además con sus enseñanzas a la preservación del medio ambiente y los recursos naturales del país y el desarrollo de una cultura de paz.

3.1.3 Visión

Formación y orientación de los y las nicaragüenses en la sociedad y la cultura del conocimiento: “educación para las personas a lo largo de toda la vida, educar para la vida”.

Contribución al desarrollo personal y profesional de las personas, contribuyendo simultáneamente de esta manera al desarrollo social y económico del país.

Dentro del marco del mundo globalizado formar profesionales con excelencia académica para que respondan eficientemente a las situaciones y problemas que este marco global plantea a las sociedades contemporáneas.

Impulsar la modernización continua y permanente de la gestión universitaria para sustentar con calidad y eficiencia la formación de profesionales del país.

Estimular la capacitación, el perfeccionamiento y la especialización del personal docente de la universidad como una contribución al mejoramiento de la calidad educativa que se desarrolla en la Universidad.

Promover la integración plena de la universidad a la sociedad a través de programas de extensión universitaria a los sectores productivos, sociales y de servicio del país.

3.1.4 Objetivos de la Universidad.

1. Asegurar en cada sede de la Universidad, que la gestión institucional sea el soporte indispensable en la realización con calidad de las funciones: docencia, investigación y proyección social.
2. Promover la excelencia y calidad académica a través de un nuevo enfoque de cultura organizacional orientada hacia la eficacia y eficiencia del trabajo institucional.

3. Fomentar entre todos los miembros de la comunidad educativa el respeto, cuidado y conservación de nuestro patrimonio artístico, histórico y cultural, así como el respeto, defensa y protección de los recursos naturales del medio ambiente y la calidad de vida de los ciudadanos.
4. Fomentar entre la comunidad educativa de la Universidad, una cultura de paz, valores democráticos, progreso, respeto a los derechos humanos, la justicia, igualdad y solidaridad entre todos los seres humanos.
5. Promover en el estudiante el espíritu de iniciativa y creatividad en la aplicación de los conocimientos y competencias profesionales, adquiridos en su proceso de formación, de tal manera que desarrollen espíritu emprendedor para la creación de empresas y que a su vez sean capaces de modificar e innovar su entorno.
6. Promover la superación y especialización técnica, científica, metodológica y pedagógica del personal docente y administrativo de la Universidad.
7. Fomentar el desarrollo entre sus estudiantes con docentes y personal administrativo de la capacidad de crítica y autocrítica, a través de la promoción y desarrollo de valores éticos, morales, cívicos y humanísticos.
8. Orientar el proceso educativo de los estudiantes hacia proyectos de investigación en las áreas científicas y técnicas de sus carreras correspondientes dentro del marco de la identificación y solución de problemas que presenta el país.
9. Desarrollar el programa de proyección social, y la interacción de la institución con los demás componentes de la sociedad, en el nuevo periodo académico.

10. Promover la utilidad social del conocimiento y la práctica profesional y formativa, contribuyendo a la formación de calidad de los estudiantes y a la transferencia de conocimientos y aplicaciones tecnológicas a la empresa.
11. Promover la integración y presencia plena de la Universidad al sistema empresarial e institucional, Nacional y Regional.

3.1.5 Principios

Para el cumplimiento de su Misión, la UCAN basa todo su quehacer institucional en los principios siguientes:

Libertad de Cátedra y de Investigación.

Búsqueda de la verdad y el conocimiento.

Pertinencia de los programas y Excelencia Académica.

Disciplina y cultura de trabajo.

Eficiencia, eficacia y calidad de los procesos de gestión.

Conciencia social y solidaridad.

Pluralismo y tolerancia.

Ética, valores morales y cristianos.

3.1.6 El Sistema de Valores

Autonomía Responsable: La autonomía de la UCAN fue establecida por la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior nicaragüense. Ésta, es un principio fundamental e irrenunciable.

Implica responsabilidad orgánica, administrativa y financiera, que faculta a la institución a formular su propia legislación interna, designar sus autoridades, autogobernarse, planificar su actividad académica. Asimismo, la autonomía permite disponer de los fondos de esta institución con entera libertad a fin de cumplir su gestión con transparencia, con plena participación de la comunidad universitaria y conocimiento de la sociedad nicaragüense, a través de la rendición social de cuentas.

Libertad de Cátedra: es un principio del profesorado que se manifiesta en la plena libertad para expresar sus convicciones filosóficas y de actuación en el desarrollo del proceso docente educativo. Ésta, promueve la libre creación, investigación y difusión del arte, las letras, la ciencia y la tecnología; ajustándose a lo establecido en el marco legal, ético y académico de la institución.

Promoción de los Derechos Humanos para una Cultura de Paz: para la UCAN la libertad, la justicia y la paz en el mundo están sustentadas en el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos inalienables de los seres humanos. En tal sentido, promueve y difunde una cultura de respeto a los derechos humanos, fortaleciendo la tolerancia en el debate de ideas, fomentando el respeto y desarrollo de la dignidad humana.

Ética Institucional: en la UCAN, la ética institucional es el marco que regula el comportamiento y las relaciones entre todos los miembros de la comunidad universitaria. En el quehacer institucional debe privar la integridad, honradez, probidad, tolerancia y respeto de los valores universalmente aceptado e inspiradores de la vocación de servicio de la educación superior.

Equidad: el principio de equidad es intrínseco al quehacer institucional. A partir de éste los miembros de la comunidad universitaria cumplen los criterios establecidos. Todo el personal es considerado en igualdad de condiciones para el desarrollo, promoción y reconocimiento de sus capacidades, sin discriminación.

Participación Democrática: la UCAN asume la democracia como la participación e igualdad de todos los miembros de la comunidad universitaria ante la Ley, donde sus miembros enseñan, aprenden e investigan, con formas de gobierno participativo y colegiado.

Género: la UCAN garantiza la equidad de género, promoviendo en la comunidad universitaria, el desarrollo de competencias y oportunidades sin distinción de sexo. Busca posicionar los derechos de las mujeres y los hombres en igualdad de condiciones, y los reconoce tanto desde una perspectiva de discriminación positiva como desde su necesaria inclusión transversal en todo el entramado de esta Alma Mater.

Solidaridad: la UCAN promueve la solidaridad social ante los problemas individuales y colectivos que se presentan en la comunidad universitaria. Esta solidaridad a lo interno se extiende y proyecta hacia la sociedad, mediante el reforzamiento de sus funciones de servicio a la población y su capacidad de asistencia y respuesta inmediata ante emergencias nacionales y desastres naturales y de forma permanente con asesoría, asistencia técnica, capacitación, ayuda moral y material.

Integración Regional: la UCAN participa y promueve la integración regional y contribuye a la redefinición de políticas de desarrollo educativo, cultural y deportivo, económico, científico y tecnológico, promoviendo una estrategia que responda como bloque a las tendencias de los procesos de desarrollo regional vinculado a las tendencias mundiales.

Identidad y Cultura Institucional: la identidad de la UCAN se manifiesta en la apropiación y respeto de los preceptos, valores y símbolos institucionales que la distinguen. Esto permite la configuración de su cultura organizacional como marco que regula los modos de actuación y relaciones entre todos sus miembros. En este ambiente psicológico y social, se manifiesta el sentido de pertenencia a la institución y se erigen valores universalmente aceptados como: integridad, honradez, probidad, tolerancia, entre otros.

Protección de los Recursos Naturales y el Ambiente: la UCAN promueve la protección, preservación, conservación, rescate, manejo apropiado y sostenible de los recursos naturales, para el mejoramiento de la calidad ambiental, los procesos ecológicos y la biodiversidad; temas esenciales para la vida.

3.1.7 Marco jurídico

La Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua (UCAN), fue fundada el 25 de mayo de 1996 por el Dr. Félix Noel García, el proyecto educativo de la UCAN fue aprobado por la Honorable Asamblea Nacional el 15 de julio de 1996 y fue autorizada por el Consejo Nacional de Universidades según decreto No. 01 – 2001 del 08 de febrero del año 2001, para operar como una institución de educación superior en el país, impartiendo las siguientes carreras:

Facultad de Ciencia Agropecuarias: Ecología Agraria.

Facultad de Ingeniería y Arquitectura: Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial,

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas: Administración de Empresas, Administración de Turismo, Banca y Finanzas, Economía Empresarial.

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales: Derecho.

Posteriormente se fueron agregando más facultades y carreras como la Facultad de Ciencia y Tecnología y Facultad de Ciencias Médicas.

3.1.8 Políticas institucionales

Calidad: La Universidad busca alcanzar la calidad académica unida al desarrollo de altos valores éticos morales y profesionales, así como un alto nivel de disciplina y una desarrollada cultura organizacional orientada hacia la educación, la investigación y la extensión, enmarcada en los fines establecidos por la ley general de la educación y la ley de autonomía universitaria.

Proyecto educativo institucional. Es un instrumento de Planificación de la gestión estratégica universitaria debe ser el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, para hacer viable la misión institucional, el cual debe ser perfeccionado y revisado en periodos no menores de cinco años, con el fin de tomar lo pertinente a cada cambio del contexto institucional o del entorno comunitario.

Recursos humanos: impulsa un proceso de selección y contratación de personal académico y administrativo correctamente calificado para desarrollar procesos de trabajo de calidad y obtener altos resultados tanto en el área académica como administrativa en función de la Misión, Visión, políticas y objetivos estratégicos de la Universidad.

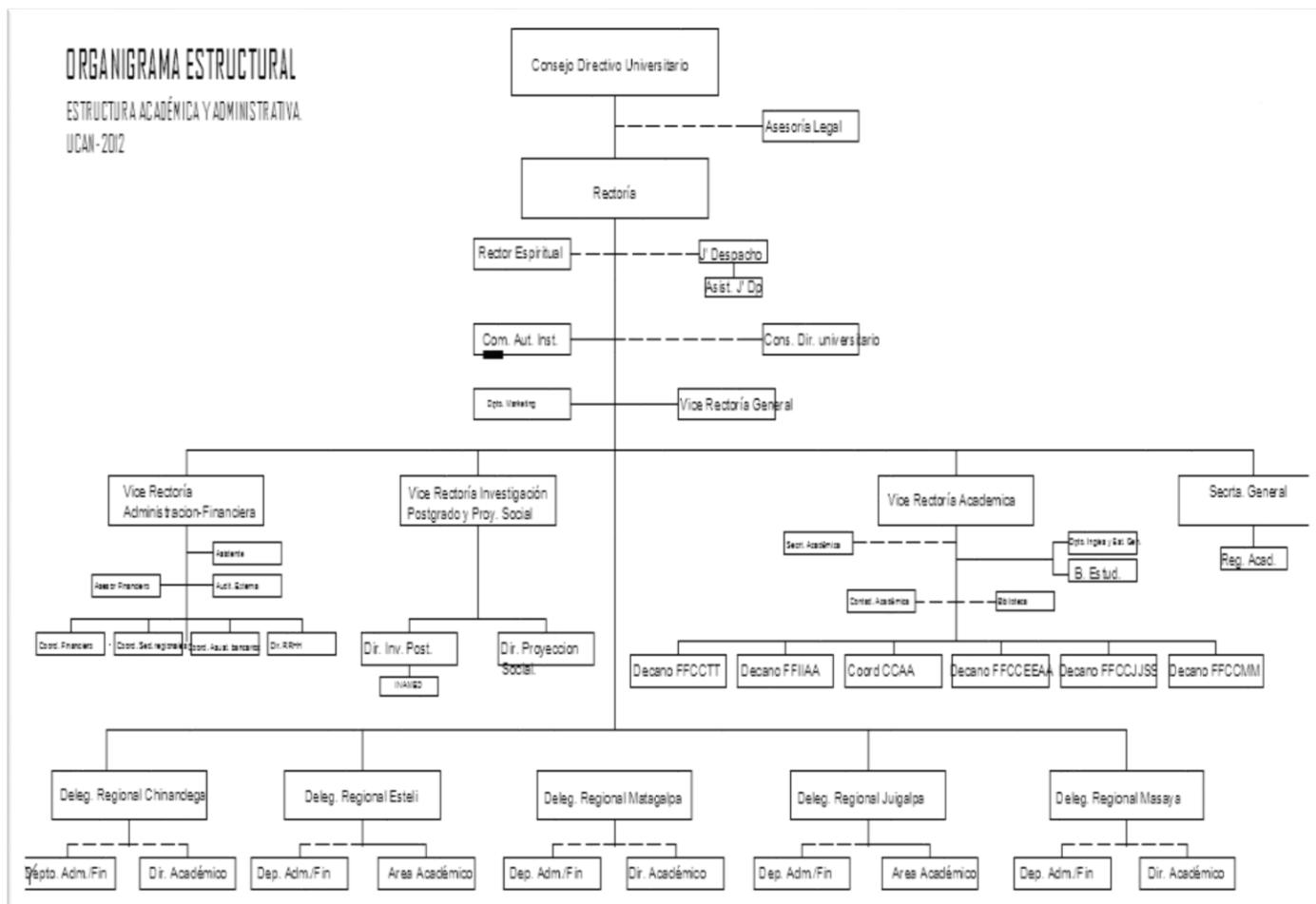
Valores democráticos: la Universidad promueve un modelo educativo de carácter eminentemente democrático, basado en la libre circulación de las ideas, en la libertad de pensamiento, la libertad de religión y la igualdad política, social y económicas de todos los componentes de la comunidad educativa.

Valores éticos y morales: la Universidad impulsa un modelo de educación basado en valores éticos y morales sólidos como la honradez, la responsabilidad, la honestidad, la transparencia, el espíritu cívico y patriótico, el respeto a la vida humana, a los derechos humanos y la igualdad racial, religiosa y de sexo.

Recursos naturales y medio ambiente: a través del desarrollo del currículo de formación impulsa un modelo educativo basado en el aprovechamiento racional, sostenible y renovable de los recursos naturales, haciendo especial énfasis en la protección del medio ambiente y los recursos naturales del país.

Sistema de planificación. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático de la institución para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y los propósitos básicos de la institución.

3.1.9 Organización



3.2 Administración financiera.

3.2.1 Concepto de administración

Para Koontz & O'Donnell (1994) la administración es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización (p.48)

La administración nos indica que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro de un servicio que se presta. Servicio y Subordinación son los elementos principales obtenidos.

Según Galindo (2008) “es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con máxima productividad” (p.156)

La Administración es la gestión que desarrolla el talento humano para facilitar las tareas de un grupo de trabajadores dentro de una organización. Con el objetivo de cumplir las metas generales, tanto institucionales como personales, regularmente va de la mano con la aplicación de técnicas y principios del proceso administrativo, donde esta toma un papel preponderante en su desarrollo óptimo y eficaz dentro de las organizaciones, lo que genera certidumbre en el proceder de las personas y en la aplicación de los diferentes recursos.

3.2.2 La administración financiera

La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa.

Según Gitman (1997) “el concepto de administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa.

Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro” (p.4)

Podemos decir que la Administración Financiera se encarga de proporcionar técnicas y métodos para la adecuada obtención y aplicación de los recursos monetarios de la empresa.

Según VanHorne (2002) “es la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente” (p.2).

La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

La Administración Financiera dentro de una organización, consiste en la planificación de los recursos económicos, para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder asumir todos los compromisos económicos de corto, mediano y largo plazo; expresos, que tenga la empresa, reduciendo riesgos e incrementando el valor de la organización, considerando la permanencia y el crecimiento en el mercado, la eficiencia de los recursos y la satisfacción del personal.

3.2.3 Administración Financiera de las cuentas por cobrar

Según gitman (2012) “es cobrar las cuentas de credito lo antes posible sin perder ventas por aplicar tecnicas de cobranza de alta prsion”(p.558).

La administración de las cuentas por cobrar inicia con la decisión de si se debe o no conceder crédito. Forma parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de variables tales como políticas de crédito comercial concedido a clientes y estrategia de cobros.

Las administraciones de las cuentas por cobrar juegan un papel importante en el desarrollo de las finanzas, ya que a través de ellas se generan diversos pagos que se hace mediante créditos a cortos y largos plazos los cuales tienen un periodo de vencimiento, reglas o procedimientos que las caracteriza de acuerdo a su giro comercial.

La estimación de la administración de las cuentas por cobrar muchas veces disminuye o aumentan los ingresos, que están previstos dentro de las ventas los cuales se ven vinculados a originar ciertos conflictos como son: los pagos retrasados, falta de pago por clientes que se declaren en bancarrota, falta de desempleo, muertes, abandonos, morosidad.

3.3 Cuentas por cobrar

Según Bolten (1994) “Las cuentas por cobrar no son más que créditos que se otorgan a clientes al concederles un tiempo razonable para que paguen los artículos comprados, después de haberlos recibido” (p. 561)

En la actualidad muchas empresas conceden créditos con el fin de aumentar los márgenes de venta, en general las empresas preferirán vender sus producto al contado, en lugar de vender al crédito pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito, lo que implica crear un departamento especializado el cual se dedique a la recuperación de los activos emitido en concepto de crédito, la principal función de los departamentos o áreas de riesgos crediticio es determinar las amenazas que significará para la institución otorgar un determinado crédito.

