



PROYECTO APLICADO DE TITULACIÓN

“Mejora de los procedimientos administrativos, asociados al proceso de cobro y pago de facturas de Brimat SpA”

Para cumplir con los requisitos finales para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas con Mención en Finanzas y Control Presupuestario.

Nombre Alumno : Katherine Matamala Torres
Profesor Guía : Fernando Urrutia del Valle
Profesor Corrector : Daniel Galleguillos R.

INDICE

Introducción.....	4
Capitulo 1 Presentación de la Empresa	5
1.1 Empresa.....	6
1.2 Nivel de Facturación Año 2017.	8
1.3 Nivel de Facturación Año 2018	9
1.4 Organigrama	10
1.5 Datos Empresa	11
1.6 Responsable de la Empresa	11
1.7 Presentación del Tema	12
1.8 Justificación del Tema.....	15
1.9 Objetivos	16
1.8.1 Objetivo General del Proyecto.....	16
1.8.2 Objetivos Específicos del Proyecto.....	16
Capitulo 2 Metodología Y Plan De Trabajo.....	17
2.1 Metodología.....	18
2.2 Plan de Trabajo.....	20
2.3 Carta Gantt Utilizada para el Desarrollo del Proyecto.....	21
Capitulo 3 Marco Teorico.....	22
3.1 Marco Teorico	23
3.1.1 Empresa	23
3.1.2 Administración	24
3.1.3 Proceso Administrativo	25

3.1.4	Planilla de Flujos.....	25
3.1.5	Estados Financieros	25
3.1.5.1	Balance General	26
3.1.5.2	Estado de Resultado.....	27
3.1.6	Cuentas por Cobrar	29
3.1.7	Políticas de Crédito.....	29
3.1.8	Políticas de Cobranza.....	29
3.1.9	Análisis de Razones Financieras.....	30
Capítulo 4 Análisis De La Situación Actual.....		34
4.1	Análisis de la Situación Actual	35
Capítulo 5 Desarrollo En Terreno		37
5.1	Análisis Foda.....	38
5.2	Diagrama de Flujo Facturas de Venta.....	41
5.3	Diagrama de Flujo Facturas de Compra	42
Capítulo 6 Elaboración De Mejoras		45
6.1	Elaboración de Mejoras	46
Capítulo 7 Resultados.....		55
7.1	Resultados	56
Capítulo 8 Conclusión		66
8.1	Conclusión	67
8.2	Bibliografía	69

INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto, se llevara a cabo dentro de una PYME llamada Comercializadora e Importadora Brimat SpA, donde trabajan 10 personas en las distintas áreas.

En la empresa se realizara un análisis de los procedimientos administrativos existentes para identificar cuáles son las falencias que puedan presentan, esto nos permitirá formular una mejora en los procedimientos y políticas administrativas relacionadas con el cobro y pago de las facturas.

A la buena retroalimentación que se logró entre las áreas de la empresa, se pudo llevar a cabo en su totalidad los objetivos propuestos en el proyecto, por ejemplo disminuir el tiempo de cobro y pago de las facturas, establecer procedimientos y realizar un orden en el departamento administrativo a través de la sistematización del proceso de facturación y recepción de facturas que llegan a través del ERP que utiliza la empresa.

Además la sistematización realizada en el departamento de administración en relación a los procedimientos, ha motivado a la jefatura replicar la idea en las distintas áreas de la empresa, con el fin que facilite la detección de problemas y realizar un plan corrector para que no sea recurrente el problema detectado.

CAPITULO 1

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 EMPRESA

Brimat nace hace 10 años como la solución a una creciente demanda por parte de las empresas constructoras, arquitectos y tiendas de Retail. Esta demanda se centra en la adquisición de productos para la construcción. Es por esta razón que Brimat busca productos de primera calidad, innovadores y a medida que avanza el mercado agregando nuevos productos vanguardistas.

La empresa analiza la demanda de sus principales clientes para lograr su principal objetivo que es la diferenciación, trayendo productos no fabricados en Chile que satisfagan la necesidad de sus consumidores. Además presta el servicio de instalación de sus productos con distintos soportes ya sea para interior, exterior o fachadas ventiladas.

La gran mayoría de los productos que trabaja la empresa provienen de China, los cuales pasan por un proceso de calidad antes de ser importados a Chile. El control de calidad propio es la clave para lograr cumplir íntegramente con las exigencias del mercado. Para lograr ese objetivo además del control directo realizado por los fabricantes, el equipo de calidad en China dedica su tiempo en revisar los pedidos directamente en la fábrica, asegurando que se estén embarcando los productos requeridos, cumpliendo con los más estrictos estándares de calidad.

Sus principales clientes son:



Algunos de los productos que se pueden destacar:

Pisos de Exterior



*Deck wpc para terrazas y bordes de piscinas.



*Gres porcelánico posado sobre plots

Pisos de Interior

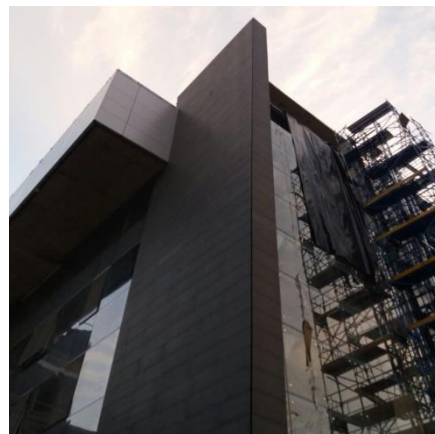


*Piso Vinílicos

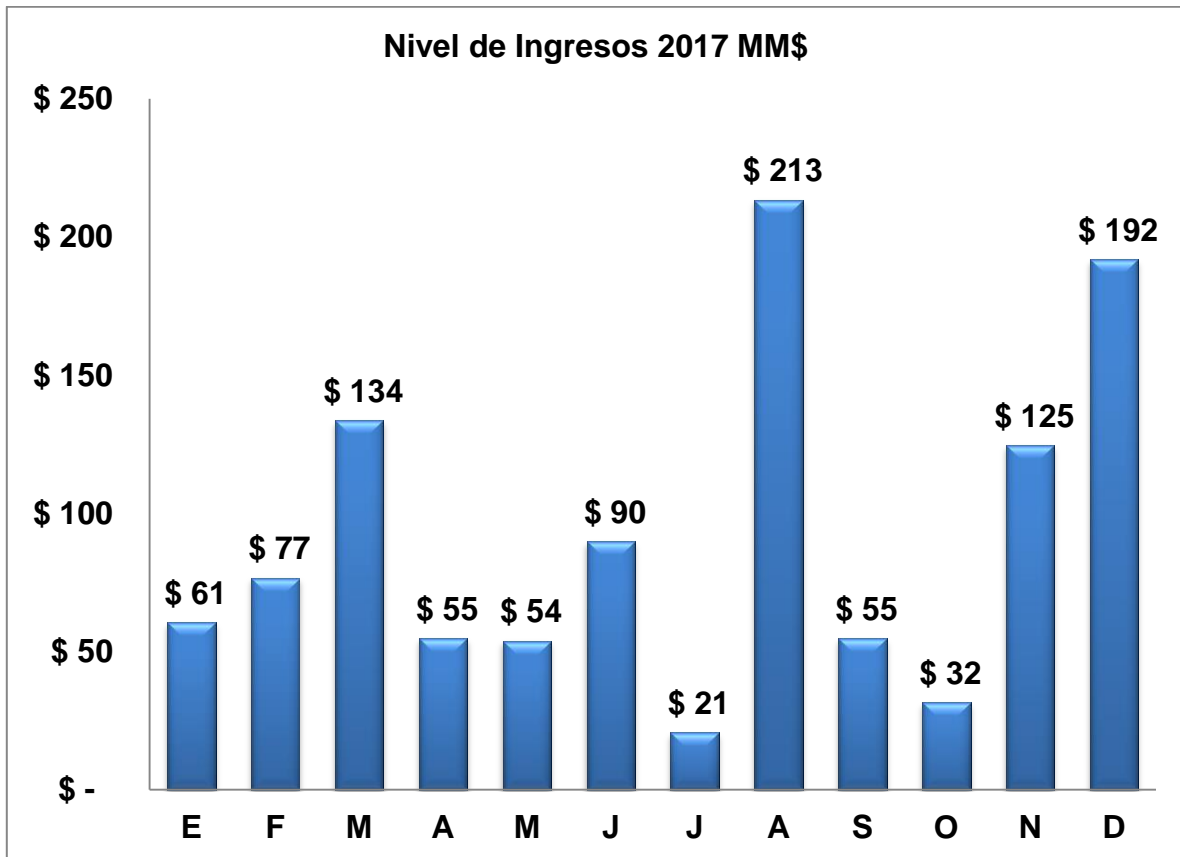


*Piso de Ingeniería

Fachadas Ventiladas



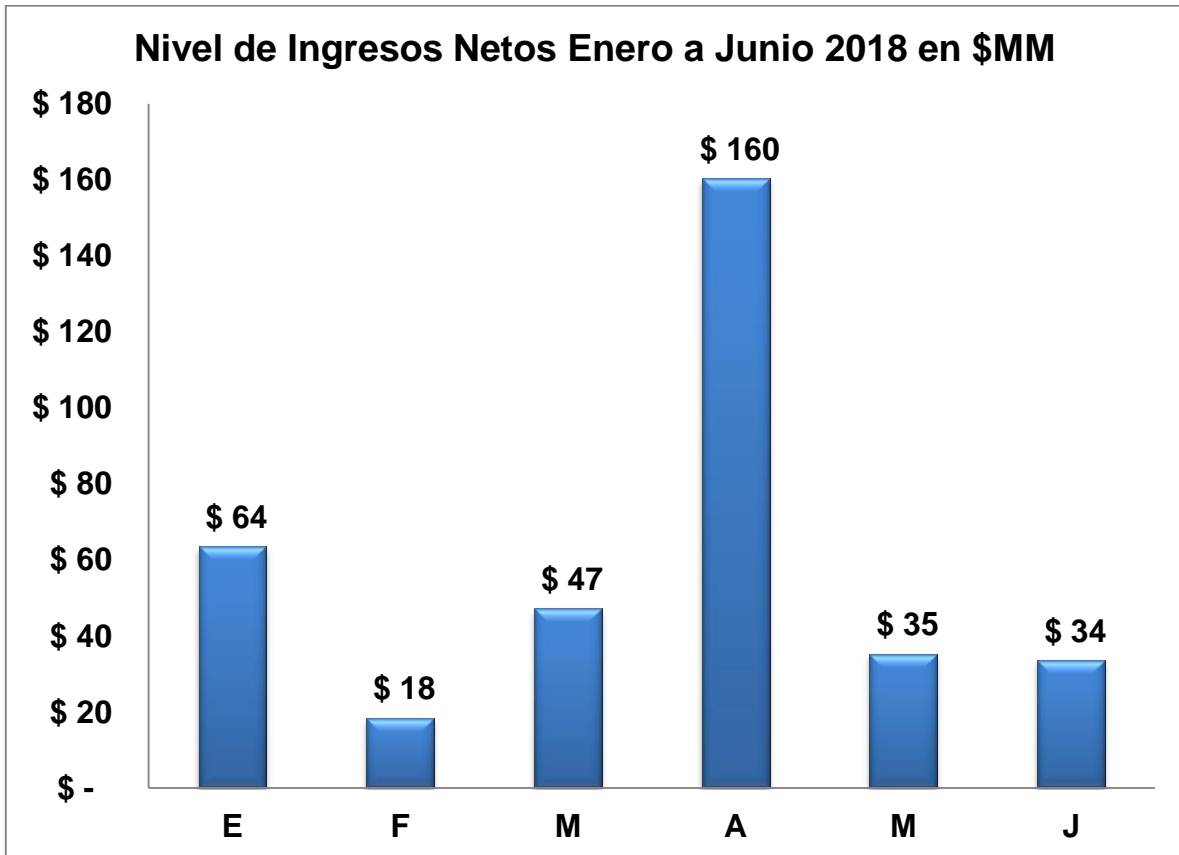
1.2 NIVEL DE FACTURACIÓN AÑO 2017.



(Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la empresa al 31/12/2017)

La tendencia de facturación anual es similar a años anteriores con un leve aumento, que se explica por mayores ventas de material a empresas constructoras en los meses de agosto y diciembre.

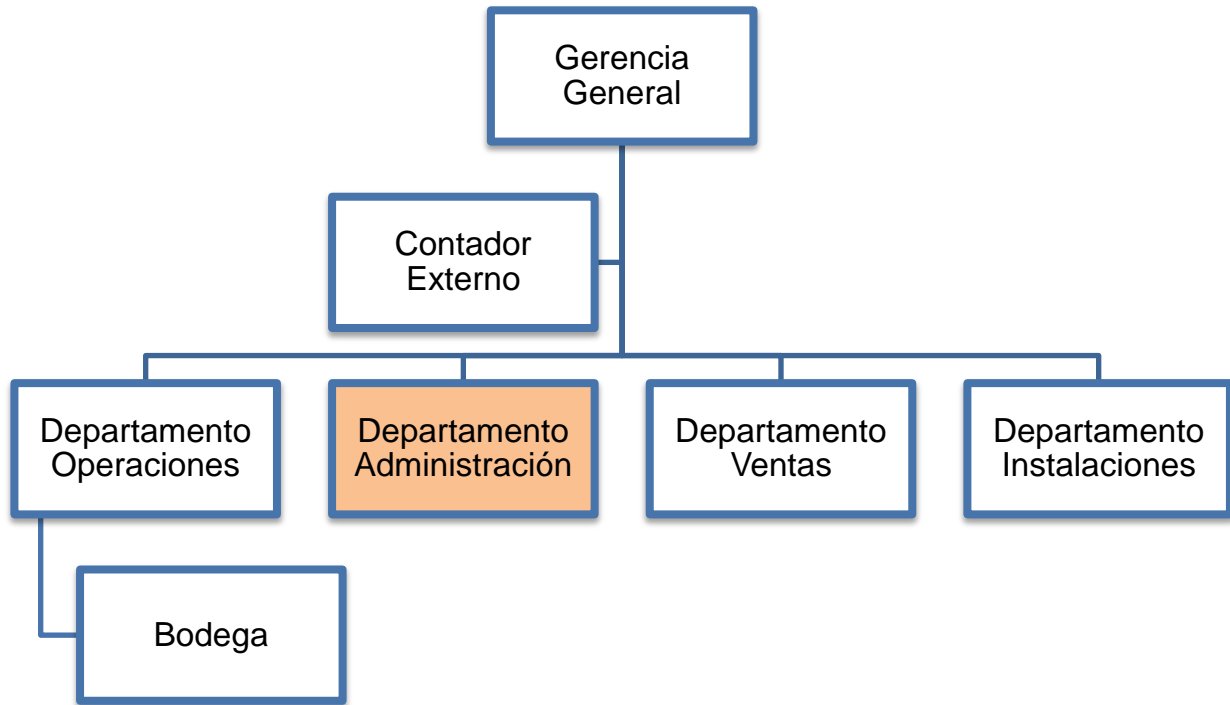
1.3 NIVEL DE FACTURACIÓN AÑO 2018



(Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la empresa al 30/06/2018)

En comparación al año anterior en los periodos de Enero a Junio, las ventas han caído en un 30%.