3.3.1 Definición de cuentas por cobrar

Según VanHorne (2002) son “sumas de dinero que deben los clientes a una empresa por haber adquirido bienes o servicios a crédito” (p.254).

Las cuentas por cobrar son parte fundamental del ciclo de efectivo de la empresa, posteriormente se convertirán en efectivo para la compañía, además es uno de los rubros importante que presenta el balance general dentro del grupo de activo circulante, efectos o documentos por cobrar, es decir los montos acumulados o no facturados en el momento de realizar la venta o servicio.

Las empresas deben tener un control constante sobre las cuentas por cobrar con el objeto de que estas puedan ser recuperadas en su totalidad y así proveer de recursos financieros suficientes para su normal desenvolvimiento.

Cepeda (1997) afirma que “las cuentas por cobrar se refieren a los derechos sobre otros convertibles en dineros, mercancías y servicios. Las cuentas por cobrar se definen corrientemente como solo aquellas peticiones que pueden cobrarse en efectivo” (p. 534).

Las cuentas por cobrar en una empresa se originan fundamentalmente de las ventas a crédito, en la cual se estipula un tiempo de pago bajo determinadas condiciones para la cancelación de sus obligaciones, siendo lo ideal que el cobro de éstas se haga efectivo en el plazo estipulado por la empresa para no originar problemas financieros que afecten la liquidez.

3.3.2 Importancia de las cuentas por cobrar

La cuentas y documentos por cobrar son importantes porque representan activos exigibles, derechos que la empresa tiene sobre sus clientes para obtener beneficios por mercancías vendidas y otros servicios que dicha empresa tenga.

Cepeda(1997) señala que “las cuentas por cobrar representan generalmente una de las partidas del activo más importante en la empresa” (p. 534).

Es importante mencionar que la función principal de las cuentas por cobrar es recuperar en su totalidad los montos emitidos, lo que implica un gran reto por la situación actual de la economía.

Las cuentas por cobrar han jugado un papel fundamental en el crecimiento económico de muchas empresas ya que significativamente elevan las ventas dando, como resultado un margen de utilidad mayor para la misma.

Estos indicadores resumen financieramente la capitalización del efectivo, el cual puede ser reutilizado en inversiones. Es relativamente sencillo observar que las cuentas representan una suma de dinero mediante ventas de mercadería o servicios que una organización oferta y que se suministran a determinadas personas u organizaciones.

3.3.3 Clasificación de las cuentas por cobrar

Para Catacora G. (1997) las cuentas por cobrar se clasifican en los estados financieros de acuerdo con su origen, en los siguientes rubros:

Cuentas por cobrar comerciales: son aquellas cuentas que se originan a través de los ingresos por ventas o por servicios prestados por diferentes compañías que serán registradas en el balance general según el giro del negocio.

Cuentas por cobrar a compañías relacionadas: se derivan de las ventas de bienes o servicios que ofrece una compañía para cobrar una determinada cantidad de dinero dentro de las cuales podemos destacar las facturas, los descuentos y las bonificaciones posteriores de las ventas.

Cuentas por cobrar a empleados: son aquellos préstamos, adelantos de salario, productos, servicios o convenios que establecen las compañías para los beneficios de sus empleados, pero que son formalmente deducido de sus pagos para cumplir en tiempo y forma lo adquirido.

Otras cuentas por cobrar: podemos decir que son aquellos servicios que nos ofertan terceros para la adquisición de los mismos. (p.286)

Las empresas conceden créditos con la finalidad de aumentar sus ventas en las cuentas por cobrar, es muy importante mantener un registro de la antigüedad de estas cuentas ya que esto permitirá un mayor control de cada cliente, debido a que en los libros mayores se representan cada subcuenta que tenga una organización.

Según Catacora G.(1997) las cuentas por cobrar pueden clasificarse como de exigencia inmediata:

Corto plazo: Aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor de un año.

Largo plazo: Su disponibilidad es a más de un año (p.286).

Las cuentas por cobrar a corto plazo, deben presentarse en el estado de situación financiera como activo corriente y las cuentas por cobrar a largo plazo deben presentarse fuera del activo corriente.

3.3.4 Determinación del nivel de cuentas por cobrar

Para determinar un nivel en cantidad de cuentas por cobrar es necesario conocer las políticas que la empresa tenga en cuenta al otorgamiento de créditos y clientes.

La ejecución adecuada de una buena política de créditos es fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar

Para VanHorne (2002) “las condiciones económicas, los precios asignados, la calidad de los mismos y las políticas de crédito de las empresas son factores importantes que influyen en las ventas” (p.254).

La administración y políticas de crédito están estrechamente relacionadas con el giro del negocio y la competencia del mercado en que la empresa opera.

Dependiendo del giro del negocio y la competencia se otorga el crédito a los clientes, el cual representa el tiempo que transcurre entre la fecha de la venta y la fecha en que se cobra, o se recibe en efectivo el importe de la venta.

3.4 Control

Según Reyes ponce (2004) “es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes” (p.440)

El control es una etapa primordial en la administración, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización sino existe un mecanismo que se informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

3.4.1 Definición de control

Koontz & O'Donnell (1975) afirman “control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los empleados para asegurar que los objetivos y planes de la empresa diseñados para conseguirlos se están llevando a cabo” (p.83).

En este concepto se destaca la necesidad de medir la utilización de las tareas para cotejar tales mediciones con los resultados planeados, esta comparación puede realizarse al final de cada periodo.

Hernandez,(2011) apunta que “el control consiste en vigilar si todas las actividades se realizan conforme el programa adoptado a las órdenes dadas y a los principios establecidos” (p.83).

Como se ha señalado todo control implica la igualación de los resultados obtenido con los resultados esperados.

Esta actividad sirve para monitorear los resultados de una acción que permite tomar medidas para hacer correcciones inmediatas y adoptar medidas preventivas.

3.4.2 Elementos del control

El control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de guías cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional.

Está compuesto de cuatro elementos:

Relación con lo planeado.

Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.

Detectar desviaciones: una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores (Martinez, 2000 , p.420).

El control es un proceso cíclico y repetitivo, que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa, posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.

En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.

En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

3.4.3 Importancia del Control

Si prestamos atención al proceso el control es mucho más que realizar una simple inspección.

El control es de vital importancia dado que:

Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente.

Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.

Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.

Localiza a los actores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.

Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.

Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa (Reyes ponce, 2004, p. 442).

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí se deduce la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

3.4.4 Principios del control

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, su aplicación debe apoyarse de principios, para el logro de la productividad de todos los recursos de la institución.

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

Equilibrio: a cada grupo conferido debe proporcionarse al grado del control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

De los objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.

De la oportunidad: el control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error.

De las desviaciones: todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

Contabilidad: Es establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relaciona con las ventajas reales que este reporte.

De excepción: el control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requiere el control.

De la función controlada: la función controlada por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar (galindo, 2008, p.210).

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

3.4.5 Clasificación de controles

Como anteriormente decíamos que el control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades para asegurar que los objetivos y planes de la empresa diseñados para conseguirlos se están llevando a cabo podemos decir que los controles se clasifican en Internos y externos.

Tamayo (2001) argumenta que los controles se clasifican en Controles Internos y Externos:

Control Interno

Es aquel proceso que se ejerce internamente en las organizaciones y es impulsado por las directivas, administración y demás personal vinculado a ella el cual posee la suficiente ética y moral, así como formulación académica que le amerite credibilidad a sus hallazgos y conclusiones con la finalidad de logra el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Control Externo

Es aquel ejercido por el personal ajeno a la organización y su propósito es establecer en qué medida los resultados alcanzados por las entidades o personas sujetas al control, satisfacen las metas, objetivos, trazados en la políticas, planes, programas y propósito fijados por la administración (p. 215).

El control externo comprende la vigilancia, inspección y fiscalización ejercida por los órganos competentes del control fiscal externo sobre las operaciones de las entidades sometidas a su control.

El Sistema de Control Interno de una empresa está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas para estimular y evaluar el cumplimiento de estas.

3.4.6 Control interno de las cuentas por cobrar.

Toda empresa tiene que tener establecido como va a cobrar es decir tener políticas de cobranza asimismo las restricciones que va a implementar.

Según Mira (2006), “se incluye en este apartado las cuentas originadas por ventas de bienes y servicios objeto de la actividad de la empresa y de las deudas que surgen de ingresos por la realización de otras actividades no habituales en el negocio” (p.115).

Las cuentas por cobrar es un elemento de todo el ciclo de operaciones que se denomina ciclo de Ingresos. Es esta la razón por la que se recomienda que cuando se establece el control interno, se haga no sólo para controlar lo relacionado con cuentas por cobrar, sino que, simultáneamente, deben quedar también resguardadas el resto de las operaciones mencionadas.

Hay que recordar que todo sistema de control interno es perfectible y susceptible de mejora continua y todas las medidas de control interno deben ser evaluadas frecuentemente.

Es de vital importancia implementar controles que aseguren una adecuada administración de las cuentas por cobrar, de manera que la organización pueda disponer de la liquidez necesaria para cumplir con sus compromisos a corto plazo sin que se vea afectada la solvencia y capacidad de pago soportándose en una eficiente y oportuna gestión de crédito y cobranza.

3.5 Procedimientos

El procedimiento consiste del seguimiento de una serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de un trabajo de la manera más correcta y exitosa posible.

3.5.1 Definición de procedimientos

Un procedimiento, en este sentido, consiste en perseguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz.

Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.

Melinkoff (1990) afirma "Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores"(p. 28).

Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz.

Para Catacora G. (1997) el procedimiento lo define como “una serie de pasos a seguir que se emplean para regular la actuación de todos los empleados. Estos procedimientos son aplicables por lo general a las decisiones del tipo rutinario” (p. 70).

Un procedimiento es una secuencia definida, paso a paso, de actividades o acciones que deben seguirse en un orden establecido para realizar correctamente una tarea.

3.5.2 Objetivos de los procedimientos

Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, consiste en seguir pasos determinados, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.

Gómez Rondón (1998) señala que: " El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero". (p.61).

El objetivo de los procedimientos es establecer un método de actuación que consta de una progresión temporal de pasos o etapas operativas encadenadas y relacionadas entre sí, formando de esta manera una sola función completa de las acciones requeridas en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

3.5.3 Tipos de procedimientos.

Según Tardío (2002) existen tres tipos de procedimientos: jurídicos, administrativos e informáticos.

Procedimientos jurídicos: es una secuencia de actuaciones ordenada dirigida a alcanzar un resultado preestablecido por el orden jurídico.

Procedimiento administrativo: es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin.

Procedimiento informático: instrucciones que otorga un programa para ejecutar una tarea determinada. (p. 73)

Los procedimientos en este sentido son métodos de ejecución o pasos a seguir, en forma secuenciada y sistemática, en la consecución de un objetivo. Existen diversos procedimientos que persiguen el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes.

En el campo del derecho, se conoce como procedimiento a una actuación que se desarrolla a partir de un trámite judicial.

Por su parte, en el campo administrativo el procedimiento se compone de diversas etapas cuyo objetivo es emitir, al final del proceso, un acto administrativo.

Para la informática, un procedimiento está formado por pasos que se repiten y que tienen la capacidad de ser determinantes.

Según Catacora G (1997) existen en la organización administrativa, dos tipos de procedimientos:

Procedimientos Contables:

Son todos aquellos procesos, resultado de pasos instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad.

Procedimientos no Contables:

Son aquellos que no afectan las cifras de los estados financieros (p. 71-72).

En un sentido técnico el procedimiento consiste fundamentalmente en una pluralidad de actos ligados o coordinados entre sí de manera que, sin cada acto anterior, ninguno de los posteriores tiene validez y sin cada acto posterior, ninguno de los anteriores tiene eficacia.

3.5.4 Procedimientos de las cuentas por cobrar.

Según Alvarez (1996) “Son un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias” (p.28)

Los procedimientos de las cuentas por cobrar se refieren a los criterios que utiliza una compañía para seleccionar a los solicitantes de crédito, para determinar a cuáles de sus clientes conceder crédito y el monto, así mismos los procedimientos de cobranza deben ser anticipados y planificados de modo que sigan una serie de pasos o etapas en forma regular y ordenada, porque el propósito de un buen procedimiento de cobranza es la maximización del cobro y minimización de las pérdidas de cuentas por cobrar.

3.6 Manual de procedimientos

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el trabajo cotidiano de las diferentes áreas de una empresa, así mismo puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

3.6.1 Definición de manual de procedimientos.

Los manuales nos permiten comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder, de manera ordenada y concisa, al conocimiento algún tema o materia.

Diaz, (2005) afirma “es un documento que expone en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre políticas, organización y procedimientos de una empresa o institución” (p.144).

Así mismo podemos decir que manual se trata de una guía que ayuda a entender el funcionamiento de algo, o bien que educa a sus lectores acerca de un tema de forma ordenada y concisa.

Para Alvarez,(1996) “es como un libro que contiene lo más sustancial de un tema donde se reúne información que está al alcance del personal” (p.23).

Un manual de procedimiento es un documento formal, sirve como herramientas para lograr los objetivos organizacionales.

Podemos decir que es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización.

Por lo anterior, la elaboración de Manuales de Procedimientos dentro de la institución o empresa es una función de los directores, gerentes y demás personas con autoridad para la toma de decisiones.

3.6.2 Estructura de los manuales de procedimientos

La estructura de los manuales de procedimiento, como todo documento tiene su orden y estructura, sin embargo, hay variación de un manual a otro.

Para elaborar un manual hay que seguir los siguientes pasos:

Identificación: aquí se incluyen los datos de la empresa, logotipo, nombre de la empresa, denominación del manual, fecha de elaboración, número de páginas y datos relativos a la o las revisiones del manual.

Índice: presenta la relación de capítulos y apartados del documento.

Introducción: es una breve explicación del contenido total del manual.

Objetivo: muestra qué es lo que se quiere lograr con dicho documento.

Alcance: son todos los requisitos a cumplir para lograr el objetivo.

Políticas: son criterios que orientan y facilitan las operaciones.

Responsable: es el puesto o la unidad administrativa que tiene a su cargo la preparación y aplicación del procedimiento.

Procedimientos: son la descripción detallada de las operaciones, se presentan por escrito y de una forma secuencial, describe en qué consiste el procedimiento, cómo, dónde y con qué se lleva a cabo.

Glosario: es la lista que explica de forma técnica algunos conceptos relacionados en el contenido (Franklin, 2009, p.253).

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa.

Los manuales de procedimientos deben de contar con una estructura determinada a fin de poder ser evaluados o consultados por todos aquellos que tengan injerencia desde un nivel de empleado hasta el nivel de valuación de directivo y así evitar confusiones en cuanto su interpretación.

3.6.3 Importancia de los manuales de procedimiento

Los manuales son documentos de gran importancia que sirven como medios de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir de forma ordenada y sistemática información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas (Franklin, 2009, p.244).

La importancia de los manuales radica en que ellos expresan de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa.

Además, son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma.

3.7 Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, podemos decir que las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

3.7.1 Definición de políticas

Cooper & Lybrand (1997) refieren que “la política es como una regla emitida por la dirección sobre lo que hay que hacer para efectuar el control, constituye la base de los procedimientos que se requieren para la implantación del control” (p.9).

En la opinión del autor las políticas es el conjunto de normas de acción, reglas y orientaciones que delimitan la acción administrativa, por lo tanto, sirven de guía esencial para llevar cabo las actividades hacia los fines y objetivos.

David, (2003) define “Política se refiere a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas” (p.240).

En este sentido se refiere que las políticas son normas, métodos o bien procedimientos que establece la institución que impulsa al logro de las metas propuestas.

3.7.2 Importancia de las políticas

Según Much (1998) la importancia de las políticas radica en que son esenciales para lograr el éxito de un plan:

Facilitan la delegación de autoridad.

Motivan y estimulan al personal.

Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.

Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.

Indican al personal como debe actuar en sus operaciones. (p.9).

Todas las empresas establecen políticas ya que estas son una herramienta esencial para que los objetivos tanto generales como específicos puedan lograrse, además estas tienen más características consideradas por la organización como ventajosa ya que son flexibles.

3.7.3 Lineamientos para la formulación de las políticas

Para establecer una determinada política es necesario tener en cuenta algunos factores que deben cumplirse con el fin de que se cumpla con el objetivo planteado por la institución.

Much (1998) los lineamientos son elaborados con la finalidad de apoyar a las políticas para que el logro de las actividades sea ejecutado en el menor tiempo posible y con la calidad esperada.

Establecer por escrito y dársele validez.

Coordinarse con las demás políticas.

Revisión periódica de las políticas.

Ser razonable y aplicable a la práctica.

Evitar acorde con los objetivos de la empresa.

Debe ser razonable a su formulación.

Ser flexible.

Debido a esto es necesario que las mismas sean claras y se encuentre establecida por escrito (p. 91).

Una política debe ser discutida y analizada por aquellos encargados de formularlas. Una vez definida, debe ser transcrita con el fin de mantener la información constante, sin distorsiones.

3.8 Crédito.

El crédito es un elemento vital en el sistema económico que representa un derecho actual, a pago futuro.

Podemos afirmar que el crédito es tan antiguo como la civilización. En sus comienzos, el préstamo se efectuaba en especie, y fue hasta la aparición y empleo de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de una manera ya tabulada.

Antes de la era cristiana, en la Antigua Roma encontramos los primeros signos del desarrollo crediticio.

3.8.1 Definición del crédito

Según Colindres & Moreno (1990) “Hay crédito siempre que haya un contrato al termino (verbal o escrito) esto es, un contrato que engendra obligaciones cuya ejecución sea diferida para una de las partes en lugar de exhibirlas a esta inmediatamente” (p.78)

Un crédito también se define como una prerrogativa de comprar ahora y pagar en una fecha futura, en la actualidad es un sistema moderno de comercialización mediante el cual una persona o entidad asume un compromiso de pago futuro (deudor) por la aceptación de un bien o servicio ante otra persona o entidad (acreedor).

Según Ettinger (2000) es un instrumento financiero, que consiste en una promesa de pago documentada que manifiesta una transacción formal de crédito o bien puede tratarse de algo establecido basada en la buena voluntad del vendedor y la aceptación del compromiso de pago por parte del comprador (p. 26)

El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.

3.8.2 Estándares del crédito

Van Horne y Wachowicz (2002) afirman que si los competidores extienden criterios en forma liberal y nosotros no, es posible que nuestras políticas frenen las actividades de mercadotecnia (p.254)

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente, asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito.

Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables fundamentales como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

Según Gitman (1997) los estándares de crédito son “los requisitos mínimos de la empresa para otorgar crédito a un cliente” (p. 558).

El estándar de crédito comprende el máximo riesgo a que está dispuesta a aceptar la empresa en las cuentas por cobrar es decir va a depender de la flexibilidad o restricción que quiera dar la empresa al otorgar el crédito a sus clientes.

3.8.3 Políticas de crédito

Toda actividad empresarial se maneja bajo políticas o normas que orientan la variedad de actividades comerciales que se dan en el mercado desde el punto de vista mercantil, por lo tanto, considerando que el crédito es un proceso ordenado de pasos y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero necesita de políticas para que dichas actividades actúen sobre objetivos específicos.

Al implementar políticas de crédito debe considerarse:

Administrar el crédito con procedimientos ágiles y términos competitivos.

Evaluar el crédito en forma objetiva.

Evitar la cartera vencida.

3.8.4 Definición de Políticas de créditos

Según Gitman (1997) “la política de crédito es un proceso que comprende las actividades encaminadas a la decisión de conceder crédito a clientes” (p. 506)

La política de créditos que es expresada en términos de procedimiento es un trabajo ordenado que obedece a la consecución de pautas para el otorgamiento de crédito, debe manifestarse por escrito porque ello favorece a que el personal tenga plena conciencia del trabajo que realiza.

Ettinger(2000), “las políticas de crédito de la empresa debe ser el soporte del gerente de crédito para su evaluación de los registros de los mismos.” (p. 37).

Las políticas de crédito de una empresa deben ser coherentes con la política comercial y compatible con los recursos financieros de la institución.

Se refieren a la determinación de la selección del crédito, los estándares o procedimientos del crédito y las condiciones del crédito.

3.8.5 Importancia de las políticas de crédito

Según VanHorne (2002) “una aplicación errónea de una buena política de crédito, o la adecuada instrumentación de una deficiente política no produce nunca resultados óptimos” (p.278).

Con base en lo anterior, es evidente la importancia que reviste el establecimiento de políticas de crédito en todas las empresas, puesto que representan las pautas que regirán las condiciones sobre la cual se otorgarán créditos a los clientes, para con ello lograr un control más eficiente sobre aquellos que cumplen puntualmente con las obligaciones contraídas.

3.8.6 Diseño de política de créditos

En toda política crediticia deben establecerse ciertos parámetros como:

Procedimientos o estándares de crédito, o el riesgo máximo aceptable de las cuentas de crédito.

Ettinger(2000) señala la siguiente secuencia:

Identificación de los objetivos por alcanzar.

Lineamientos previos o borradores de lo que será la política de créditos.

Discusión y revisión de esos lineamientos con las personas de las áreas involucradas: ventas, finanzas, contabilidad, legal etc.

Redacción definitiva de las políticas de créditos.

Aprobación de la Gerencia.

Difusión dentro de la empresa, de la política de créditos entre todos los responsables de su ejecución.

Implementación o puesta en marcha de la política de créditos aprobada y difundida.

Control de los resultados para verificar si las políticas están contribuyendo al logro de los objetivos o para aplicarse las medidas correctivas si fueran necesarias (p.220).

La política de créditos que es expresada en términos de procedimiento sobre como otorgar créditos y como realizar las cobranzas es un trabajo ordenado que obedece a una secuencia y que necesariamente debe constar por escrito porque ello favorece a que el personal tenga plena conciencia del trabajo que realiza.

3.8.7 La figura del analista de crédito

Según VanHorne (2002) “el analista de crédito tendrá particular interés en la liquidez del solicitante y en su capacidad de pagar las deudas a tiempo” (p 265).

A diferencia de las entidades financieras, la elaboración de un modelo de calificación del crédito se requiere la intervención de un analista de crédito en la recopilación y captación de información para el historial de crédito. El analista recopila información de tipo personal y cualitativo sobre el cliente, información que podría indicar factores de riesgo para la devolución del crédito concedido. Sin embargo, este proceso podría estar muy influenciado por la opinión subjetiva de dicho funcionario.

Los analistas de crédito determinan la probabilidad de que un prestatario será capaz de cumplir con sus obligaciones financieras y pagar un préstamo, a menudo lo hacen mediante la revisión de la historia financiera del prestatario y determinan si las condiciones del mismo.

3.9 Cobranza

Es el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio

3.9.1 Políticas de cobranza

La efectividad de las políticas de cobro de una empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Una política de cobranza debe basarse en su recuperación sin afectar la permanencia del cliente, debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros.

3.9.2 Definición política de cobranza

Las políticas de cobro son los procedimientos que la empresa sigue para cobrar sus cuentas una vez vencidas.

Para Stoner (1994) señala que las políticas “son conceptos o afirmaciones que poseen un carácter global para guiar el pensamiento en la toma de decisiones” (p. 751).

Se refiere a los procedimientos que la empresa usa para cobrar las cuentas vencidas y no pagadas. Un proceso de cobranza incluye el envío de notificaciones de cobro, llamadas telefónicas, facturación, cobros a través de una agencia externa o incluso demandas.

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

Para Gitman(1997)"son los procedimientos que la empresa emplea para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar cuando las mismas llegan a su vencimiento"(p.242).

Las políticas de cobro son los pasos que se deben seguir para lograr los objetivos específicos de la organización. Las condiciones económicas, el precio de los productos, la calidad de estos y las políticas de crédito de la empresa son importantes factores que influyen sobre su nivel de cuentas por cobrar.

3.9.3 Procedimientos de cobranza

Para Levy (2009) plantea que se refieren a "los procedimientos que la empresa sigue con la finalidad de recuperar la cartera vigente y vencida (p. 234).

Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza.

Por su parte Pere (2003) señala que "las políticas de cobranza sirven para consolidar criterios, evitar arbitrariedades, al momento de reclamos, simplificar los trámites de cobro, establecer las prioridades y determinar las normas de comportamiento que deben asumir los encargados de gestionar los impagos"(p.147).

De acuerdo con las ideas expuestas, los autores coinciden en mencionar que las políticas de cobranza rigen los procedimientos que la empresa emprende para efectuar el cobro de las cuentas por cobrar cuando han llegado a su vencimiento.

Sin embargo, Gitman (1997), va más allá y considerando lo planteado, señala que existen varias alternativas que las empresas pueden emplear para antes de declarar la incobrabilidad de sus cuentas, algunas de esas alternativas son simples, pero otras poseen un grado más alto de complejidad y de tiempo para que puedan verse los resultados (p.283).

Todo procedimiento de Cobranza tiene cuatro etapas tradicionales conocidas: el recordatorio, exigir respuesta, la insistencia y finalmente la acción drástica.

Los procedimientos de la cobranza se explican a continuación:

Notificación por escrito: Constituye la primera opción en el proceso de cobro de las cuentas vencidas. Se lleva a cabo los días siguientes al vencimiento de la cuenta, para ello se envía una carta al cliente deudor, notificándole la situación. En caso de que el cliente haga caso omiso a esta notificación, se procederá a enviar una más exigente. Finalmente, se enviará una tercera y última carta planteando la situación de morosidad.

Llamadas telefónicas: Constituye la segunda opción, se debe realizar cuando el primero no dio el resultado esperado, en este caso el gerente de crédito tendrá la tarea de comunicarse con el cliente que posee la deuda y hacerle la exigencia del pago. Si este posee una razón adecuada para explicar el motivo de retardo, se podrá considerar la posibilidad de extender el tiempo de crédito.

Visitas personales: Esta técnica puede ser muy efectiva y constituye la tercera opción, su efectividad radica en las altas posibilidades de que el cobro se haga en el acto.

Mediante agencias de cobranzas: Es la cuarta opción, puede no resultar rentable, puesto que consiste en recurrir a una agencia o a un abogado para que se encarguen de gestionar el cobro. Esto generalmente conlleva un costo elevado y se puede ver afectado hasta el cincuenta por ciento de las deudas cobradas.

Recurso legal: Es una opción bastante extremista, puede recurrirse a ella incluso antes de la anterior, pero se debe tener en consideración que puede ser un procedimiento costoso y que aun así no garantiza el cobro de los adeudos pendientes.

Es muy importante que, al momento de diseñarlas considerarlas condiciones del mercado, la competencia, el tipo de clientes que posee la organización, así como sus objetivos y políticas.

Los procedimientos de cobranza deben ser anticipados y planificados deliberadamente de modo que sigan una serie de pasos o etapas en forma regular y ordenada, porque el propósito de un buen procedimiento de cobranza es la maximización del cobro y minimización de las pérdidas de cuentas por cobrar.

Pero a fin de lograr prontitud y regularidad en los pagos, se recomienda dar los siguientes pasos preliminares para establecer un procedimiento adecuado de cobranza.

3.9.4 Tipos de políticas de Cobranza

El encargado de la cobranza debe desarrollar una o más formas para cobrar cuentas pendientes de pago. El conocimiento del trabajo en cobranzas le permitirá tener experiencia para elegir y organizar la forma adecuada.

Una efectiva labor de cobranza está relacionada con una efectiva política de créditos por lo que se minimiza los gastos de cobro por cuentas difíciles o de dudosa recuperación. Perez (2003) afirma que los tres tipos básicos de políticas de cobranza son:

Políticas restrictivas: caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

Políticas liberales: Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan energicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar, así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

Políticas Racionales: Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa (p.145).

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas una vez vencidas.

De acuerdo con el objetivo que se establezca en la empresa, referente a la cobranza de los créditos otorgados a los clientes, será el marco de referencia para establecer las políticas de cobranza.

3.9.5 Definición de incumplimiento de Pago.

El incumplimiento de pago no presenta aún una definición consensuada en la doctrina, aunque podría identificarse como todo aquel atraso en el pago que conlleve un coste para la organización.

En el modelo de calificación riesgo de morosidad para los créditos de una organización, establece el atraso costoso como un “atraso de 15 días o más”, sin argumentar los motivos en los que se basa para determinarlo, (Lara & Rodriguez, 2011).

El incumplimiento de pago debe definirse con cautela, por lo que es necesario identificar todo atraso que conlleve un coste para la organización.

En el modelo de calificación riesgo de morosidad para los créditos de la Universidad establece el atraso costoso como un “atraso de 30 días o más.

Los datos recogidos por el analista u oficial de crédito han de ser integrados correctamente en el sistema de información de gestión de la Universidad. Esta labor es delicada y requiere un programador u operario destinado exclusivamente a tal función. La razón es simple: si se cometen errores en esta fase, o se demora la introducción de los datos en un tiempo razonable, el modelo diseñado perdería su efectividad.

3.9.6 Cumplimiento de controles en las cuentas por cobrar:

Aguirre (2005) afirma que se establecerá un manual de procedimientos, aprobado por la dirección, en donde se detallan las políticas, procesos y criterios a mantener y ejecutar en el área de cuentas a cobrar en general.

Principalmente se constatará:

Criterios a seguir en la concesión de créditos a clientes.

Políticas y criterios en la aplicación de provisiones por clientes de dudosa cobrabilidad.

Conciliaciones periódicas de los registros auxiliares con los estados financieros.

Políticas y condiciones en cuanto a la concesión de anticipos o préstamos al personal.

Informes internos de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar, cancelaciones de cuentas incobrables, gestiones, tramitación y recuperación de impagados, etc.

Control, seguimiento y supervisión del cobro de las cuentas por cobrar.

Plan de verificación, comprobación y cumplimiento de controles (p. 288).

Las cuentas por cobrar representan los activos adquiridos por la empresa a través de letras, pagarés u otros documentos por cobrar proveniente de las operaciones comerciales de ventas de bienes o servicios. Por lo tanto, la empresa debe registrar de una manera adecuada todos los movimientos referidos a estos documentos, ya que constituyen parte de su activo, y sobre todo debe controlar que éstos no pierdan su formalidad para convertirse en dinero.

3.9.7 Objetivos del control interno aplicado por auditoria a las cuentas por cobrar

Según Mira (2006) El auditor debe de conocer los circuitos establecidos por la empresa para los documentos relativos a las cuentas a cobrar (flujograma); de tal forma que le permitan establecer la fiabilidad de los mismos y en función de aquellos realizar las pruebas sustantivas suficientes para obtener conclusiones sobre esta área.

Los objetivos más importantes son los siguientes:

Adecuada segregación de funciones, con personas independientes que supervisen cada uno de los departamentos en los que intervienen:

Cuentas por cobrar y su contabilización.

Listado de clientes con el límite de crédito.

Conciliaciones periódicas entre las cuentas cobrar y el mayor al final del mes. Envío periódicos de conciliaciones a clientes, realizados por personas independientes aclarando las diferencias existentes.

Control sobre el Crédito Otorgado. Debe de existir una numeración correlativa

Comprobación periódica de las facturas pendientes de cobro.

Conciliación periódica de los saldos de efectos a cobrar y su registro en el mayor (p.116)

En la actualidad las organizaciones se están direccionando hacia la búsqueda de mejores prácticas sobre la base de la eficiencia y eficacia lo cual se traduzca en la consecución exitosa de sus objetivos propuestos, esto en vista de un entorno cada vez más competitivo y exigente que demanda diariamente mayores retos, a fin de no permanecer aislados a los cambios, económicos, financieros y tecnológicos que se vienen suscitando.

Es importante para el auditor conocer el área y funciones de la empresa para así tener confianza en los documentos pertinentes a las cuentas por cobrar y poder tener soluciones.

3.9.8 Gestión del Riesgo de Crédito.

El Riesgo de Crédito es definido como la probabilidad de sufrir pérdidas como consecuencia del incumplimiento por parte del prestatario de sus obligaciones en las operaciones de naturaleza crediticia. En resumidas palabras, el incumplimiento se traduce en impago.

Para Elizondo & Altman (2003) “el riesgo de crédito surge cuando las contrapartes están indispuestas o son totalmente incapaces de cumplir sus obligaciones contractuales” (p.47).

La Gestión de Riesgos, es un proceso a través del cual, se pretende lograr una reducción de los niveles de riesgo existentes en la entidad y fomentar procesos de construcción de nuevas oportunidades de producción y administración desde su diseño, que garanticen condiciones de seguridad para el futuro.

3.10 Estados financieros

Todas las empresas, sea cual sea su tamaño necesitan obtener información sobre su desempeño para saber si han logrado resultados positivos, es decir, ganancias o si al contrario han sufrido pérdidas producto de su operación al finalizar un periodo determinado.

Según Calderon, (2008) “son cuadros sistemáticos que presentan en forma razonable diversos aspectos de la situación financiera de una empresa de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados” (p.1).

Los estados financieros son la fuente principal de información de donde se obtienen los datos para efectuar análisis financieros, de cuyos resultados se toman decisiones para una buena administración y así cumplir con los objetivos económicos de una entidad.

Para la obtención de datos para determinar los indicadores financieros es a través del estado de situación patrimonial también conocido como balance general o balance de situación y estado de resultado también denominado de pérdidas y ganancias.

Para VanHorne (2002) en el momento de la posible venta, el vendedor puede solicitar los estados financieros, una de las fuentes de información más deseables para el análisis de crédito” (p. 126)

Esto quiere decir que los estados financieros son una fuente confiable al momento de realizar una venta, se debe tomar una decisión cautelosa si el cliente no proporciona los estados financieros ya que eso puede reflejar una crisis financiera interna de la empresa.