1.4 ORGANIGRAMA



(Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la empresa)

El Departamento de Administración está compuesto por dos personas, Jefe de Administración y administrativa. En este departamento se realizara el proyecto aplicado con el objetivo de mejorar los procedimientos administrativos para el cobro y pago de facturas.

Además esto permitirá que el departamento de instalaciones y ventas tengan una mejor comunicación con administración para agilizar los procedimientos, debido que en la actualidad existe una escasa retroalimentación entre los departamentos.

1.5 DATOS EMPRESA

Razón Social: Comercializadora e Importadora Brimat SpA

RUT: 76.707.360-7

Giro: Venta al por menor de artículos de ferretería y materiales de construcción.

Dirección: Luis Carrera 1736, Vitacura.

1.6 RESPONSABLE DE LA EMPRESA

Nombre: Pierre Brisbois

Cargo: Gerente General

Correo: -

Nombre: Déborah Bendersky

Cargo: Gerente Operaciones

Correo: deborah@brimat.cl

Logo Empresa



1.7 PRESENTACIÓN DEL TEMA

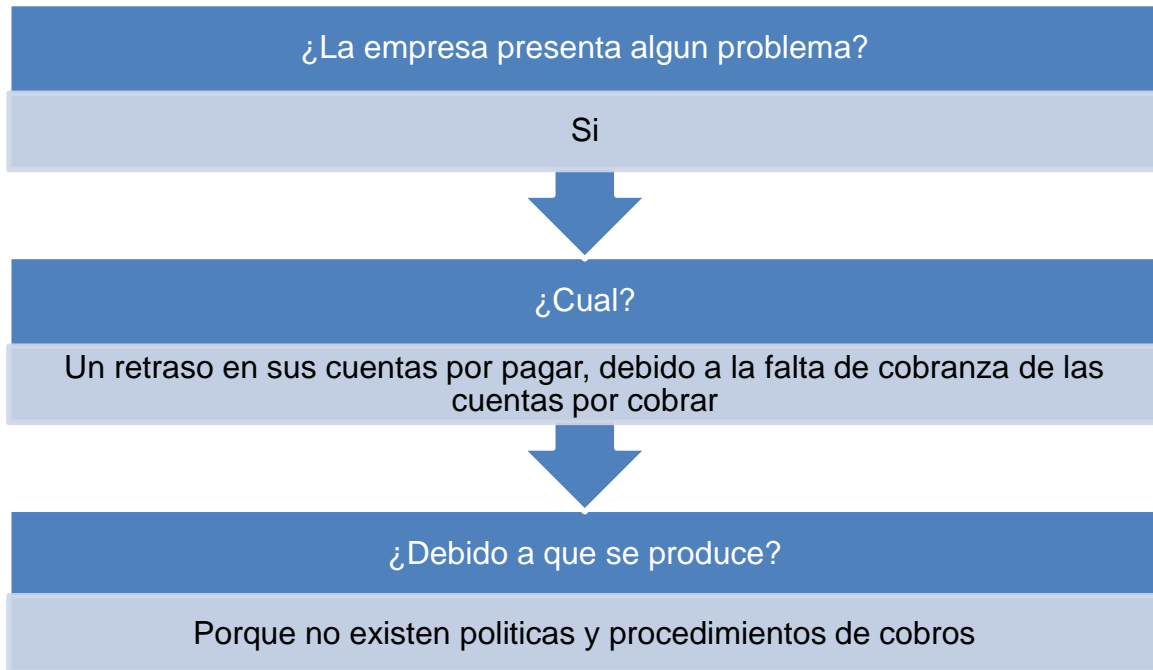
Se debe considerar que las PYMEs (pequeñas y medianas empresas) juegan un papel importante para la economía chilena, ya que ayudan al crecimiento país, son generadoras de empleos en un 40,7% según un documento del ministerio de economía y turismo del año 2015, esto se debe a que cada año se van generando nuevas PYMES, aunque estas no generan gran cantidad de ventas a nivel nacional.

Pese a que las PYMEs son de gran importancia para la economía, estas presentan una serie de problemas que muchas veces impiden el desarrollo de la empresa.

Al ser empresas pequeñas y muchas veces familiar ocurre que muchas veces no existen procedimientos administrativos o falencias en ellos por lo que se comenzara analizando los procedimientos existentes en el área de administración y según lo que se descubra con este análisis se plantearan posibles soluciones o mejoras a la problemática existente.



Para lograr formular las ideas fue necesario plantear algunas interrogantes:



Luego de las primeras preguntas se identifican otras problemáticas como por ejemplo debido a la falta de documentación por parte de los subcontratista (F30 F30-1, certificados de cotizaciones entre otros documentos) y descoordinación de los departamento ha causado un retraso en la fecha de pago acordada con el cliente.

Con algunas problemáticas identificadas el paso siguiente es el análisis de los procedimientos para encontrar la solución o mejora más adecuada para la empresa para que estas situaciones sean aisladas y no con la frecuencia que se han presentado actualmente.

Se debe mencionar que hoy en día casi todas las empresas realizan ventas al crédito simple a sus clientes, lo cual registra un riesgo en algún momento, para cuando aparezca este riesgo la idea es tener un plan de contingencia para que este impacto no sea tan negativo para la empresa.

En Brimat existen distintos tipos de clientes:

- Los habituales, que son el mercado objetivo
- Los Excepcionales, que realizan una compra.
- Los intermitentes que compran por temporada.

Según estos tipos de clientes se podrán definir distintas políticas de crédito al momento de efectuar su compra.

En cuanto al pago de las cuentas por pagar se podrán ver cambios si se logran elaborar procedimientos efectivos para tener una mejor liquidez.

1.8 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Se sabe que la cobranza es de vital importancia para el funcionamiento de la empresa y que esta se realice de forma adecuada, eficiente y oportuna, debido que de este pago se definen las distintas obligaciones, que pueden ser remuneraciones, obligaciones financieras, obligaciones con proveedores.

La empresa cuenta con un contador externo que solo ve pagos de IVA, remuneraciones, pago de cotizaciones, confección de balances, por lo que la empresa no cuenta con un departamento bien constituido en Administración y Finanzas, además por la falta de experiencia en temas administrativos han sucedido situaciones como el retraso de las cuentas por cobrar y por pagar. Por lo que es de gran importancia para la empresa identificar todas las problemáticas que están asociadas al cobro y pago de facturas. Cuando se tenga una claridad de la situación actual de Brimat con todas las problemáticas identificadas se realizara un plan corrector.

Si estas problemáticas siguen aconteciendo, como el retraso de pago de los clientes, que repercute directamente al pago de proveedores no pudiendo cumplir en las fechas acordadas, la consecuencia del no pago oportuno seria el no abastecimiento de material lo que provocaría migración de clientes a la competencia y un serio problema de liquidez.

1.9 OBJETIVOS

1.8.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Implementar mejoras de los procesos administrativos y políticas que permitan agilizar los procedimientos de cobro a clientes y en consecuencia el pago a sus proveedores.

1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

- Mejorar en un 15% el plazo medio de cobro en un periodo de tres meses.
- Mejorar en un 10% el plazo medio de pago en un periodo de tres meses.
- Realizar o mejorar los procedimientos administrativos a Noviembre 2017.

CAPITULO 2

METODOLOGIA Y PLAN DE TRABAJO

2.1 METODOLOGIA

La metodología de investigación para el desarrollo de este proyecto consistirá:

Recopilación de Información

La fuente utilizada en el proceso de recopilación fue el departamento de administración donde se realizaran las mejoras, la jefatura mostró una total disposición para apoyar el desarrollo del proyecto facilitando la información existente.