3.10.1 Balance General.

Según Baca & Marcelino Mariana, (2016) “el balance general es el documento que muestra la situación financiera de una empresa durante un periodo determinado”(p.169).

El balance general es un informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado.

Según VanHorne (2002) “es la situación financiera de una empresa en un determinado momento”(p.126).

El balance general es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los activos, los pasivos y el patrimonio con que cuenta una empresa en un momento determinado.

3.10.2 Estado de resultado

Según Baca & Marcelino Mariana, (2016) “es un documento que muestra las utilidades operadas de una empresa a una fecha determinada a diferencia del balance general que muestra los resultados durante un periodo determinado (p.170)

El estado de resultados, es un estado financiero plasmado en un documento en el cual se muestran de manera detallada y minuciosa todos los ingresos, gastos, así como el beneficio o pérdida que se genera en una empresa durante un período de tiempo determinado.

Según VanHorne (2002) “es un resumen de ingresos y gastos de una compañía a lo largo de determinado tiempo que concluye con los ingresos o pérdidas de dicho periodo”(p.126).

También se le llama estado financiero o estado contable a un tipo de informe o registro de tipo formal que suelen utilizar las empresas, personas y entidades, para tener constancia de las diferentes actividades económicas que realizan las mismas, además de las distintas modificaciones que en un periodo determinado puede presentar.

3.10.3 Análisis Financieros

Según cordoba (2016) “es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa” (p. 320)

Consiste en el análisis de los estados financieros de una empresa, orientado a evaluar la posición financiera presente y pasada, con el resultado de sus operaciones; para especificar las condiciones actuales y pronosticar los resultados futuros.

Según VanHorne (2002) “Análisis de estado financiero es el arte de transformar los datos de los estados financieros en información útil para tomar una decisión informada” (p.127)

Estas observaciones son de gran importancia pues permiten evaluar alternativas que facilitan la toma de decisiones mediante la aplicación de técnicas, métodos, procedimientos de la planeación, registros, cálculos, análisis, comprobación y presentación de la situación económico-financiera de la empresa

El análisis financiero es el estudio de la realidad financiera de la empresa a través de los Estados Financieros, el análisis financiero pretende la interpretación de los hechos sobre la base de un conjunto de técnicas que conducen a la toma de decisiones.

Consiste básicamente en el análisis de los estados financieros de una empresa, orientado a evaluar la posición financiera presente y pasada, con el resultado de sus operaciones; para especificar las condiciones actuales y pronosticar los resultados futuros y, además, facilitar la toma de decisiones.

Al realizar un análisis financiero se puede descubrir áreas problemáticas específicas para emprender acciones correctivas a tiempo. Por ejemplo, en el área de crédito se pueden examinar las razones financieras básicas de un posible cliente para decidir si le extienden un crédito. Los principales contextos en una evaluación financiera de crédito son: la rentabilidad, el endeudamiento, la solvencia, la rotación de cuentas por cobrar, el período promedio de cobros y la tasa de rendimiento sobre la inversión de las ventas al crédito.

3.10.4 Método de Análisis Financiero vertical

Según Morales, (2002) “el analisis vertical tambien llamado estatico se aplica para analizar un estado financiero a fecha fija o correspondiente a un periodo determinado”(p.189)

El análisis vertical permite establecer relaciones entre cuentas o rubros de los estados financieros del balance general y ganancias y pérdidas como correspondientes a un solo año o periodo, tanto para la sola empresa como comparación con otras de la misma naturaleza.

3.10.5 Metodos de Analisis Financiero Horizontal

Según Morales, (2002) “el analisis horizontal tambien llamado dinamico se aplica para analizar dos o mas estados financieros de la misma empresa a fecha distitntas o correspondiente a dos o mas periodos o ejercicio” (p.189).

El análisis horizontal facilita valorar la evolución que han tenido las cuentas, a través de dos o más años o periodos contables, pudiendo observarse qué aumentos o disminuciones han experimentado.

3.10.6 Método de Análisis de las Razones financieras

Según Gitman, (1997) “las razones financieras son indices que relaciona dos numeros contables y se obtiene dividiendo una cifra entre otra”(p.132)

Una razón financiera es una relación que indica algo sobre las actividades de una empresa, como la proporción entre activos y pasivos, o entre sus cuentas por cobrar y sus ventas anuales. Además, permite que el analista compare las condiciones de una empresa en el tiempo o en relación con otras empresas

Para Gitman, (1997) “el análisis de razones financieras incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa” (p.61).

Una razón financiera es una relación entre dos cuentas o grupos de cuentas del mismo estado financiero o de dos estados financieros que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias.

1. *Índice de actividad*

Para Gitman, (1997) “los índices de actividad miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas” (p.68).

Los ratios de gestión o actividad sirven para detectar la efectividad y la eficiencia en la gestión de la empresa. Es decir, cómo funcionaron las políticas de gestión de la empresa relativas a las ventas al contado, las ventas totales, los cobros y la gestión de inventarios.

Las razones financieras de actividad permiten conocer en qué medida aprovecha sus recursos una empresa; cuando un analista quiere determinar qué tan bien asigna sus recursos una firma, compara estas razones con los estándares de la industria.

Son también llamadas ratios de administración de activos porque indican qué tan bien funciona una organización en relación a cómo administra sus activos a corto y largo plazo.

Según Aching, (2005) afirma que los análisis de la gestión o actividad miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos.

Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, contado, inventarios y ventas totales (p.19).

Podemos decir que expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo y son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero.

Según Aching (2005) afirma que en este grupo de índice de actividad tenemos el siguiente ratio:

Ratio rotación de cartera (cuentas por cobrar): miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar.

El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas.

Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo (p.19).

Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia.

Según Gitman, (1997) la Rotación de Cuentas por Cobrar muestra las veces que rotan las cuentas por cobrar en el año.

Rotación de Cuentas por Cobrar = Ventas Netas / Cuentas por Cobrar

Mide la circulación de las cuentas por cobrar, y su valor indica las veces en el año que los créditos otorgados por ventas fueron recuperados.

Si el resultado de esta razón es superior al establecido en las políticas de crédito de la empresa, significa que los clientes no están cumpliendo oportunamente con sus pagos.

Periodo promedio de cobro:

El periodo promedio de cobro, o antigüedad promedio de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro

Periodo Promedio de Cobro = $360 / \text{Rotación de Cuentas por Cobrar}$ (p. 69).

Esta razón financiera nos permite conocer el grado de eficiencia en el cobro de las cuentas, así como la efectividad política en el otorgamiento de créditos.

Se refiere al número promedio de días que las empresas cobran sus ventas al crédito.

Para saber si el resultado obtenido es satisfactorio, es necesario conocer la actividad de la empresa; sin embargo, mientras mayor sea el índice de rotación, mejor será la política administrativa, ya que esta razón nos muestra las veces que se recupera la inversión.

IV. Hipótesis

Hi: Una propuesta de Manual que incluya procedimientos, parámetros, políticas de crédito y cobranza permitirá disminuir la morosidad de cartera de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN en el periodo 2017.

Ho: Una propuesta de Manual que incluya procedimientos, parámetros, políticas de crédito y cobranza No permitirá disminuir la morosidad de cartera de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN en el periodo 2017.

V. Variables – Indicadores.

5.1 Tabla 1 Operacionalización de Variables

Variable.	Definición operativa	Naturaleza	Indicadores	Instrumentos
Cuentas por cobrar	Son las que registran los aumentos y las disminuciones resultados de la prestación de servicio.	Cuantitativa	Informe de recuperación de cartera y cobro.	Observación
Estados financieros	Son los que se utilizan para conocer la situación financiera y los cambios que se experimentan en un periodo determinado.	Cuantitativa	Balance general Estado de resultado	Observación
Ratio financiera	Relación entre cuenta del mismo estado financiero que permiten interpretar el comportamiento operativo de la institución.	Cuantitativa	Rotación de cuentas por cobrar	Observación
Antigüedad de saldo	Son las deudas de los estudiantes de acuerdo al número de días que tiene cada cuenta sin haberse pagado.	Cuantitativa	Análisis de antigüedad de cartera	Observación
Gestión de Cobranza	Plan general de acción que guía al departamento de Cartera y cobro UCAN en la conducta de su operación.	Cuantitativa	Periodo promedio de cobranza. Notificación de cobros	Entrevista
Políticas de Crédito	Son una forma de transacción comercial basada en la confianza que se les otorga a los estudiantes en fechas determinadas.	Cualitativo	Manual de cartera y cobro	Entrevista
Procedimientos	Acciones u operaciones que se realizan para uniformar y controlar el cumplimiento de las actividades de cartera y cobro.	Cualitativa	Cumplimientos de políticas	Entrevista

VI. Diseño metodológico

6.1 Tipo de estudio

Según el tipo de investigación es descriptiva ya que comprende registro, análisis e interpretación del estado actual del problema planteado del departamento de cartera y cobro de UCAN.

En la investigación se describirán aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de la situación actual del manual de cartera y cobro.

6.2 Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación: será no experimental descriptivo transversal ya que se realizará en un periodo determinado en el tiempo y no se manipularán deliberadamente las variables es decir no se hace variar intencionalmente las variables independientes, lo que haremos es observar tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlas.

6.3 Enfoque

El enfoque de la investigación es cuantitativo ya que permitirá un análisis sobre la realidad objetiva, (causa –efecto) precisión y predicción en los procedimientos del departamento de cartera y cobro en León, y se señalaran ciertas alternativas, usando cálculos numéricos se busca cuantificar, medir la situación

6.4 Población

Se establece como población 3 personas Vicerrector administrativo, Director Financiero y director del área de cartera y cobro de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua, UCAN donde se extraerá la información necesaria para esta investigación.

6.5 Muestra

Tomamos como muestra al vicerrector administrativo y director del departamento de Cartera y cobro de UCAN-León. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población.

6.6 Selección de las técnicas de recolección de la información

La técnica a utilizar en esta investigación será fuentes documentales, la entrevista y la observación.

La entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio en este caso el vicerrector administrativo, director de finanzas y el director de cartera y cobro a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema.

Se realizará una entrevista individual cara a cara con el propósito de conocer lo que piensa sobre la situación actual de la administración de las cuentas por cobrar de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua –UCAN león y así indagar más sobre la problemática para enfatizar en los puntos más críticos que deben ser tomados en cuenta para la propuesta del manual de procedimientos.

La observación es el proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se tomará en consideración será la inspección y estudio mediante el empleo de propios sentidos de las cosas o hechos de interés tal como son o tienen lugar espontáneamente.

Fuentes documentales primarias, estamos hablando de los estados financieros de la institución-Balance General, estado de Resultado, informes de cartera y cobro para evaluar la administración de las cuentas por cobrar.

VII. Análisis e interpretación de resultados

Para evaluar la administración financiera de las cuentas por cobrar de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua en el periodo 2015-2016, se aplicaron las técnicas de entrevistas y la observación.

A través de la aplicación de las técnicas de investigación como es la entrevista y la observación presentadas en la Tabla 2 se obtuvieron los siguientes resultados.

7.1 Crecimiento histórico de las cuentas por cobrar de UCAN.

7.1.1 Tabla 2 Matriz de resultado crecimiento histórico de las cuentas por cobrar.

Indicador	Resultado de indicadores en la aplicación de técnicas				Resultado
	Entrevista		Observación		
	Si	No	Si	No	
1. ¿Conoce el crecimiento histórico de recuperación de las cuentas por cobrar en los periodos 2015-2016?	X		X		Si conocen
2. ¿Realizan análisis horizontal y vertical para determinar el comportamiento de las cuentas por cobrar?		X		X	No realizan análisis horizontal y vertical determinan el comportamiento mediante el Informe de recuperación controlado manualmente con documentos en Excel.

Datos obtenidos entrevista director del departamento de cartera y cobro.

De acuerdo a la matriz para la determinación del crecimiento de las cuentas por cobrar de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN, las áreas entrevistadas y observadas las cuales fueron el Vicerrector Administrativo, Director Financiero y Director de Cartera y Cobro, concuerdan que si conocen el crecimiento histórico de la recuperación de las cuentas por cobrar.

A pesar de que conocen el crecimiento de recuperación de los periodos 2015-2016, al preguntarles si realizan análisis horizontal y vertical de los estados financieros para conocer el crecimiento de las cuentas por cobrar respondieron que no realizan estos análisis que este dato es determinando mediante los informes de recuperación elaborados por el departamento de cartera y cobro. Los informes de recuperación son controlados de forma manual atravez de documentos en excel.

Tomando en cuenta los resultados de esta matriz podemos notar que es necesario realizar un análisis de los estados financieros para determinar el crecimiento histórico de las cuentas por cobrar de UCAN –León en los periodos 2015-2016.

7.2 Análisis vertical de los estados financieros

Este procedimiento incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la institución.

Este Análisis Financiero se fundamenta en la obtención de una serie de datos de la actividad empresarial de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua-UCAN, a través del estudio sistemático de todas las partidas que integran las cuentas anuales de la institución, cuyos resultados sirven como herramientas para analizar y supervisar el desempeño de la institución, teniendo como insumos básicos los estados financieros de la universidad.

7.2.1 Análisis vertical del estado de situación financiera

A continuación, se presenta la tabla 3 en la cual muestra la estructura del balance de situación financiera por el año 2015 de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua – UCAN con respecto al total de activo.

7.2.2 Tabla 3 Análisis vertical Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua, Año 2015.

Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua –UCAN
Balance general al 31 de diciembre 2015
(Cifras en córdobas)

Descripción	Monto En córdobas	Porcentaje Sobre Activos Totales
ACTIVOS		
Activos circulantes		
Efectivo y equivalencias de efectivo		
Caja general	149,963.30	0.23%
Caja chica	37,500.00	0.06%
Banco moneda nacional C\$	504,399.56	0.77%
Banco moneda extranjera US\$	2493,927.87	3.81%
Total, efectivo y equivalencias de efectivo	3,185,790.73	4.87%
Cuentas por cobrar		
Cuentas por cobrar	3,930,983.56	6.01%
Total, cuentas por cobrar	3,930,983.56	
Total, activo circulante	7,116,774.29	10.88%
Activos no corrientes		
Activo Fijo		
Equipo tecnológico	462,552.72	0.71%
Retroproyectores	65,304.00	0.10%
Equipo de laboratorio ciencias medicas	41,258.15	0.06%
Equipo de aire acondicionado	1,428,320.00	2.18%
Equipo de laboratorio de computación	1,762,500.00	2.69%
Equipo de oficina	1,482,500.00	2.27%
Equipo rodante	4,250,000.00	6.50%
Equipo para construcción	30,138,359.83	46.08%
Edificio	13,500,000.00	20.64%
Terreno	20,762,227.31	31.74%
Sub Total Activo Fijo	73,893,022.01	112.97%
Depreciación acumulada	(16043,376.14)	-24.53%
Total, activos fijos	57,849,645.87	88.44%
Otros activos	442,389.25	0.68%
Total, Activos No Corrientes	58,292,035.12	89.12%
Total Activos	65,408,809.41	100%
PASIVOS		
Pasivo circulante		
Retenciones por pagar	48,573.00	0.07%
Prestamos por Pagar	4,464,260.19	6.83%
Tarjetas de crédito por pagar		
Total, Pasivo Corriente	4,512,833.19	6.90%
PATRIMONIO		
Capital Social	5,692,629.47	8.70%
Aportes de Capital	9,723,933.47	14.87%
Resultados Acumulados	17,067,941.76	26.09%
Resultados del Ejercicio	28,411,471.52	43.44%
Total, patrimonio	60,895,976.22	93.10%
Total, Pasivo + Patrimonio	65,408,809.41	100%

Fuente: Estados Financieros de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua -UCAN

De acuerdo al análisis vertical del Balance general de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN en el año 2015 se puede apreciar que los activos están distribuidos de la siguiente forma:

El activo circulante representa 10.88%, del total de sus activos esto se debe a que la cuenta caja-bancos tiene una participación del 4.87% mientras que las cuentas por cobrar reflejan una participación del 6.01%.

El activo no corriente representa el 89.12%, cuya participación está dada en base a que la cuenta equipo tecnológico aporta el 0.71%, la cuenta retroproyectores aporta 0.10%, la cuenta equipo de laboratorio de ciencias médicas aporta 0.06%, la cuenta aire acondicionado participa con el 2.18%, la cuenta equipo de laboratorio de computación aporta 2.69%, la cuenta equipo de oficina aporta el 2.27%, la cuenta equipo rodante el 6.50%, la cuenta de equipo de construcción aporta 46.08 % por lo tanto tiene mayor participación en relación a las demás, debido a que cuenta con maquinarias propias de construcción para las prácticas de los estudiantes, la cuenta edificio aporta 20.64%, terreno 31.74% y en la cuenta de otros activos la participación es del 0.68%.