Determinar la fuente de información

La información recopilada es de una fuente de origen primario, es decir información interna de la empresa, se utilizó fuentes secundarias para profundizar en terminología y procesos utilizados para el desarrollo del proyecto.

Seleccionar y filtrar información

Se seleccionó la información entregada y/o solicitada a jefatura directa, la información se filtró en relación a la relevancia del tema que abarca el proyecto, por ejemplo estados financieros, protocolos, o procedimientos administrativos.

Análisis de la información

Esta fase es principalmente para analizar la información obtenida (ya filtrada y seleccionada) para lograr determinar en qué situación se encuentra la empresa y hacia donde se puede llegar.

Diseño de propuestas

Se desarrollan distintas propuestas para solucionar o mejorar las problemáticas detectadas y elegir la propuesta más conveniente y perdurable en el tiempo.

Entrega de propuestas

Se entregaron las propuestas a la jefatura del departamento con el fin que se puedan implementar para tener un mejor flujo y que el plazo medio de cobro y el plazo medio de pago disminuyan.

Implementación Propuesta

Una vez presentada el plan de mejoras a la jefatura directa y dueño de la empresa, se comenzó a implementar informando los procedimientos que a las áreas que intervenga dicha propuesta. La propuesta tiene un mes de marcha blanca.

Verificación de Resultados

En un periodo de tres mes de implementada la mejora se realizó un informe a jefatura con la comparación de cómo estaba la empresa y la situación actual demostrando que ha mejorado el promedio medio de cobro y pago. Este plan de mejoras fue supervisado por quien lo realiza.

2.2 PLAN DE TRABAJO

El plan de trabajo para desarrollar el proyecto aplicado se compone de distintas fases que se desarrollaron a medida que avanzaron las semanas:

Fase 1: Análisis de los procedimientos actuales con levantamiento de los procesos correspondientes.

Fase 2: Reuniones semanales con el profesor guía y jefatura directa.

Fase 3: Determinación de propuestas de mejora.

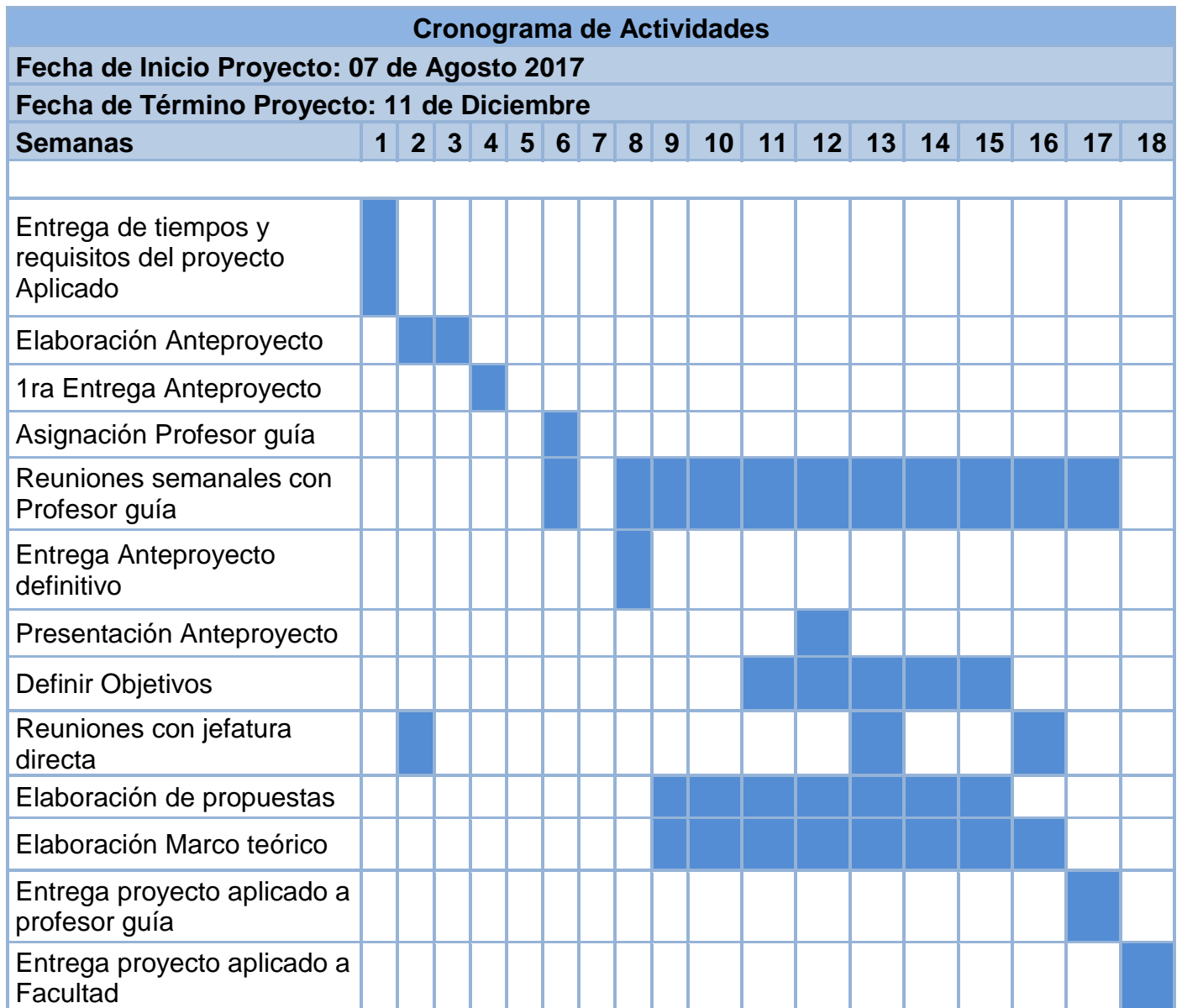
Fase 4: Implementación y pruebas de la aplicación de los procedimientos modificados.

Fase 5: Preparación de propuestas definitivas.

Fase 6: Presentación de trabajo final a facultad y jefatura directa.

2.3 CARTA GANTT UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

Las siguientes actividades de realizaron para llevar a cabo el proyecto.



CAPITULO 3

MARCO TEORICO

3.1 MARCO TEORICO

El marco teórico es necesario definir algunos conceptos básicos que ayudaran a delimitar el problema, formular definiciones, fundamentar las hipótesis o las afirmaciones que más tarde se tendrá que verificar, e interpretar los resultados del estudio realizado dentro de la empresa.

3.1.1 EMPRESA

Una empresa es una organización social compuesta básicamente por elementos como lo es los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros. Se entiende por empresa una entidad institucional en su calidad de productora de bienes y servicios. Es un agente económico con autonomía para adoptar decisiones financieras, de inversión y con autoridad y responsabilidad para asignar recursos a la producción de bienes y servicios, y que puede realizar una o varias actividades productivas. Una empresa puede ser una sociedad, una institución sin fines de lucro o una empresa no constituida en sociedad. Las empresas constituidas en sociedades y las instituciones sin fines de lucro son unidades institucionales completas. En cambio, por “empresa no constituida en sociedad” se entiende una unidad institucional un hogar o una dependencia gubernamental exclusivamente en su calidad de productora de bienes y servicios.

Las empresas se pueden clasificar

- **Según su actividad**
 - Sector primario (agricultura).
 - Sector secundario (construcción).
 - Sector terciario (servicios).

➤ **Según su tamaño**

- Grandes empresas.
- Medianas empresas.
- Pequeñas empresas.
- Microempresas.

➤ **Según su origen**

- Sociedad por acciones.
- Sociedad Anónima (cerrada o abierta).
- Empresa individual de responsabilidad limitada.
- Sociedad de responsabilidad limitada.
- Cooperativas.