Los pasivos representan un 6.90% del total de sus activos esto se debe a que la cuenta de retenciones por pagar es de 0.07% y prestamos por pagar con mayor participación 6.83%.

7.2.3 Tabla 4 Estructura de los activos, año 2015

Descripción Año 2015	Monto en córdobas	Porcentaje %
Activo Circulante	7,116,774.29	10.88%
Activo no corriente	58,292,035.12	89.12%
Total, Activos	65,408,809.41	100%

Fuente: Estados Financieros de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua -UCAN

Mediante la tabla 4 podemos observar que el total de los activos está conformado por los activos circulante con un porcentaje de participación del 10.88%, activos no corrientes representan el 89.12%. Por tanto, la mayor participación de los activos se concentra en los

equipos de construcción que representan el 46.08% del total activos debido a que constituyen el principal recurso que posee la institución para la facultad de ingeniería y arquitectura.

7.2.4 Tabla 5 estructura de pasivo con respecto a total de activos año 2015.

Descripción Año 2015	Monto en córdobas	Porcentaje %
Pasivos circulantes	4,512,833.19	6.90%
Pasivos no corrientes	-	-
Total, Activos	65,408,809.41	100%

Fuente: Estados Financieros de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua -UCAN

Mediante la tabla 5 se muestra que el total de pasivos circulante representan el 6.90% del total de activos a 2015, de estos pasivos la cuentas Prestamos por Pagar representa el 6.83% del total de activos. Estas obligaciones son canceladas a largo plazo, la cuenta Retenciones por pagar representan el 0.07% canceladas a corto plazo.

7.2.5 Tabla 6 Estructura de patrimonio con respecto a total activos, año 2015

Descripción	Monto C\$	Porcentaje/total activos
Capital Social	5,692,629.47	8.70%
Aportes de Capital	9,723,933.47	14.87%
Resultados Acumulados	17,067,941.76	26.09%
Resultados del Ejercicio	28,411,471.52	43.44%
Total, Patrimonio	60,895,976.22	93.10%

La estructura del Patrimonio correspondiente al año 2015 representa el 93.10% con respecto a los activos, está conformado por: el capital social con el 8.70% del total del activo; el aporte de capital representa el 14.87%, resultados acumulados con el 26.09%, y el resultado del ejercicio con el 43.44%.del total de activos.

A continuación, se presenta la tabla 7, en la cual muestra la estructura del balance de situación financiera por el año 2016 de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua, UCAN con respecto al total de activo.

7.2.6 Tabla 7 Análisis vertical Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua -2016.

Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua – UCAN

Balance general al 31 de diciembre 2016

(CIFRAS EN CORDOBAS)

Descripción	Monto En córdobas	Porcentaje Sobre Activos Totales
ACTIVOS		
Activos circulantes		
Efectivo y equivalencias de efectivo		
Caja general	79,955.86	0.27%
Caja chica	37,500.00	0.06%
Banco moneda nacional C\$	566,779.34	0.84%
Banco moneda extranjera US\$	2,951,706.77	4.38%
Total, efectivo y equivalencias de efectivo	3,735,941.97	5.54%
Cuentas por cobrar		
Cuentas por cobrar	1,141,366.24	1.69%
Total, cuentas por cobrar	1,141,366.24	0.27%
Total, activo circulante	4,877,308.21	7.23%
Activos no corrientes		
Activo Fijo		
Equipo rodante	929,500.01	1.38%
Equipo para construcción	23,902,821.60	35.44%
Edificio	39,838,036.01	59.07%
Terreno	15,005,714.40	22.25%
Sub Total Activo Fijo	79,676,072.02	118.15%
Depreciación acumulada	(1,7647,713.76)	-26.17%
Total, activos fijos	62,028,358.26	91.98%
Otros activos	530,867.10	0.79%
Total Activos No Corrientes	62,559,225.36	92.77%
Total Activos	67,436,533.57	100%
PASIVOS		
Pasivo circulante		
Retenciones por pagar		0.00%
Prestamos por Pagar		5.98%
Tarjetas de crédito por pagar		0.44%
Total, Pasivo Corriente		6.42%
PATRIMONIO		
Capital Social		8.44%
Aportes de Capital		14.42%
Resultados Acumulados		24.88%
Resultados del Ejercicio		45.84%
Total, patrimonio	63,107,754.34	93.58%
Total, Pasivo + Patrimonio	67,436,533.57	100%

7.2.7 Tabla 8 Estructura de los activos, año 2016

Descripción Año 2016	Monto en córdobas	Porcentaje %
Activo Circulante	4,877,308.21	7.23%
Activo no corriente	62,559,225.36	92.77%
Total, Activos	67,436,533.57	100%

Fuente: Estados Financieros de UCAN

De acuerdo al análisis vertical del Balance general de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN en el año 2016 se puede apreciar que los activos están distribuidos de la siguiente forma:

El activo circulante representa 7.23%, del total de sus activos esto se debe a que la cuenta caja-bancos tiene una participación del 5.54% mientras que las cuentas por cobrar reflejan una participación del 1.69%. El activo no corriente representa el 92.77%, cuya participación está dada en base a la cuenta equipo rodante el 1.38%, la cuenta de equipo de construcción aporta 35.44 % la cuenta edificio aporta 59.07% quien tiene la mayor representación porque se adquirieron nuevos inmuebles, la cuentan terreno 22.25%, y en la cuenta de otros activos la participación es del 0.79% dentro del total del activo.

7.2.8 Tabla 9 Estructura de los pasivos con respecto a total activos, año 2016

Descripción Año 2016	Monto en córdobas	Porcentaje %
Pasivos circulantes	4,328,779.23	6.42%
Pasivos no corrientes	-	-
Total, Activos	67,436,533.57	100%

Fuente: Estados Financieros de UCAN

Mediante la tabla 9 se muestra que el total de pasivos circulante representan el 6.42% del total de activos a 2016, de estos pasivos la cuentas prestamos por pagar representa el 5.98% y la cuenta tarjetas de crédito el 0.44% del total de activos.

7.2.9 Tabla 10 Estructura de patrimonio con respecto a total activos, año 2016

Descripción	Monto C\$	Porcentaje/total activos
Capital Social	5,692,629.47	8.44%
Aportes de Capital	9,723,933.47	14.42%
Resultados Acumulados	16,778,324.44	24.88%
Resultados del Ejercicio	30,912,866.96	45.84%
Total patrimonio		93.58%

Fuente: Estados Financieros de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua -UCAN



Fuente: Estados Financieros de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua -UCAN

La estructura del Patrimonio correspondiente al año 2016 representa el 93.58% con respecto a los activos, está conformado por: el capital social con el 8.44% del total del activo; el aporte de capital representa el 14.42%, resultados acumulados con el 24.88%, y el resultado del ejercicio con el 45.84%.del total de activos.

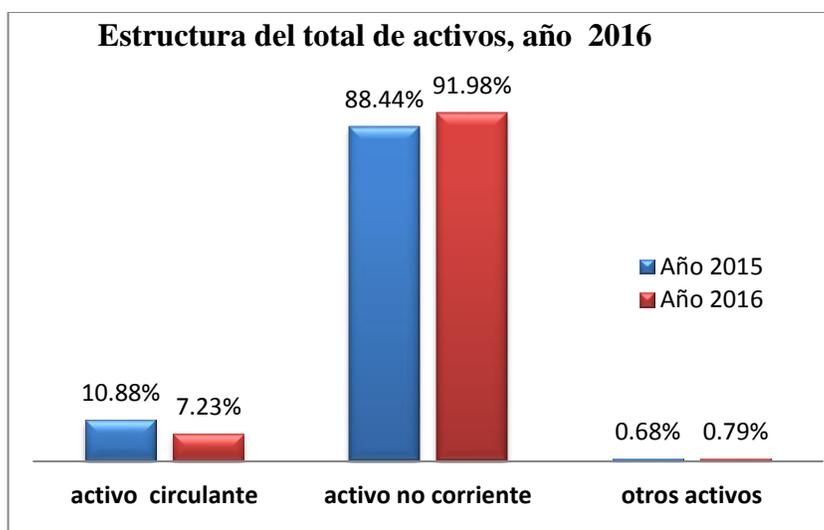
7.2.10 Resumen del análisis vertical de los periodos 2015-2016

A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre la estructura vertical de los estados financieros de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN, por los períodos de 2015-2016.

7.2.11 Tabla 11 Estructura del total de activos, año 2016

Descripción	Porcentaje % sobre activos 2015	Porcentaje % sobre activos 2016
Activo Circulante	10.88%	7.23%
Activo no corriente	88.44%	91.98%
Total, Otros Activos	0.68%	0.79%
Total, Activos	100%	100%

Fuente: Estados financieros de UCAN

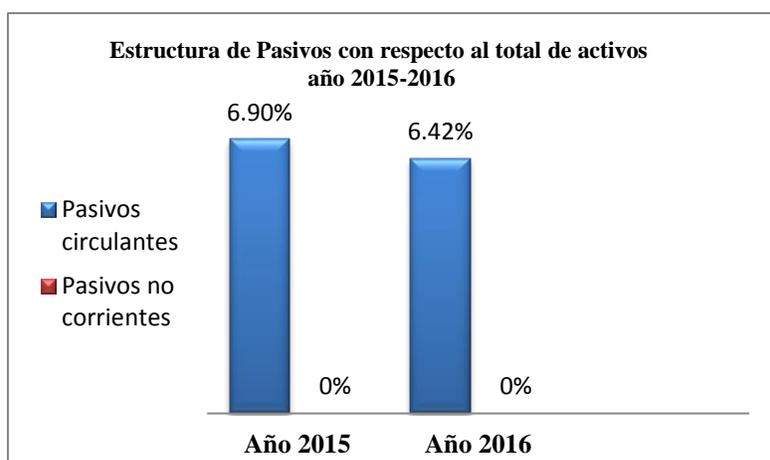


Por medio de la tabla 11 podemos observar que los activos circulantes disminuyeron su proporción con respecto al total de activos en un 7.23%, en 2016 con respecto a 2015, esto debido al incremento de los activos no corrientes que pasaron de una participación de un 89.12 % en el año 2015 a un 92.77% en el 2016, causado por la inversión de la institución en la compra de edificio destinados a la actividad educativa.

7.2.12 Tabla 12 Estructura de Pasivos con respecto al total de activos, Año 2015- 2016

Descripción	Porcentaje % con respecto al total activos 2015	Porcentaje % con respecto al total activos 2016
Pasivos circulantes	6.90%	6.42%
Pasivos no corrientes	0%	-
Total, Activos	100%	100%

Fuente: Estados financieros de UCAN

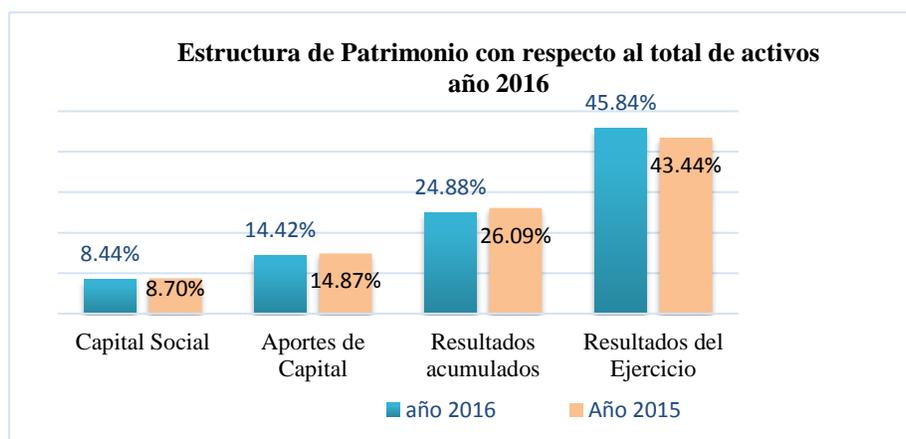


En la tabla 12 se observa que los pasivos corrientes en el 2015 se constituían en 6.90% con respecto al total de activos, debido a la concentración de las fuentes de financiamiento para la institución por parte de los préstamos por pagar las cuales conformaban 6.83% del total de los pasivos circulante y en 2016, esta participación baja a un 6.42% sobre el total activos.

7.2.13 Tabla 13 Estructura de patrimonio con respecto al total de activos, año 2016

Descripción	Porcentaje % con respecto al total activos 2015	Porcentaje % con respecto al total activos 2016
Capital Social	8.70%	8.44%
Aportes de Capital	14.87%	14.42%
Resultados acumulados	26.09%	24.88%
Resultados del Ejercicio	43.44%	45.84%
Total, Patrimonio	93.10%	93.58%

Fuente: Estados financieros de UCAN



De acuerdo a la tabla 13, la estructura del patrimonio se mantiene casi constante por los dos años de estudio, el resultado del ejercicio se incrementó en su porcentaje de participación con respecto al total de activos, en 45.84% 2016 con respecto a 2015.

7.2.14 Resultado del análisis vertical del estado de situación financiera años 2015-2016.

Según la información analizada con respecto a la estructura vertical del estado de situación financiera de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua-UCAN por los períodos 2015-2016, podemos apreciar que en el año 2015 la cuenta de activos circulante representan el 10.88% sobre los activos totales en el cual la cuenta de efectivo o equivalencia de efectivo es de 4.87% por lo tanto las cuentas por cobrar representan el 6.01% esto a causa que los estudiantes adeudaban a la institución las inscripciones intersemestrales, certificados de notas y mensualidades de diciembre 2015.

En el año 2016 los activos circulantes disminuyeron a 7.23% esto se debió a que las cuentas por cobrar bajaron con respecto al año 2015 en 1.69%.

Los activos no corrientes en el año 2015 representan el 89.12 %, la cuenta equipo de construcción aporta mayor representación con 46.08%, la cuenta terrenos 31.74% esto se debe a que la universidad adquirió vehículos, maquinaria de construcción con el fin de ser utilizados en las prácticas de campo de la Facultad de Ingeniería y arquitectura, así como terrenos para las actividades meramente académicas.

En el año 2016 los activos no corrientes aumentaron a 92.77% en relación al 2015, a causa que la universidad adquirió nuevo edificio representando esta cuenta el 59.07%.

Para la adquisición de algunos activos no corrientes la universidad tuvo que apoyarse del financiamiento bancario es decir préstamos a pagarse a largo plazo, así también en esta cuenta incluía las retenciones por pagar a corto plazo teniendo en el año 2015 un pasivo de 6.90% y en el año 2016 de 6.42%. a pesar que se reduce debido a que el monto de préstamo va disminuyendo su saldo, pero además se obtuvo una nueva obligación como es el pago de tarjeta (corporativa)de crédito.

En el año 2015 su cuenta de patrimonio representa el 93.10% con respecto a sus activos totales, y en el año 2016 se obtuvo un 93.58%. Por tanto, se puede observar que el proceso de recuperación de la inversión de la universidad ha crecido paulatinamente.

7.3 Análisis vertical del estado de rendimiento

El Estado de Resultados muestra los efectos de las operaciones de una empresa y sus resultados finales, ya sea de ganancia o de pérdida., tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa.

A continuación, se presenta la tabla 14 en la cual muestra la estructura del estado de rendimiento al 31 de diciembre de 2015, de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN.

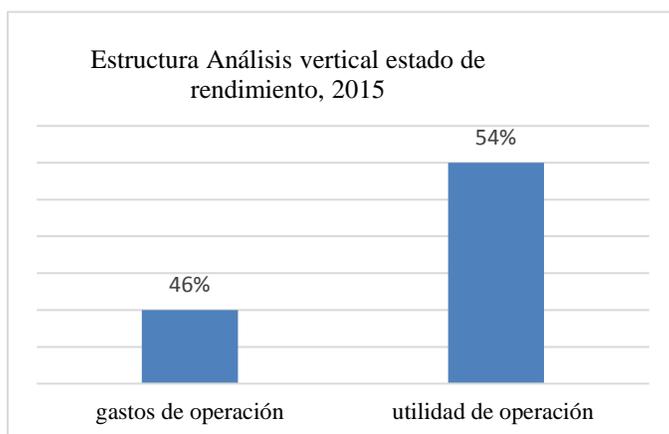
7.3.1 Tabla 14 Estructura Análisis Vertical Estado de rendimiento, 2015

Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua – UCAN

Estado de rendimiento al 31 de diciembre 2015

(CIFRAS EN CORDOBAS)

Descripción	Monto en córdobas	Porcentaje Sobre Activos Totales	
INGRESOS			
Total, Ingresos x estudiantes	52335,835.59	100%	
Utilidad Bruta	52335,835.59		
Gastos de Operación	23924,364.07	46%	
Utilidad de Operación	28411,471.52		54%



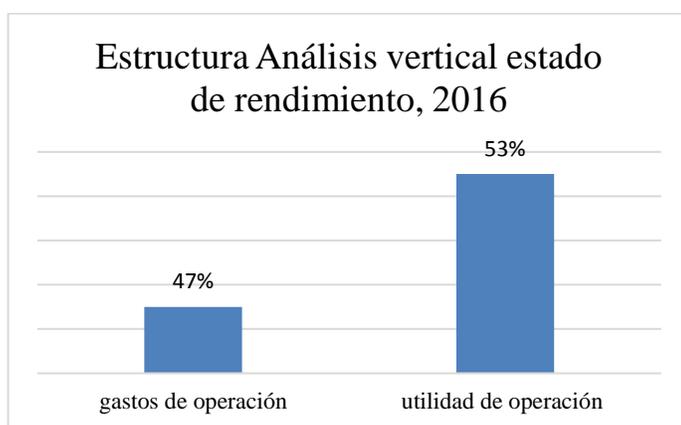
De acuerdo a la tabla 14 se puede observar que el porcentaje de gastos de operación es de 46% en relación al total de ingresos, por lo que se adquiere un margen de utilidad bruta de un 54% en relación de los ingresos totales. **Esto** incide favorablemente en los resultados del ejercicio económico.