3.1.2 ADMINISTRACIÓN

Según Harold Koontz, se puede definir a la administración como:

“El proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en conjunto, cumplen metas específicas de manera eficaz”.

Otra definición para el concepto administración es:

“La administración es el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.

En base a las definiciones anteriores, se puede concluir que la administración es el proceso encargado de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el uso de un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas para llevar a cabo los objetivos propuestos por la organización.

3.1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

Es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales.

3.1.4 PLANILLA DE FLUJOS

Planilla excel utilizada por la empresa para hacer el registro de facturas de ventas y facturas de compras, para cada final de mes enviar la información al contador externo con el cual trabaja.

3.1.5 ESTADOS FINANCIEROS

Para poder desarrollar el análisis de razones financieras debemos acudir a los estados financieros de una empresa.

¿Qué son estados financieros?

Los estados financieros de una empresa son documentos contables que debe preparar la empresa para conocer la situación financiera en la que se encuentra esta misma, este documento normalmente las empresas lo realizan por año del 1° de Enero al 31 de Diciembre del mismo año.

El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, rendimiento financiero y flujos de efectivo de la empresa que es de utilidad para la toma de decisiones de esta.

Entre otras cosas los estados financieros contienen los recursos con los que la empresa cuenta, la rentabilidad que se ha generado, las entradas y salidas de efectivo o caja, entre otros aspectos financieros.

Los principales estados financieros con los que se trabajara en este proyecto son:

- Balance General.
- Estado de Resultado.

3.1.5.1 BALANCE GENERAL

Es un estado financiero que tiene como principal función mostrar de forma detallada los activos, pasivos y patrimonio con los que la empresa cuenta en un momento determinado. Muestra tanto los recursos de la empresa como las deudas y obligaciones de esta. Se puede decir que el balance nos presenta desde una perspectiva estática el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que posee la empresa en un determinado momento.

Con esto se puede conocer la situación financiera de la empresa, al saber el valor de los activos y pasivos, como también conocer el patrimonio que cuenta la empresa. Luego se analiza la información recolectada y en base de la información la empresa puede tomar decisiones para los periodos posteriores.

ACTIVOS	PASIVOS
❖ ACTIVOS CORRIENTES	❖ PASIVOS CORRIENTES
❖ ACTIVOS NO CORRIENTES	❖ PASIVOS NO CORRIENTE
	❖ PATRIMONIO

$$\text{ACTIVOS} = \text{PASIVOS} + \text{PATRIMONIO}$$

Los totales que se ocuparan para desarrollar el ratios de actividad y rotación son los el total de activo corriente y el total pasivo corriente.

- **ACTIVO CORRIENTE**

Son aquellos que pueden ser convertidos de forma rápida y fácilmente en efectivo (plazo menos a un año). Dentro de este grupo se pueden encontrar la cuenta mercadería que es destinada a venta que esta cuenta se ve reflejada en el EERR.

- **PASIVO CORRIENTE**

Son aquellas deudas u obligaciones contraídas por la empresa a corto plazo (menor a un año).

3.1.5.2 ESTADO DE RESULTADO

Es un estado financiero que tiene como función mostrar los ingresos y gastos, ganancias o pérdidas que tiene una empresa durante un periodo determinado. Muestra el resultado obtenido por la empresa al final del periodo analizado.

Al conocer esta información, esta última puede ser analizada al igual que el balance para tomar decisiones futuras, como por ejemplo destinar la utilidad obtenida en inversiones, depósitos a plazos o simplemente si la empresa está incurriendo en muchos gastos que afecten la rentabilidad disminuir estos.

Ingresos netos por Ventas - Costo de Venta
Utilidad Bruta -Gastos de Operación
Utilidad de la Operación -Gastos Financieros
Utilidad Antes de Impuestos -Impuesto a la Renta
Utilidad Neta

Para el desarrollo de nuestro análisis a través de los ratios de actividad y rotación del estado de resulta debemos ocupar:

- **INGRESO POR VENTAS**

Representa a la facturación de la empresa en un periodo de tiempo determinado, el valor de la venta es sin el impuesto (IVA).

- **COSTO DE VENTAS**

Representa el costo de toda la mercadería vendida en un periodo determinado de tiempo.

3.1.6 CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas y documentos por cobrar es una cuenta de activo de naturaleza deudora que representa los derechos adquiridos por una entidad, de exigir a terceros el cumplimiento de obligaciones provenientes de la venta de bienes o prestación de servicios al crédito. Las cuentas por cobrar generalmente se respaldan por la aceptación de una factura por parte del cliente, donde se ve reflejado el compromiso de pago y la aceptación de la fecha de pago.

3.1.7 POLÍTICAS DE CRÉDITO

La política de crédito de una empresa es una pauta para determinar si se debe o no concederse crédito a un cliente y el monto de este. La empresa debe ocuparse de los estándares de crédito y su correcta utilización para la toma de decisiones, desarrollando fuentes adecuadas de información e implementando métodos de análisis.

3.1.8 POLÍTICAS DE COBRANZA

Una política de cobranza debe basarse en su recuperación sin afectar la permanencia del cliente. La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros.

Existen tres tipos de cobranza:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

3.1.9 ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

Consiste en tomar información de uno o varios de los Estados Financieros de un periodo y analizar las relaciones que hay entre ellos y negocio desarrollado.

Este tipo de análisis permite comparar el rendimiento de la empresa a lo largo del tiempo y/o comparar el rendimiento de la empresa con respecto al de las empresas de la industria a la que pertenece.

Las razones financieras se dividen en las siguientes categorías:

- Ratios de Rentabilidad.
- Ratios de Liquidez.
- Ratios de Eficiencia.
- Ratios de Endeudamiento.
- Ratios de Cobertura.
- Ratios Bursátiles.

Los ratios utilizados en este proyecto serán los ratios de Eficiencia y Liquidez.

❖ **Ratio de rotación de cuentas por cobrar**

Este ratio muestra la cantidad de veces que las cuentas por cobrar de la empresa se convierten en efectivo en el periodo de un año.

Rotación CxC	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$
---------------------	---

❖ **Ratio periodo promedio de cobro**

Indica el numero promedio de días que las cuentas por cobrar de la empresa se encuentran en circulación, es decir, el tiempo promedio que estas tardan en convertirse en efectivo. Es un indicador que además ayuda a identificar el comportamiento de la gestión de cobro que lleva a cabo la empresa.

Periodo de Cobro	$\frac{360}{\text{Rotación de CxC}}$
-------------------------	--------------------------------------

❖ Ratio de rotación de cuentas por pagar

Este ratio muestra el número de veces que las cuentas por pagar de la empresa se convierten en efectivo en el periodo de un año.

$$\text{Rotación CxP} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Cuentas por Pagar}}$$

❖ Ratio periodo promedio de pago

Muestra el número promedio en días que la empresa se demora en pagar sus obligaciones.

$$\text{Periodo de Pago} = \frac{360}{\text{Rotación CxP}}$$

❖ Razón Circulante

Es un indicador financiero que permite determinar el índice de liquidez de la empresa, esta indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo, es decir, señala el número de veces en que el activo circulante supera al pasivo circulante. Si es mayor a 1 la empresa está capacitada para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

❖ Razón Ácida

Mide la capacidad más inmediata que posee una empresa para enfrentar sus compromisos a corto plazo. Esta razón se concentra en el efectivo, excluye los inventarios la partida menos líquida de los activos circulantes del numerador 0,7

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

❖ Capital de trabajo

Esta razón muestra aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar, con el fin de cubrir aquellas necesidades cotidianas e imprevistos como insumos, materias primas, mano de obra, reposición de activos, etc.