A continuación, se presenta la tabla 15, en la cual muestra la estructura del estado de rendimiento al 31 de diciembre de 2016, de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN.

7.3.2 Tabla 15 Estructura Análisis Vertical Estado de rendimiento, 2016

Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua – UCAN
Estado de rendimiento al 31 de diciembre 2016
(CIFRAS EN CORDOBAS)

Descripción	Monto en córdobas	Porcentaje Sobre Activos Totales
INGRESOS		
Total, ingresos x estudiantes	58098,104.10	100%
Utilidad bruta	58098,104.10	
Gastos de operación	27185,237.14	47%
Utilidad de operación	30912,866.96	53%



De acuerdo a la tabla 15 se puede observar que el porcentaje de gastos de operación es de 47% en relación al total de ingresos, por lo que se adquiere un margen de utilidad bruta de un 53% en relación de los ingresos totales. Esto incide favorablemente en los resultados del ejercicio económico.

7.3.3 Resumen del análisis vertical estado de Rendimiento 2015-2016.

7.3.4 Tabla 16 Resumen del Análisis vertical Estado de rendimiento, 2015-2016

Descripción	Porcentaje sobre total ingresos 2015	Porcentaje sobre total ingresos 2016
Total, ingresos x estudiantes	100%	100%
Utilidad bruta		
Gastos de operación	46 %	47 %
Utilidad de operación	54 %	53 %

El análisis vertical efectuado del periodo 2015-2016 refleja conforme la tabla 16 que el gasto de operación en relación a los ingresos totales tiene un considerado porcentaje de participación de 46% teniendo un pequeño aumento a 47% en el 2016 esto se debe a que los ingresos por estudiante aumentaron lo que a su vez implica más gastos de papelería, servicios básicos, etc., por lo tanto, su utilidad del año 2016 fue de 53% en relación a los ingresos.

7.4 Análisis Horizontal de los estados financieros

El método horizontal es un análisis dinámico que se ocupa de los cambios o movimientos de cada cuenta entre un periodo y otro del Balance general y el Estado de Resultados. Este método relaciona los cambios financieros que pueden sufrir las instituciones de un periodo a otro, los cuales pueden estar representados en aumentos o disminuciones, permitiendo obtener un mejor panorama de los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

Mediante este análisis se determinará cual fue el crecimiento o decrecimiento de la cuenta en un periodo de la universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua-UCAN.

A continuación, se presenta la tabla 17 en la cual muestra la estructura del balance de situación financiera por el año 2015 -2016 de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua – UCAN.

7.4.1 Tabla 17 Análisis horizontal Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua.

UNIVERSIDAD CRISTIANA AUTONOMA DE NICARAGUA - UCAN
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE
(CIFRAS EN CORDOBAS)

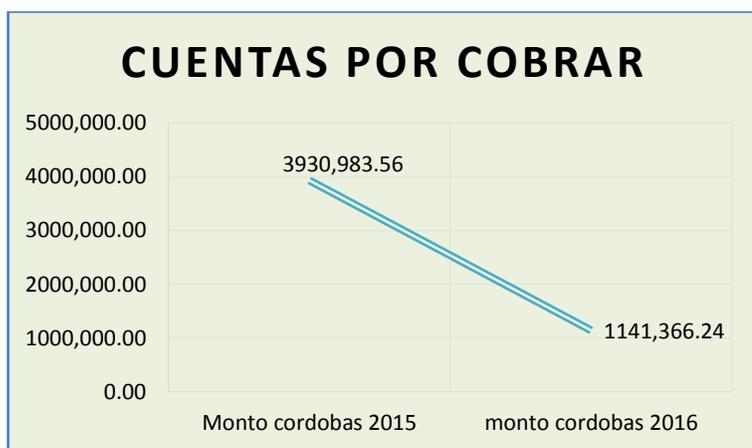
	monto córdobas 2015	monto córdobas 2016	variación Absoluta	variación Relativa
ACTIVOS				
Activos circulantes				
<u>Efectivo y equivalencias de efectivo</u>				
Caja general	149,963.30	179,955.86	29,992.56	20.00%
Caja chica	37,500.00	37,500.00		0.00%
Banco moneda nacional C\$	504,399.56	566,779.34	62,379.78	12.37%
Banco moneda extranjera US\$	2,493,927.87	2,951,706.77	457,778.90	18.36%
Total, efectivo y equivalencias de efectivo	3,185,790.73	3,735,941.97	550,151.24	17.27%
<u>Cuentas por cobrar</u>				
Cuentas por cobrar	3,930,983.56	1,141,366.24	(2,789,617.32)	-70.96%
Total, cuentas por cobrar	3,930,983.56	1,141,366.24	(2,789,617.32)	-70.96%
Total, activo circulante	7,116,774.29	4,877,308.21	(2,239,466.08)	-31.47%
Activos no corrientes				
<u>Activo Fijo</u>				
Equipo tecnológico	462,552.72			-100.00%
Retroproyectores	65,304.00			-100.00%
Equipo de laboratorio ciencias medicas	41,258.15			-100.00%
Equipo de aire acondicionado	1,428,320.00			-100.00%
Equipo de laboratorio de computación	1,762,500.00			-100.00%
Equipo de oficina	1,482,500.00			-100.00%
Equipo rodante	4,250,000.00	929,500.01	(3,320,499.99)	-78.13%
Equipo para construcción	30,138,359.83	23,902,821.60	(6,235,538.23)	-20.69%
Edificio	13,500,000.00	39,838,036.01	26,338,036.01	195.10%
Terreno	20,762,227.31	15,005,714.40	(5,756,512.91)	-27.73%
Sub Total Activo Fijo	73,893,022.01	79,676,072.02	5,783,050.01	7.83%
Depreciación acumulada	(16,043,376.14)	(17,647,713.76)	(1,604,337.62)	10.00%
Total, activos fijos	57,849,645.87	62,028,358.26	4,178,712.39	7.22%
Otros activos	442,389.25	53,0867.10	88,477.85	20.00%
Total, Activos No Corrientes	58,292,035.12	62,559,225.36	4,267,190.24	7.32%
Total, Activos	65,408,809.41	67,436,533.57	2,027,724.16	3.10%
PASIVOS				
<u>Pasivo circulante</u>				
Retenciones por pagar	48,573.00			-100.00%
Prestamos por Pagar	4,464,260.19	4,033,457.98	(430,802.21)	-9.65%
Tarjetas de crédito por pagar		295,321.25	295,321.25	
Total, Pasivo Corriente	4,512,833.19	4,328,779.23	(184,053.96)	-4.08%
PATRIMONIO				
Capital Social	5,692,629.47	5,692,629.47		0.00%
Aportes de Capital	9,723,933.47	9,723,933.47		0.00%
Resultados Acumulados	17,067,941.76	16,778,324.44	(289,617.32)	-1.70%
Resultados del Ejercicio	28,411,471.52	30,912,866.96	2,501,395.44	8.80%
Total, patrimonio	60,895,976.22	63,107,754.34	2,211,778.12	3.63%
Total, Pasivo + Patrimonio	65,408,809.41	67,436,533.57	2,027,724.16	3.10%

De acuerdo a la tabla 17 se realizan los comentarios de las variaciones en cuentas de activos, pasivos y patrimonio por el estado de situación financiera de la empresa correspondiente al período 2016 con respecto a 2015:

Efectivo y equivalente de efectivo: las disponibilidades de la empresa incrementaron en un 17.27% en 2016 con respecto a 2015, lo cual representa C\$ 550,151.24, debido principalmente por el aumento del efectivo en caja general con mayor representación de un 20% para 2016 con respecto al período 2015. Esto se origina por el incremento de las operaciones de la institución lo cual fue de beneficio en cuanto al aumento de la disponibilidad de fondos en bancos para hacer frente a obligaciones inmediatas.

Cuentas por cobrar: las cuentas por cobrar disminuyeron en 70.96% en 2016 con respecto a 2015, lo cual representa C\$ 2,789, 617.32 originado principalmente por el incremento de los ingresos por estudiante. Esta disminución de las cuentas por cobrar con respecto al año anterior se debe a que el encargado del Departamento de cartera y cobro ejecuto las gestiones pertinentes en tiempo y forma de recuperación utilizando algunas técnicas propias de la experiencia en el área (empíricas) lo cual dio resultados óptimos.

Ilustración 1 comportamiento de las cuentas por cobrar en los periodos 2015-2015



Propiedad, edificio y equipo: los equipos rodante de la universidad disminuyeron en un 78.13%, en 2016 con respecto a 2015, lo cual representa C\$ 3,320,499.99, los equipo de construcción disminuyeron en 20.69 % lo cual representa C\$ 6,235,538.23, los edificios incrementaron en un 195.10% con respecto al 2015, equivalente a C\$26,338,036.01 esto es a causa de la adquisición edificios por parte de UCAN consistentes principalmente por la compra de casas en la ciudad de Masaya, Matagalpa para uso como casas de protocolo y recintos universitarios. Cabe señalar que estos bienes de uso eran arrendados.

Otros activos: Los otros activos incrementaron en un 20% en el 2016 con respecto a 2015, lo que representa C\$ 88,477.85. Esto debido principalmente al ingreso por venta de cerdos, limones, semilla de marango de la Finca UCAN de la Facultad de ciencias Agropecuaria.

Pasivos corrientes: los pasivos corrientes disminuyeron en un 4.08% en 2016 con respecto a 2015, lo que representa C\$184,053.96 esto a causa que los préstamos por pagar su saldo redujeron, no hubo retenciones por pagar debido que al 31 de diciembre ya se habían cancelado, pero se adquirió un nuevo compromiso de pago como es una tarjeta de crédito corporativa.

Patrimonio: El patrimonio de la empresa incrementó en un 3.63% en 2016 con respecto a 2015, lo que representa, C\$ 2211,778.12 esto a causa del incremento en las utilidades de la universidad C\$2,501,395.44 equivalente a 8.80% en el 2016 con respecto al 2015.

7.4.2 Análisis horizontal del estado de rendimiento

A continuación, se presenta el análisis horizontal de los estados de rendimiento por los períodos de 2015-2016.

7.4.3 Tabla 18 Análisis horizontal Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua, 2015-2016

UNIVERSIDAD CRISTIANA AUTONOMA DE NICARAGUA – UCAN
ESTADO DE RENDIMIENTO AL 31 DE DICIEMBRE 2015
(CIFRAS EN CORDOBAS)

	2015	2016	variación absoluta	variación relativa
INGRESOS	52,335,835.59	58,098,104.10	5,762,268.51	11.01%
Total, Ingresos x estudiantes	52,335,835.59	58,098,104.10	5,762,268.51	11.01%
Utilidad Bruta	52,335,835.59	58,098,104.10	5,762,268.51	11.01%
Gastos de Operación	23,924,364.07	27,185,237.14	3,260,873.07	13.63%
Utilidad de Operación	28,411,471.52	30,912,866.96	2,501,395.44	8.80%

De acuerdo al análisis horizontal del estado de rendimiento, expuesto en la tabla 18 podemos observar que los ingresos aumentaron en un 11.01% equivalente a C\$5,762,268.51 en 2016 con respecto a 2015, esto se debe a que hubo más matriculas en comparación con el año 2015.

Los gastos de operación aumentaron en un 13.63% en el 2016 equivalente a C\$ 3,260873.07 en 2016 en relación al año 2015, esto se debe a que como la matricula fue mayor hay más gastos de operación como el aumento en el servicio de pago de planilla horaria, servicios básicos y papelería.

La utilidad del período 2016 con respecto a 2015 aumentó en un 8.80%, lo que equivale a C\$ 2,501,395.44 lo cual es originado por el incremento en los ingresos del período 2016 de 11.01% en relación al año 2015. Por su parte los gastos de operación incrementaron en un 13.63% en 2016 con respecto a 2015, como resultado del incremento de la actividad de la institución.

7.5 Comportamiento ratio financiero UCAN.

7.5.1 Tabla 19 matriz de resultado -comportamiento del ratio financiero.

Indicador	Resultado de indicadores en la aplicación de técnicas				Resultado
	Entrevista		Observación		
	Si	No	Si	No	
3.¿Conoce usted el ratio financiero de las cuentas por cobrar de UCAN en los periodos 2015-2016?		x		x	No utilizan ratio financiero para analizar la cuenta por cobrar
4. Según su criterio ¿beneficiaria positivamente a UCAN valorar el comportamiento de las cuentas por cobrar mediante el índice de rotación?	x		x		Si beneficiaria positivamente a la institución porque permitirá conocer la rotación de las cuentas por cobrar y el tiempo que estas se convierten en efectivo.

De acuerdo a la matriz de los resultados de valorar el comportamiento del ratio financiero de las cuentas por cobrar las áreas entrevistadas y observadas no conocen el ratio financiero de las cuentas por cobrar coinciden que no utilizan ratio financiero para el análisis de las cuentas por cobrar.

En la pregunta realizada si consideran que el cálculo del comportamiento del índice de rotación de la cuenta por cobrar beneficiaria positivamente a UCAN, todos coinciden que, si beneficiaria positivamente a la institución porque este dato permitirá conocer la rotación de las cuentas por cobrar y el tiempo que estas se convierten en efectivo, por lo tanto es necesario realizar este cálculo para valorar el comportamiento del ratio financiero de las cuentas por cobrar cumpliendo con nuestro objetivo específico dos planteado.

7.6 Análisis de la Razón financiera de las cuentas por cobrar.

7.6.1 Rotación de cartera

Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

7.7 Diagnóstico de la recuperación de las cuentas por cobrar.

7.7.1 Tabla 20 matriz de resultado diagnóstico de la recuperación de las cuentas por cobrar.

Indicador	Resultado de indicadores en la aplicación de técnicas				Resultado
	Entrevista		Observación		
	Si	No	Si	No	
4. ¿Conoce cuál es el plazo para considerar una cuenta en mora? ¿Qué procedimiento se aplica al estudiante con máxima morosidad?	X		X		Si lo conocen, un estudiante es considerado en mora después de 30 días. Se verifica en el aula si el estudiante no se retiró. Si está activo no tienen derecho a realizar examen Debe realizar arreglo de pago.

De acuerdo a la matriz de los resultados de diagnóstico de recuperación de las cuentas por cobrar las áreas entrevistadas y observadas si conocen el plazo máximo para considerar una cuenta en mora se estima con más de 30 días en deuda, los procedimientos que se aplican es verificación por aula para constatar si el estudiante se retiró, en el caso que este activo no tiene derecho a realizar examen hasta que se presente a las oficinas para realizar arreglo de pago.

7.8 Análisis del total de Cuentas por Cobrar de estudiantes UCAN

7.8.1 Diagnóstico de recuperación de cuentas por cobrar - antigüedad de saldo.

Para reconocer la información financiera de la recuperación de las cuentas por cobrar se realizará el diagnóstico con el método de análisis de antigüedad de saldos a través del cual se tendrá información importante sobre las cuentas de cobro dudoso, para así poder presentar una valuación adecuada de las cuentas por cobrar

7.8.2 Tabla 21 análisis de antigüedad de saldo año 2015

Mas de 90 días	1-90 días	1-60 días	1-30 días
1%	5%	8%	12%

Se puede observar que los saldos de estudiantes representan a diciembre 2015 el 12% de vencimiento esto se debe a que los exámenes se a largo la fecha de aplicación.

Así mismo estudiante del curso de graduación que realizaron arreglos de pago incumplieron en la fecha establecida para cancelar saldo.

7.8.3 Tabla 22 análisis de antigüedad de saldo año 2016

Mas de 90 días	1-90 días	1-60 días	1-30 días
1%	2%	4%	6%

Se puede observar que los saldos de estudiantes representan a diciembre 2016 es del 6%

Se puede notar que la antigüedad de saldo en comparación al año 2015 ha mejorado considerablemente.