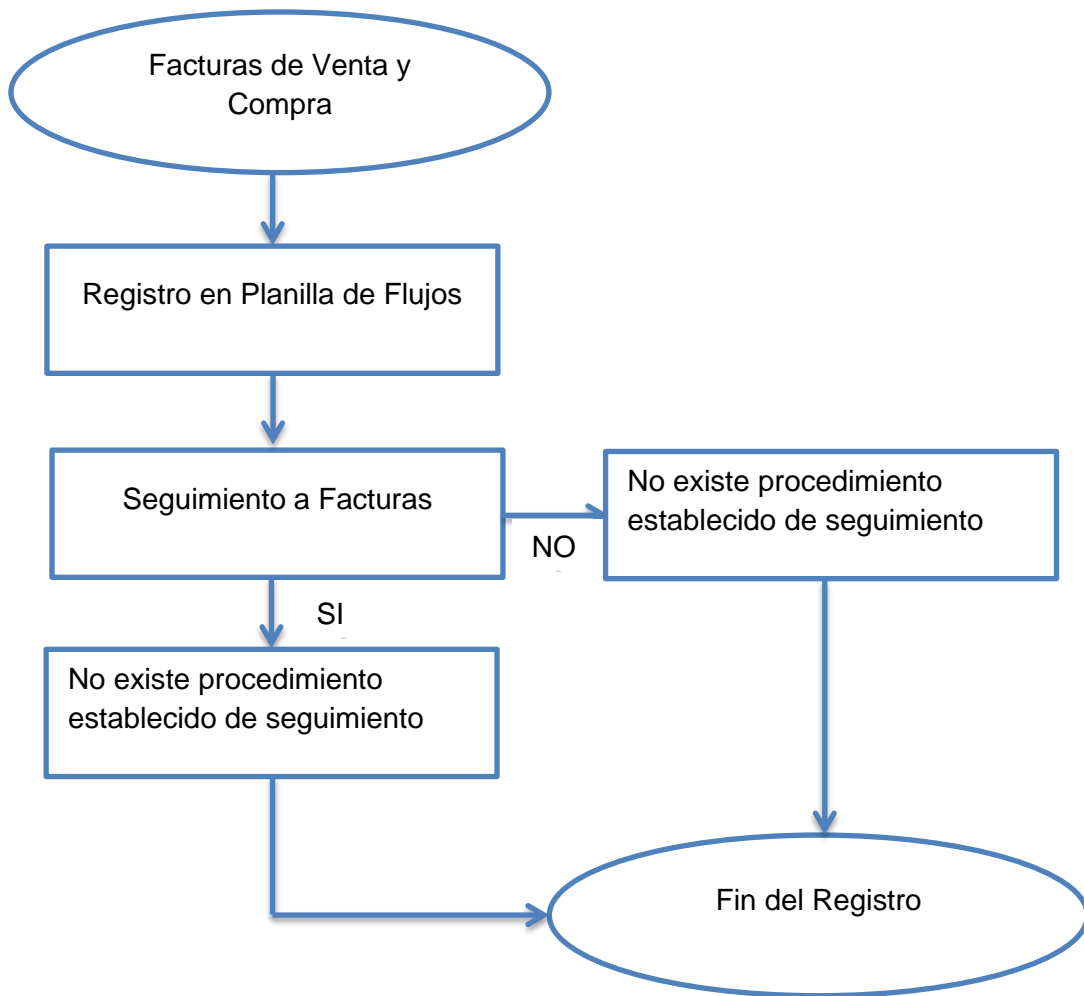
$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

CAPITULO 4

ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL

El propósito del proyecto es detectar algunos problemas internos en la empresa para así dar una posible solución y lo ideal que dicha solución sea perdurable en el tiempo.



(Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la empresa)

Como se puede apreciar en el diagrama de flujo detallado la empresa tiene una falencia en el seguimiento de las facturas de venta y compra. De la falta de seguimiento de la que se hace mención, es que no existe un procedimiento determinado para llevar un estatus de la factura, ya sea de venta o de compra.

El seguimiento de las facturas debería continuar después del registro en la planilla de flujos, que es una planilla excel utilizada para el control de las facturas emitidas y recibidas de la empresa. Como por ejemplo se debería llevar un seguimiento a las facturas en cuanto a su fecha de vencimiento para poder efectuar la cobranza o el pago de dicho documento.

Lo que se busca en este proyecto es sistematizar el seguimiento de las facturas, cuando se habla de factura de venta que el seguimiento comience desde la emisión hasta el pago por parte del cliente, y cuando son facturas de compras se realice el seguimiento desde la descarga de la factura del ERP hasta el pago a nuestro proveedor. Además que esta sistematización ayude a la creación de procedimientos para el cobro y pago de facturas.

Además se busca que las siguientes razones tengan la siguiente consecuencia con las mejoras que se implementaran en la empresa:

Concepto	Aumento	Disminución
Rotación CxC	X	
Promedio medio de cobro		X
Rotación de CxP	X	
Promedio medio de pago		X
Razón corriente	X	
Razón Ácida	X	
Capital de trabajo	X	

CAPITULO 5

DESARROLLO EN TERRENO

5.1 ANÁLISIS FODA

Fortalezas

Una de las fortalezas que posee Brimat es que no sostiene deudas con instituciones financieras, lo que es bueno para la liquidez de la empresa, ya que así se puede responder a las obligaciones de corto plazo de manera fácil.

Además debido a la calidad e innovación en los productos que comercializa Brimat las ventas en estos 3 años han ido en aumento, lo que ha permitido llegar a los clientes objetivos como lo son las empresas constructoras y estudios de arquitectos.

Debilidades

Que la empresa al comienzo del desarrollo del proyecto no tiene establecido un seguimiento a las facturas de venta y compra.

Deficiencia en la gestión de cobranza, lo que ha tenido como consecuencia una tardanza en los cobros de facturas a los clientes que se le otorga crédito simple y como consecuencia una tardanza en los pagos a los proveedores.

Oportunidades

Que el mercado objetivo de la empresa como lo son las constructoras están en constante desarrollo de proyectos inmobiliarios lo que da la oportunidad de aumentar las ventas.

Los proveedores extranjeros de Brimat están en constante innovación lo que le permite llevar la delantera en el mercado de pisos de interior o exterior y fachadas.

Amenazas

Es un mercado altamente competitivo, lo que permitirá ante cualquier inconformidad del servicio prestado o las condiciones de pago que el cliente se cambia fácilmente de proveedor. Esto ha hecho que los clientes sean más exigentes y menos flexibles por lo que la empresa se ha visto obligada a implementar mejoras constantes que la diferencien de las otras empresas del rubro.

Cuadro resumen Fortalezas y Debilidades.