7.9 Herramientas necesarias para que la recuperación de cartera sea eficiente.

A través de la aplicación de las técnicas de investigación como es la entrevista y la observación se obtuvieron los siguientes resultados presentados en la tabla 22

7.9.1 Tabla 23 matriz de resultados herramientas de recuperación

Indicador	Resultado de indicadores en la aplicación de técnicas				Resultado
	Entrevista		Observación		
	Si	No	Si	No	
5. ¿Existe un manual de procedimientos de cuentas por cobrar? Si existe ¿Considera que carece de procedimientos para la recuperación eficiente?	X		X		Si existe, pero carece de procedimientos
6. ¿Cuenta con una herramienta como sistema informático de cuentas por cobrar? Si se utiliza ¿considera que está articulado con el manual de procedimientos?		X		X	Si cuenta con sistema informático No todos los procedimientos están articulados en el manual
7. ¿Se rige por políticas de crédito establecidas por la junta directiva para asignar el tiempo en el que vence un compromiso de pago originado por un servicio prestado? Explique	X		X		Si se rige por políticas de crédito en algunas ocasiones dependiendo del caso se utilizan las del conocimiento adquirido de la experiencia en el área y comportamiento de la institución.
8. ¿Cuáles procedimientos de cobranza utiliza, por ejemplo: notificación por escrito, llamadas telefónicas, correos electrónicos, otros	X		X		Si utiliza procedimientos de cobranza Notificaciones por escrito, no realiza examen el estudiante Visita a aulas

De acuerdo a la matriz de los resultados de herramientas para que la recuperación de cartera sea eficiente las áreas entrevistadas y observadas indican que si existe un manual de procedimientos y consideran que carece de procedimientos para la recuperación eficiente.

Indican que, si utilizan sistema informático de cuentas por cobrar, pero consideran que no está articulado con el manual debido a que al momento de la elaboración del manual de cartera y cobro no contaban con un sistema informático es por esta razón que hay procedimientos del sistema que no están estipulados en este manual.

También indicaron que se rige por políticas de crédito establecidas por la Junta Directiva de la universidad para asignar el tiempo en el que vence una cuenta por prestación de servicio que actualmente son 30 días, pero en algunas ocasiones dependiendo del caso del estudiante se utilizan las del conocimiento adquirido de la experiencia en el área y las del comportamiento de la institución.

Los procedimientos que utiliza la institución para la cobranza son notificación por escrito, visitas en el aula de clase y se restringe de servicio al estudiante por ejemplo el estudiante no tendrá derecho a realizar examen si no está solvente o no ha establecido algún tipo de arreglo de pago.

7.9.2 Determinación de herramientas necesarias para el departamento de cartera y cobro.

La administración de las cuentas por cobrar debe ser efectiva ya que influye de manera importante en la rentabilidad y el riesgo de la empresa, sin un eficiente proceso controlado de este rubro se provocaría un aumento en el mismo, trayendo a la empresa menos entradas de efectivo y con esto menor liquidez para cumplir con sus compromisos financieros.

Como apoyo para la gestión de las cuentas por cobrar, la empresa debe contar con una política de crédito alineada a la capacidad productiva o nivel de prestación de servicios, los costos y el margen de utilidad, esta política puede ser flexible y variable en el tiempo según las necesidades de la empresa y del ambiente externo.

Para determinar estas políticas se cuentan con dos herramientas muy valiosas:

El periodo promedio de cobranza el cual expresa el número de días promedio que tardan los clientes en pagar sus cuentas.

Antigüedad de cuentas por cobrar, el cual es un análisis de los débitos que integran cada uno de los saldos a cargo de clientes, tomando como base la fecha de la factura o la fecha de vencimiento.

En base a estos dos indicadores, se puede medir el desempeño del departamento de cobranza.

Para lograr un proceso de cobranza efectivo y sano en la universidad es una tarea ardua que requiere de atención y de acciones preventivas, siempre será más sencillo cobrar una cuenta vigente que una vencida, para lograr una gestión más eficiente podemos utilizar el método:

Cobranza preventiva: Consiste en comunicar al estudiante con días de anticipación que cuenta con saldo vencido próxima a vencerse para que pueda programar el pago de la misma y evitar tener una cuenta vencida.

7.10 Manual de procedimientos de cartera y cobro

Através de la aplicación de las técnicas de investigación como es la entrevista y la observación se obtuvieron los siguientes resultados presentados en la **Tabla 24**

7.11 Tabla 24 matriz de resultados propuesta de manual procedimientos cartera y cobro.

Indicador	Resultado de indicadores en la aplicación de técnicas				Resultado
	Entrevista		Observación		
	Si	No	Si	No	
9. ¿Conoce alguna propuesta de actualización del manual de procedimientos de cartera y cobro? mencione cuales son las mejoras		X		X	No conocen propuesta
10. ¿Cree usted que la aplicación de una nueva propuesta de manual que estipule los procedimientos que requiere actualmente el departamento de cartera y cobro disminuirá la morosidad de la cartera	X		X		Si consideran que la nueva propuesta ayudaría a controlar y reducir la morosidad de la cartera.

De acuerdo a la matriz de los resultados propuesta de manual de procedimientos de cartera y cobro las áreas entrevistadas y observadas indican que no existe ninguna propuesta de actualización del manual de procedimientos del departamento de cartera y cobro

Consideran que la aplicación de una nueva propuesta del manual de procedimientos del departamento de cartera y cobro que se adapte a los nuevos métodos de trabajo de la institución ayudaría a controlar y reducir la morosidad de la cartera.

Tomando en cuenta estas opiniones y argumentos de los tres departamentos involucrados, cumpliendo con nuestro objetivo y a la vez relacionándola con nuestra hipótesis y variables políticas, procedimientos y gestión de cobro.

VIII. Conclusiones

La aplicación del instrumento de recopilación de datos permitió la obtención de la información necesaria para conocer la situación actual que presenta la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN en relación a las cuentas por cobrar, en el cual determina que en la misma se necesita contar con un manual de procedimientos para el departamento de cartera y cobro, debido a que algunos procesos de cobranza no están plasmados en el manual que utiliza el departamento.

Atraves del análisis financiero horizontal y vertical realizado se logró determinar que el comportamiento las cuentas por cobrar tuvieron una disminución en 2016 con respecto a 2015.

Esta disminución de las cuentas por cobrar con respecto al año anterior se debe a que el encargado del Departamento de cartera y cobro ejecuto las gestiones pertinentes en tiempo y forma de recuperación utilizando algunas técnicas propias de la experiencia en el área (empíricas) lo cual dio resultados óptimos.

Las cuentas por cobrar de UCAN se convirtieron en efectivo 13.31 veces durante el año 2015 y 50.91 veces durante el periodo 2016.

El diagnóstico con el método de análisis de antigüedad de saldos demuestra que las cuentas por cobrar a mejorado en relación al año 2015.

Vemos como el departamento de cartera y cobro recupera la cartera, pero de manera muy empírica esto ante una mala decisión puede conllevar a graves consecuencias por lo cual es necesario que haya un reglamento actualizado acorde a las necesidades de la institución.

IX. Recomendación

El Manual de Procedimientos de las Cuentas por cobrar es un instrumento base para la adecuada administración financiera de las cuentas por cobrar.

De acuerdo a la información obtenida, se recomienda:

Aplicar la propuesta de manual de procedimientos para el departamento de cartera y cobro, en la cual se han creados normas y procedimientos, que servirán como herramienta de trabajo, estipulando las condiciones exigidas por la institución en el otorgamiento y manejo del crédito correspondiente a las deudas que tienen los estudiantes por concepto de matrículas u otros servicios educativos permitiendo un mejor control y manejo de las cuentas por cobrar además de brindar información financiera más exacta.

Así mismo se recomienda cumplir las políticas y procedimientos propuestos pues serán generadoras del cumplimiento de las proyecciones realizadas con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa.

Un buen manual de procedimiento y políticas aplicadas a las necesidades de una institución es un camino al éxito no se debe tomar decisiones coyunturales, debe existir un reglamento aplicada a las diferentes situaciones que se enfrenta día a día un departamento de cobranza.

X. Propuesta de Manual de procedimientos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Departamentos de Cartera y cobro Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua-UCAN.

INTRODUCCION

En este manual se presenta un conjunto de normas y procedimientos, que servirán como herramienta de trabajo, estipulando las condiciones exigidas por la institución en el otorgamiento y manejo del crédito Correspondiente a las deudas que tienen los estudiantes por concepto de matrículas u otros servicios educativos.

DEPARTAMENTO DE CARTERA Y COBRO:

Este departamento es una unidad administrativa del departamento de Finanzas que debe intervenir en el control y planificación de la recuperación de las cuentas por cobrar correspondiente a pago de servicios académicos y administrativos ya sea mensualmente en concepto de matrícula y cualquier otro servicio especificado como registro de asignaturas cuatrimestrales, trimestrales o semestrales, certificados de notas, etc.

La información veraz, el correcto y claro proceso del manejo de datos facilitará las labores de auditorías e general y la evaluación del control interno de las productivas que se deberá medir en un mínimo de 90% de la recuperación mensual.

El director de cartera y cobro (León), es el responsable de las áreas de aplicación de las solvencias para realizar exámenes y de supervisar que ningún docente o funcionario extienda permiso salvo autoridades el presidente de la Junta Directiva o Rectoría.

En el caso de las regionales como Chinandega, Matagalpa, Estelí, Juigalpa y Masaya es el director administrativo el único autorizado para implementar y controlar las cuentas por cobrar.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CARTERA Y COBRO

Objetivo general

Administrar, controlar, proteger y velar por la calidad y adecuado recaudo de las cuentas por cobrar de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua para el fortalecimiento de la gestión financiera institucional.

Objetivos específicos

Implementar procedimientos técnicos y controles, para la administración eficiente de la cartera.

Definir los lineamientos fundamentales para la gestión de otorgamiento del crédito, cobro de cartera.

Asignar funciones específicas a los responsables de la gestión de crédito y cobro de cartera.

Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajos de todas las carteras y cobros de las sedes regionales de UCAN.

Brindar políticas de control de la gestión de cartera.

ALCANCE

Los lineamientos contenidos en el presente manual, son aplicables al proceso de gestión financiera de UCAN y específicamente a los funcionarios que tengan a su cargo la gestión de otorgamiento, administración y cobro de la cartera.

PERSONAL OPERATIVO A CARGO DE LA DIRECCION.

Las políticas y normas de recuperación son normativas de carácter obligatorio y es responsabilidad del director del Departamento de cartera y cobro que se cumplan en su propio departamento y en todas las unidades de recuperación (sedes regionales).

La dirección central de cartera y cobro león tiene bajo su jurisdicción al encargado de entregar los exámenes, cajas UCAN león, contabilidad académica, además de todos los encargados de las unidades de recuperación de las sedes regionales.

Las coordinaciones de todas las personas descritas en el párrafo anterior son de carácter vinculante para que la dirección del departamento de cartera y cobro tenga el control de las operaciones que vinculan a la recuperación de cartera. Cumpliendo todo esto la dirección puede responsabilizar al director del departamento cartera y cobro león, su improductividad y esta a su vez asumir las consecuencias.

POLÍTICAS Y NORMAS DE RECUPERACION.

1. Para tener derecho a matrícula todo estudiante de reingreso deberá tener solvente todo el periodo académico anterior.
2. Al momento de obtener la matrícula el estudiante deberá cancelar la cantidad o arancel correspondiente a matrícula.
3. En el caso de solicitudes de descuentos en el pago de alguno de los servicios el director de cartera y cobro podrá autorizar previa autorización de Rectoría.
4. Para tener derecho a los servicios que presta la universidad (emisión de documentos, certificados de notas, constancia de estudio, certificados de convalidaciones de estudio,

programas de estudios, títulos, diplomas) el estudiante deberá presentar solvencia. Dicha solvencia deberá ser emitida por el área de cartera y cobro.

5. Los aranceles que pagan los estudiantes deben ser cancelados por adelantados y estar ingresados en caja los tres primeros días del mes en curso. (ver contrato académico clausula quinta)
6. De no cumplirse el punto anterior el estudiante se considera moroso.
7. No se extiende permiso de realizar exámenes, exposición o cualquier otra modalidad de evaluación si el estudiante esta moroso.
8. Excepciones: cada unidad conoce el comportamiento de su cartera. Si un padre de familia o estudiante dice que pagara los 15 o los 30 de cada mes por razones de salario o recibe dinero de remesa, haga una carta de compromiso de pago.
9. Si por alguna razón tiene que extender un permiso para realizar examen NO extienda más que uno, la recuperación deberá ejecutarse en el segundo examen.
10. Nunca realice arreglos de pago si no recupera el 50% inmediato y el otro 50% a corto plazo (10 días).
11. En el caso de cheques recibidos por cualquier concepto y devueltos por el banco por falta de fondo u otra razón, el recargo cobrado por el manejo de cheque sin fondo deberá ser asumido por el librador del cheque.
12. Los pagos de comisión de transferencias bancarias internaciones deberán ser asumidos por los emisores del fondo.

PROCEDIMIENTOS

El director de cartera y cobro es el responsable directo de la recuperación de los compromisos financieros adquiridos por los estudiantes de la UCAN (león) y todas sus unidades de

recuperación (sedes regionales: Masaya, Estelí, Juigalpa, Chinandega y Matagalpa), a través de la supervisión, implementación persecución y ejecución de las políticas y normas de recuperación.

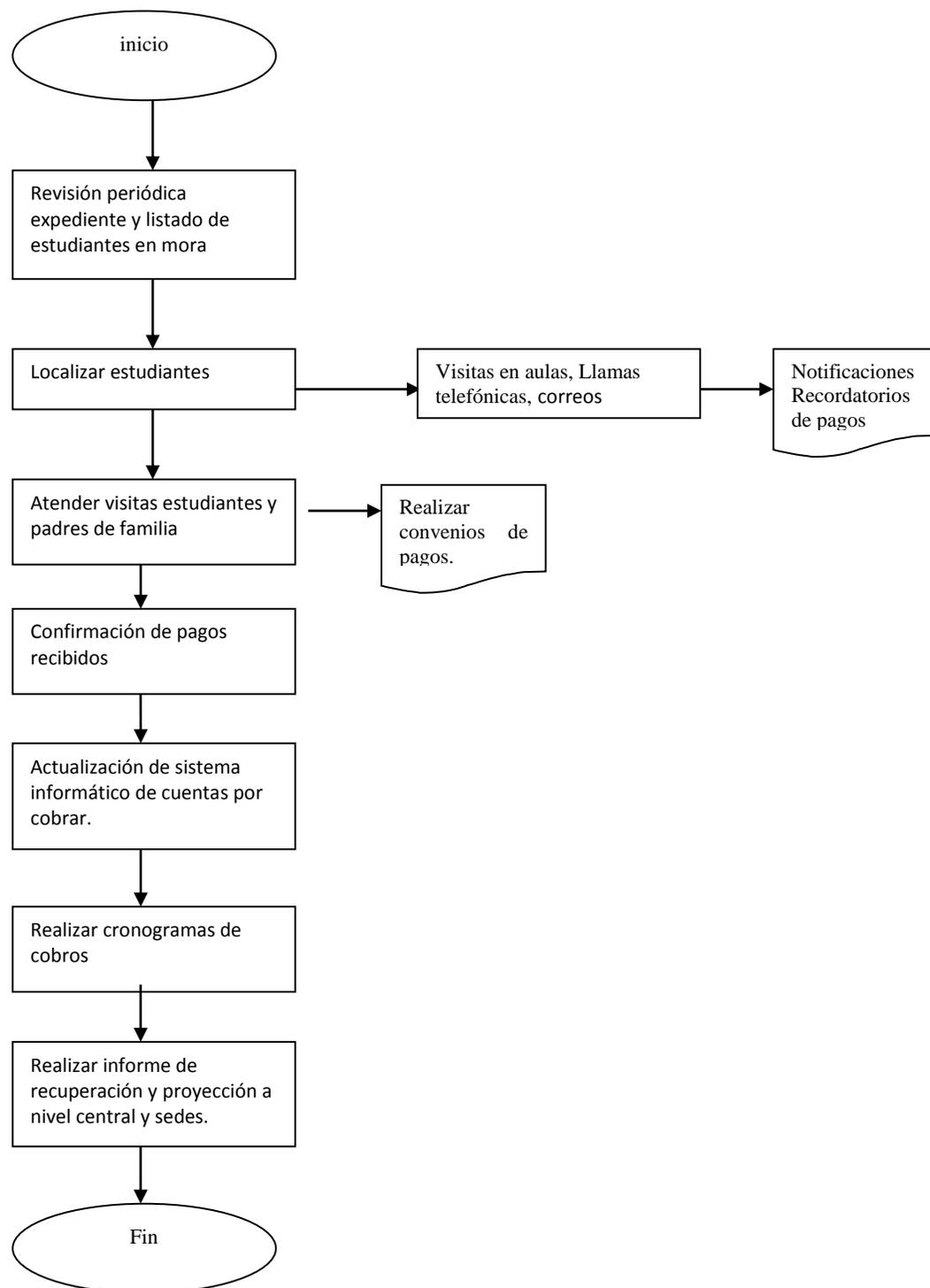
El director del departamento de cartera y cobro es el jefe inmediato de los encargados de la recuperación de la cartera y cobro de las unidades de recuperación descritas en este manual llámese director administrativo.