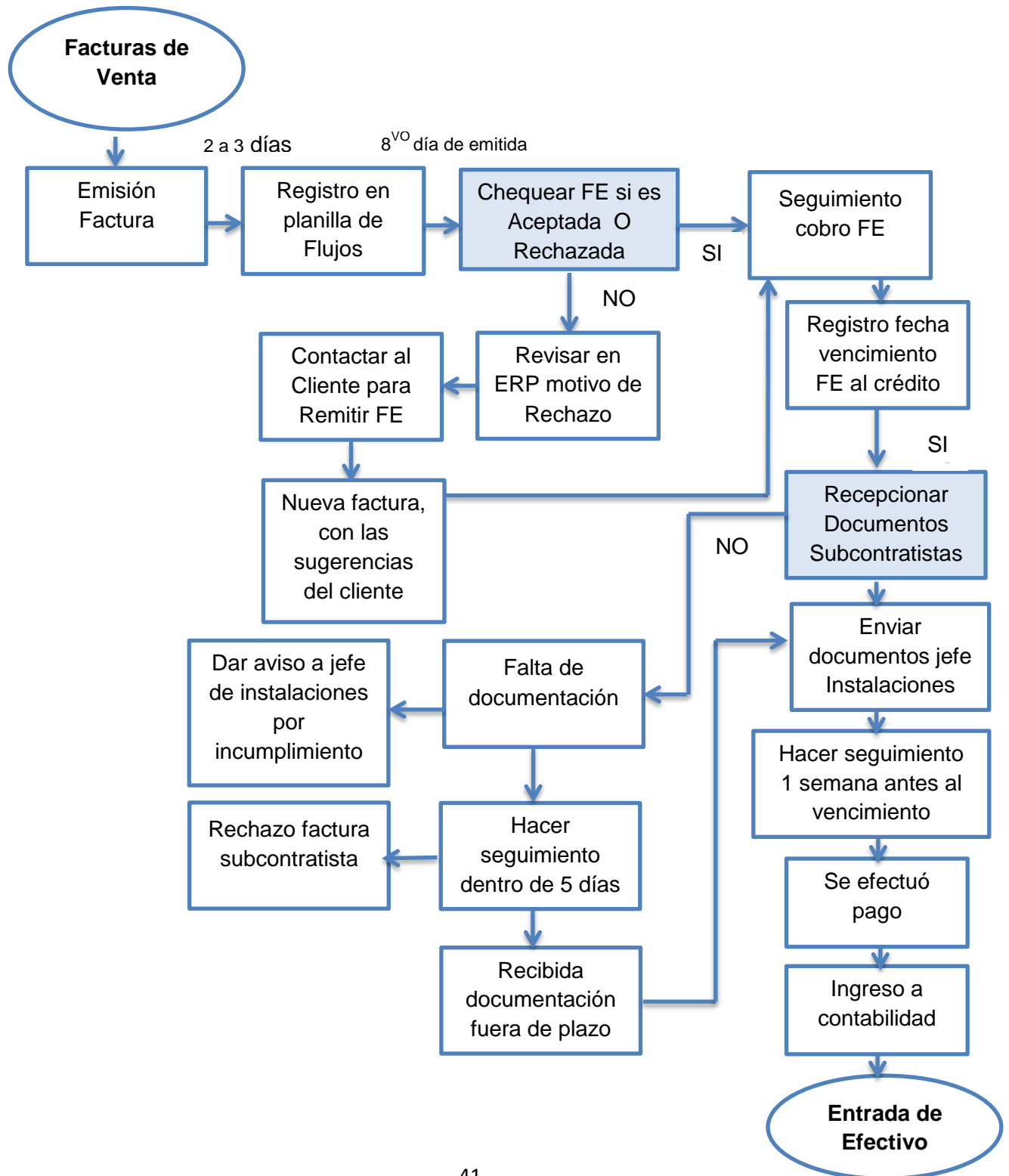
CLASIFICACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Sin deudas a corto plazo y largo plazo	X							X	
Innovación de productos		X						X	
Satisfacción del cliente		X					X		
Experiencia en el rubro	X						X		
Falta de procedimientos					X			X	
Falta de comunicación entre los departamentos involucrados					X			X	
Falta de seguimiento en el vencimiento de facturas de venta				X			X		
Falta de Organigrama						X			X

Reconociendo los puntos que se deben potenciar como lo es en la innovación de los productos y la satisfacción de los clientes que le permite a la empresa a seguir fidelizando clientes, para seguir incrementando ventas, pero lo que más se puede destacar es que a pesar del tamaño de la empresa esta no tiene créditos con ninguna entidad financiera lo que le permite destinar esos recursos en implementos que den valor a la empresa.

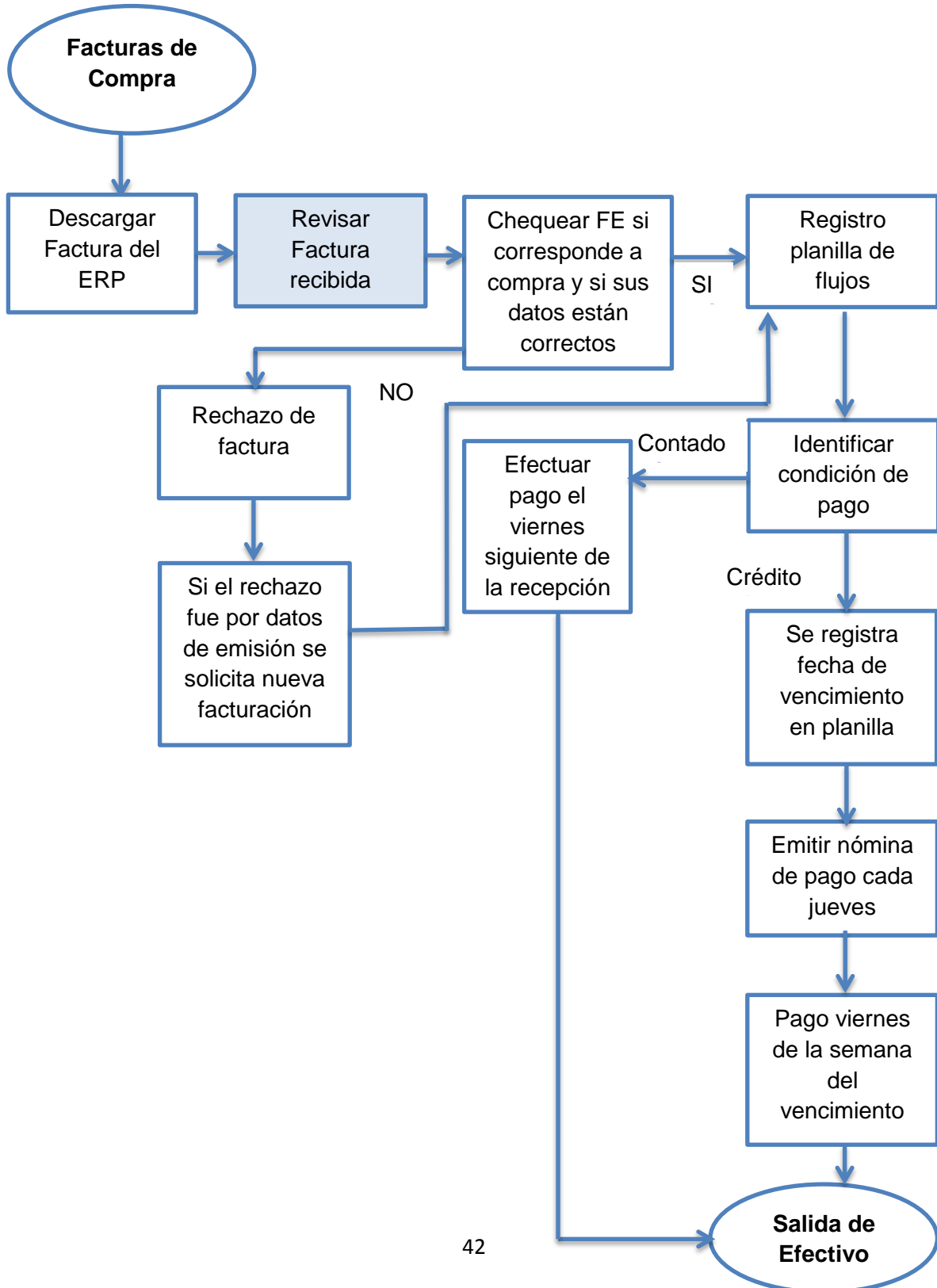
Además se debe mencionar que la empresa debe corregir sus puntos débiles como lo son los procedimientos administrativos que están ligados a la cobranza de documentos (facturas de venta) y la comunicación de departamentos involucrados como lo es ventas e instalaciones.