Responsable: director de cartera y cobro

1. Revisar periódicamente expedientes y listados de estudiantes en mora para determinar la acción que corresponde efectuar cada caso.
2. Localizar a estudiantes en estado de mora para instarlos a solventar su situación con la institución, para que concerté arreglos de pagos.
3. Atender visitas de estudiantes y padres de familia para requerir o acordar arreglos de pagos.
4. Contactarse con los enterantes cuyos cheques emitidos a favor de UCAN han sido rechazado por cualquier motivo.
5. Documentar arreglos de pagos mediante cartas de compromisos o convenios de pagos a favor de la Universidad.
6. Enviar cartas o estados de cuentas a estudiantes o padres de familia que no cumplen con arreglos de pagos concertados.
7. Revisar los expedientes de estudiantes activos para verificar y validar los listados de estudiantes morosos emitidos por el sistema automatizado.
8. Realizar cronogramas de cobros de acuerdo a las fechas establecidas.
9. Mantener actualizado el sistema informático de cuentas por cobrar.

10. Realizar informe mensual de recuperación a nivel nacional de las cuentas por cobrar y enviarlos al departamento de finanzas.

Flujograma procedimientos Director de Cartera y cobro.



Responsable: Directores Administrativos.

1. Controlar las cuentas vencidas de los estudiantes, mediante la verificación de los estados de cuenta del sistema informático.
2. Verificar mediante visitas en aulas de clases si el estudiante en mora está activo, para instar a arreglar su situación.
3. Elaborar reporte mensual de recuperación, análisis de antigüedad de saldo por estudiante.
4. Este reporte deber ser enviado al director de cartera y cobro los diez primeros días de cada mes.
5. Mantener actualizado las cuentas por cobrar.
6. Revisar diario los arqueos de caja y operaciones efectuadas para detectar inconsistencias.
7. Una vez detectadas las inconsistencias insertar en el sistema informático de cuentas por cobrar los estudiantes afectados para que el sistema envíe mensaje de alerta para que sea cobrado al momento que el estudiante se presente a caja.
8. Gravar en el sistema de cuentas por cobrar las becas, medias becas o descuentos para que el sistema envíe mensaje de alerta de aranceles vencidos.
9. Todo pago realizado atraves de depósitos bancarios deberá ser verificado en el departamento de finanzas para su respectiva aplicación.
10. Elaborar reportes y enviar a los estudiantes recordatorios de pagos con quince días antes de su vencimiento.
11. Realizar visitas en aulas, llamas telefónicas, cartas, correos electrónicos a los estudiantes o padres de familia en estado de mora.

12. Si el estudiante persiste en el incumplimiento, deberá enviar una notificación de cobro en la que recuerde al estudiante que perderá el derecho de sus servicios académicos hasta que se presente a arreglar su situación.
13. Gestionar los cobros de las cuentas vía teléfono, correo electrónico ante las instituciones o entidades que financian las becas externas.
14. Una vez agotadas las vías administrativas si el estudiante no logra negociar su situación se enviará carta de retiro cuando adeuda de tres meses a más, dicho retiro será ratificado por Rectoría.

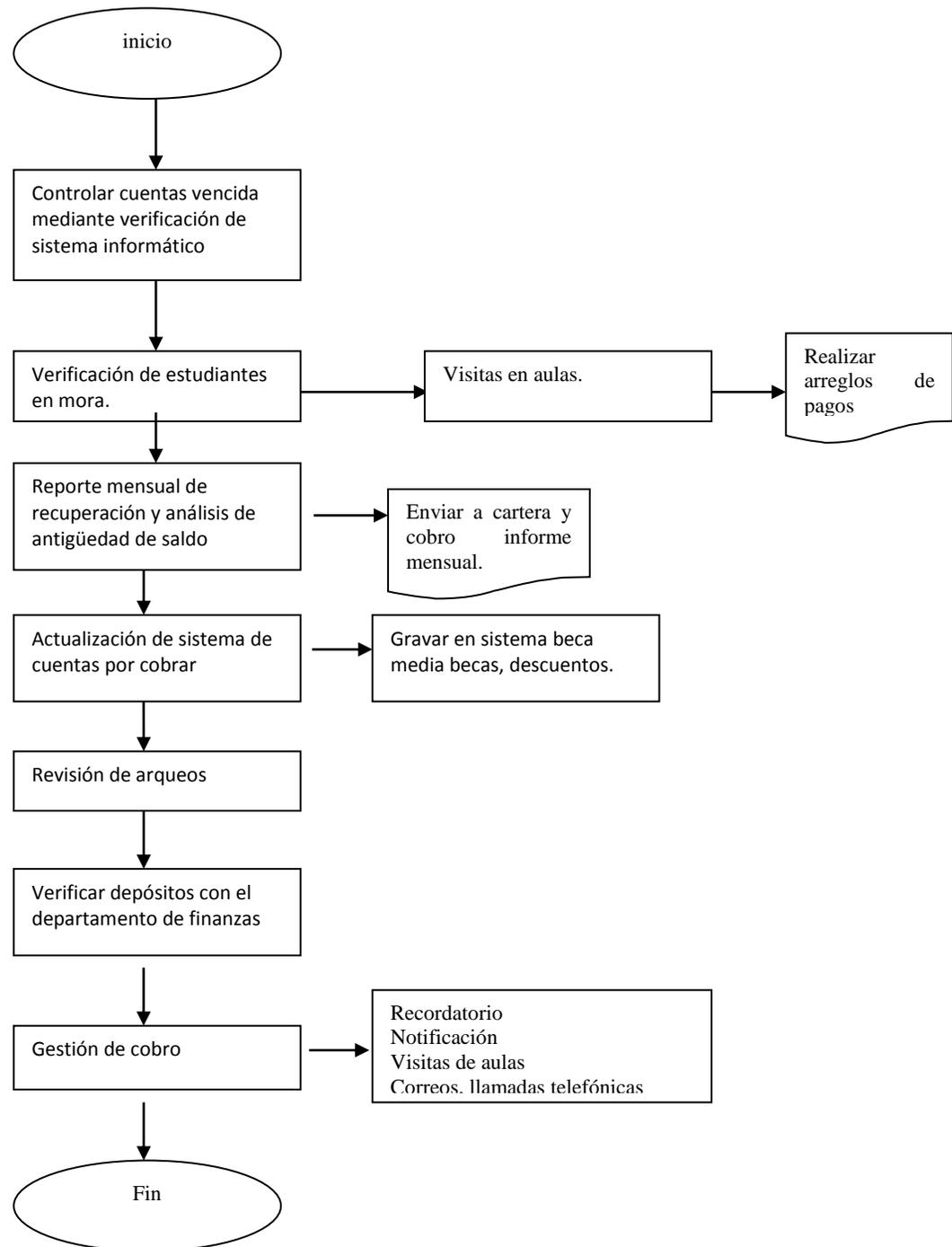
ESTRATEGIA GLOBAL DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA Y COBRO.

La coordinación y el trabajo en equipo con el departamento de exámenes, las cajas y el resto de las unidades de recuperación son indispensables, para el óptimo funcionamiento del departamento de cartera y cobro de León y el resto de sus sedes regionales. El clima organizacional es vital para alcanzar los objetivos.

La magnitud y el interés del Consejo Directivo Universitario de los alcances del proyecto de recuperación a todos los niveles será monitoreado muy de cerca y cualquier obstaculización será debidamente clasificado como falta muy grave. Con esta aclaración queremos prever la toma de decisiones desagradables que al fin serían de carácter administrativo y nunca de carácter personal.

Finalizando solicitamos a todos brinden su apoyo (decanos, coordinadores de carreras, vice rectores y delegados regionales y docentes) durante el desarrollo del trabajo en las áreas de aplicación, para que la labor de integración de este manual de procedimientos logre los resultados positivos. Este manual de procedimientos está sujeto a la reglamentación jurídica - administrativa de UCAN.

Flujograma procedimientos Directores Administrativos



FORMATOS A UTILIZAR.

- **Recordatorio**

RECORDATORIO
Fecha: ____/____/____
Por este medio le recuerdo que de no estar solvente de sus obligaciones financieras usted no podrá realizar, exámenes, exposiciones o cualquier otro método de evaluación. Si por alguna razón el docente decide realizarle el examen por su propia cuenta, violentando el debido proceso le comunicamos que su examen será anulado y tendrá que ser reprogramado.
Si ud. Esta al día favor hacer caso omiso a este recordatorio.
_____ Departamento de cartera y cobro

- **Notificación de cobro**

NOTIFICACIÓN DE COBRO
Fecha: ____/____/____
Revisando su estado de cuenta, hemos encontrado que usted tiene dificultades en el cumplimiento de sus obligaciones financieras. Esta situación nos obliga a retener sus exámenes, exposición o cualquier otra forma de evaluación, mientras usted No se presente a nuestras oficinas en las próximas 24 hr para dialogar su situación. Le recuerdo que, si por alguna razón el docente decide realizarle el examen por su propia cuenta, violentando el debido proceso le comunicamos que su examen será anulado y no podrá reprogramar hasta que usted se presente con esta notificación.
Le ruego nos disculpe la interrupción, sin embargo, le invito a dialogar, para ver si le podemos apoyar.
_____ Departamento de cartera y cobro

- **Notificación de retiro**

NOTIFICACIÓN DE RETIRO

Fecha: ____/____/____

Br. _____

Sus manos

Por este medio le estamos comunicando que sus obligaciones financieras han llegado a la situación de retiro de sus derechos académicos, perdiendo cualquier oportunidad de presentarse a exámenes, exposiciones, evaluación e inclusive su asistencia.

Estamos preocupados por la dificultad que usted está teniendo en el cumplimiento de sus obligaciones financieras y creemos que es mejor hacer un alto, mientras usted logra equilibrar su presupuesto. No creemos que sea buena idea que siga acumulando dudas que solo tienden a complicar su situación.

Antes de hacer la notificación oficial de su retiro ante el Departamento de Registro, usted tiene 3 días, si lo considera a bien para que discutamos de forma ordenada su RETIRO y entregarle las copias de su expediente.

Lamentamos que esta situación se presente, y le pido disculpas si estamos causando molestias, pero el reglamento académico lo contempla.

Si desea que le atienda, con todo gusto y atención que usted merece se llevara a cabo en las próximas horas.

Departamento de cartera y cobro

Cc/

Departamento de Registro

Departamento de Rectoría

Departamento de Finanzas

Decano/ coordinador de facultad

Departamento de exámenes

Archivo

XI. Bibliografía

- Aching, C. (2005). *Guía Rápida Ratios Financieros y matemática de la mercadotecnia*. peru: prociencia y cultura.
- Aguirre, J. (2005). *Auditoria y control interno*. españa: cultural de ediciones s.a.
- Alvarez, M. G. (1996). *Manual para elaborar manual de políticas y procedimientos*. Mexico DF: Panorama.
- Bolten, S. (1994). *Administración Financiera*. Mexico: Limusa.
- Cabrera, L. j. (03 de noviembre de 2005). *WebProfit Ltda*. Recuperado el 24 de abril de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-analisis-financiero-los-indicadores-financieros/>
- Calderon, J. (2008). *Estados Financieros 2da edición* . lima: Lima JCM .
- Catacora, G. (1997). *Sistemas y procesos contables*. Mexico: Mc Graw - Hill.
- Catacora, G. (1997). *Sistemas y procesos contables*. España: Mc Graw - Hill.
- Cepeda, G. A. (1997). *Auditoria y Control Interno*. Colombia: Macchi.
- Colindres, & Moreno. (1990). *Manuales y procedimientos de credito*. Columbia Adventure Mint.
- Cooper, & Lybrand. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*. Ediciones Díaz de Santos.
- Cordoba, M. (2016). *Análisis Financiero*. bogota: ecoe.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Diaz, L. F. (2005). *Análisis y Planeamiento con aplicación a la Organización Policial*. San Jose Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Elizondo, A., & Altman, E. (2003). *Medición Integral del Riesgo de credito*. mexico: limusa.
- Ettinger, R. y. (2000). *Credito y Cobranzas*. Mexico: Continental.
- Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. Mexico Df: Mc Graw Hill Interamericana.
- Gabriela, B., & Marcelino Mariana. (2016). *Ingeniería Financiera*. mexico: grupo editorial patria.
- Galindo, L. m. (2008). *Fundamento de Administración*. mexico: Trillas S.a.
- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. Mexico: Person Educacion.
- GITMAN, L. J. (2012). *Principios de administración financiera*. mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gómez Rondón, F. (1998). *Sistemas y procedimientos administrativos /por Francisco Gómez Rondon*. Caracas: Frigor,.

- Hernandez, C. (2011). *Planificación y Programación*. Costa Rica: EUNED.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1994). *Elementos de administración moderna*. Mexico: McGraw-Hill,.
- Lara, J., & Rodriguez, M. (21 de julio de 2011). *un caso empirico en la evaluacion de riesgo de credito de una institucion de microfinanzas peruanas*. *Contabilidad y Negocios*. Obtenido de <http://www.redaly.org.revista.oa?id=2816>
- Levy, L. (2009). *Planeación Financiera en la empresa moderna*. Mexico: Fiscales ISEF.
- Martinez, J. C. (2000). *Necesidades del comercio al por menor en celaya*. mexico: contreras soto.
- Melinkoff, R. (1990). *Los Procesos Administrativos*. Venezuela: PANAPO.
- Mira, J. C. (2006). *Apuntes de Auditoria*. España.
- Morales, A. (2002). *Respuestas rapidas para los financieros*. mexico: person educacion.
- Much, G. G. (1998). *Fundamentos de Administracion*. mexico: trillas.
- Pere, B. (2003). *Cómo vender a crédito y cobrar sin contratiempos: cómo conceder créditos a clientes y cobrar puntualmente evitando los impagos*. España: Grupo Planeta.
- Reyes ponce, A. (2004). *Administracion moderna*. mexico: limusa noriega.
- Tamayo, A. (2001). *AUDITORIA DE SISTEMAS una vision practica*. colombia: Univ. Nacional de Colombia,.
- Tardio, J. A. (2002). *Lecciones de derecho administrativo (acto administrativo, procedmientos recursos administrativos)*. españa: club universitario.
- VanHorne, J. (2002). *Fundamentos de Administracion Financiera*. mexico: Person.

XII. Anexos

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN- MANAGUA

MAESTRIA EN FINANZAS

ENTREVISTA N° I

Dirigida a: Vice Rector Administrativo de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua
UCAN-León

Datos personales

Nombre del entrevistado: _____

Cargo del Entrevistado: _____

Nivel Académico: _____

Tiempo de laborar en la Institución: _____

Lugar y fecha

Preguntas

¿Conoce el crecimiento histórico de recuperación de las cuentas por cobrar en los periodos 2015-2016?

¿Realizan análisis horizontal y vertical para determinar el comportamiento de las cuentas por cobrar?

¿Conoce usted el ratio financiero de las cuentas por cobrar de UCAN en los periodos 2015-2016?

Según su criterio ¿beneficiaria positivamente a UCAN valorar el comportamiento de las cuentas por cobrar mediante el índice de rotación?

¿Cuál es el plazo para considerar una cuenta en mora? ¿Qué procedimiento se aplica al estudiante con máxima morosidad?

¿Existe un manual de procedimientos de cuentas por cobrar? Si existe ¿Considera que carece de procedimientos para la recuperación eficiente?

¿Cuenta con una herramienta como sistema informático de cuentas por cobrar? Si se utiliza ¿considera que está articulado con el manual de procedimientos?

¿Se rige por políticas de crédito establecidas por la junta directiva para asignar el tiempo en el que vence un compromiso de pago originado por un servicio prestado? Explique

¿Cuáles procedimientos de cobranza utiliza, por ejemplo: ¿notificación por escrito, llamadas telefónicas, correos electrónicos, otros?

¿Conoce alguna propuesta de actualización del manual de procedimientos de cartera y cobro? mencione cuales son las mejoras

¿Cree usted que la aplicación de una nueva propuesta de manual que estipule los procedimientos que requiere actualmente el departamento de cartera y cobro disminuirá la morosidad de la cartera?

OBSERVACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN- MANAGUA MAESTRIA DE ESTUDIOS AVANZADOS EN FINANZAS

SITUACION O ELEMENTO A OBSERVAR: Administración financiera de las cuentas por cobrar de la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua

Objetivo:

Lugar:

Nombre del Observador:

Cargo del Facilitador de la Información:

Nombre del formato: administración de las cuentas por cobrar de UCAN.

Situaciones a observar.

1. Comportamiento de las cuentas por cobrar.
2. Políticas de crédito.
3. procedimientos de recuperación de las cuentas por cobrar.