En base a la situación actual de la empresa, y los primeros análisis se sigue destacando la falta de seguimiento de las facturas, por lo que se elabora un diagrama de flujo tanto para las facturas de venta y de compra con el proceso que conlleva emitir o recepcionar una factura, todo esto para identificar los puntos débiles a potenciar, lo que le permitirá desarrollar medidas correctivas que sean perdurables en el tiempo con el fin de disminuir el tiempo de detección de problemas.

5.2 DIAGRAMA DE FLUJO FACTURAS DE VENTA



5.3 DIAGRAMA DE FLUJO FACTURAS DE COMPRA



Con la información obtenida de la situación actual se desarrolló un diagrama de flujo para las facturas de venta y otro para las facturas de compra, esto es para sistematizar el proceso de las facturas ya que como se muestra en la situación actual las facturas no tenían un seguimiento. Además se hace el seguimiento a diario en ERP a las facturas emitidas para revisar que la factura sea aceptada por el receptor, lo mismo se realiza con las facturas de compra se descarga la factura del ERP se revisa que correspondan los datos de la empresa y que efectivamente correspondan al material o servicio solicitado y se procede aceptar o a rechazar. Cuando se emite una factura o se recibe una factura se tiene 8 días para que sea aceptada o rechazada la factura electrónica, esto lo especifica la circular N°4 del SII, lo cual se consideró para realizar los nuevos diagrama de flujos.

Se identificaron las falencias detectadas al comienzo del proyecto en el diagrama de flujos con el fin de hacer medidas correctivas para que los problemas que eran recurrentes se transformen en hechos aislados y se pueda tener un mayor control de los documentos tributarios.

Se detallan los puntos débiles que se mejoraron:

Facturas de Venta:

- ✓ No existía una revisión a las facturas electrónicas de ventas, solo se emitían al cliente sin tener una retroalimentación del estado de los DTE, el estado del DTE es para saber si la factura fue aceptada o rechazada por el receptor, este estado el mismo ERP se puede revisar.
Además se identifica que uno de los motivos de rechazo es porque en la factura no va identificada la orden de compra.
- ✓ Por la tardanza en la solicitud documentos para obra por parte de las ejecutivas de proyectos.

- ✓ Por la entrega no oportuna de los documentos por parte de los subcontratistas las empresas constructoras han retrasado pagos por la entrega de dichos documentos fuera de plazo.
- ✓ Además se detectó un problema que no se refleja en el diagrama de flujos, esto hace referencia a las guías de despacho electrónicas, se han presentado casos en que las empresas constructoras exigen la guía cedible firmada por el jefe de obra de la constructora o alguien que los represente.

Facturas de Compra:

- ✓ Como no se tiene un sistema determinado o sistematización en cuanto al orden y lapso de tiempo para revisar las facturas llegadas al ERP, una de las consecuencias es la demora en el pago de las facturas y el otro problema es que al no existir una periodicidad en la revisión de este documento no da la posibilidad de rechazar la factura si tiene algún dato erróneo o no fue lo que se adquirió.

CAPITULO 6

ELABORACIÓN DE MEJORAS

6.1 ELABORACIÓN DE MEJORAS

Uno de los puntos débiles detectados en el análisis de los procedimientos es la cobranza de facturas.

La empresa en su principio se detecta que la política de cobranza utilizada es de tipo liberal lo que tiene como efecto el aumento de las cuentas por cobrar. Lo que se tiene como objetivo en el tema de las políticas de cobranza es implementar una política racional lo que nos permitirá producir un flujo normal entre crédito y cobranza.

Para comenzar a realizar una base de datos para la cobranza se solicita al departamento de ventas llenar la ficha detallada más abajo con todos los datos, esto se solicita al departamento de ventas por ser las personas que tienen el contacto directo con los clientes y además son las personas que determinan cual será la condición de pago si será al contado o al crédito simple, esta información se debe solicitar cuando estén cotizando porque es la instancia donde las ejecutivas de proyectos solicitan los datos de la empresa para realizar una cotización formal y una futura facturación, esto es con el objetivo por si el cliente tiene condición de pago al crédito, la cobranza sea de forma más rápida y el departamento de administración sepa a quien contactar para agilizar la cobranza de las facturas pendientes de pago y si el pago no es inmediato a la fecha de vencimiento, para tener la fecha real de la realización del pago y porque medio se realizara la cancelación (transferencia bancaria, cheque o vale vista)

Ficha Empresa

RUT Empresa	:	_____
Razón Social / Nombre Empresa	:	_____
Dirección	:	_____
Comuna	:	_____
Ciudad	:	_____
Nombre Persona Encargada de pago a Proveedores	:	_____
Teléfono (cód. Área + nro. Teléfono)	:	_____
Correo electrónico persona Encargada de pagos	:	_____
Día de cobros	:	_____
Horario de cobro	:	_____
Observaciones	:	_____

La empresa tiene identificado tres tipos de clientes a los cuales se tiene definido las condiciones de pago:

- Los habituales, que son el mercado objetivo, se le otorga el crédito simple a 30 días.
- Los intermitentes que compran por temporada, sujeto a evaluación por el dueño de la empresa.
- Los Excepcionales, que realizan una compra, la compra debe ser al contado.

Además para los clientes que se otorga crédito simple existen algunas condiciones como lo es cuando la empresa requiere el servicio de instalación, antes de partir instalando el cliente debe cancelar el 50% por concepto de instalación.

Para que no vuelva a ocurrir un retraso en el pago a las facturas de compra, la persona encargada de revisar esta documentación debe hacer un seguimiento diario al ERP para verificar que tipo de factura fue emitida a la empresa, si corresponde el al valor por el cual se ha facturado y que los datos a los cuales fue facturado corresponda a los de la empresa, luego se procede a ser aceptada y registrada en la planilla de flujos que utiliza la empresa como instrumento para el registro de este tipo de documentos tributarios. Además la ventaja de hacer este seguimiento se cumplen con los pagos acordados con los proveedores y no existe un retraso de dichos pagos.

La jefatura directa tiene como día de pago los días viernes previa autorización de la nómina de pago que es emitida el día el jueves, esta autorización es directa del el dueño de la empresa.

Otro de los puntos débiles detectados, es que al momento de solicitar un F30-1 las ejecutivas de proyectos, no tenían idea de que datos de la empresa constructora debían enviar para generar dicho documento, solo envían la solicitud del documento (F30-1) solo con el nombre de la empresa al que debe ir dirigido, lo cual traía como consecuencia que dicha solicitud quedaba en espera a los demás antecedentes y la espera podía ser de una semana o más, para solucionar dicho problema se crea un tipo ficha que se envía por correo detallando cada uno de los datos y la administrativa tiene un plazo de 2 días para hacer llegar el documento a la persona que lo solicita.

Datos Generales Empresa

RUT Empresa : _____
Razón Social / Nombre Empresa : _____
RUT Representante legal : _____
Nombre Representante Legal : _____
Domicilio Empresa : _____
Comuna : _____
Teléfono (cód. Área + nro. Teléfono) : _____
Celular : _____
Correo electrónico contacto empresa : _____

Datos Especifico Obra

Nombre de la obra, faena o servicio
según contrato civil : _____
Domicilio de la obra o servicio objeto
del certificado : _____
Comuna de Obra o Servicio : _____

Este formato es un correo electrónico que se les hizo llegar a cada ejecutiva de proyecto debido a que ellas tienen el contacto directo con las empresas, este documento se solicita el 13 de cada mes especificando cada uno de los campos cuando es una obra nueva en ejecución, y si este documento fue solicitado con anterioridad solo se hace mención la empresa y la obra.

Por parte del departamento de Administración se les hace llegar un correo con el documento solicitado, el día 15 del mismo mes que se solicitó.

Luego se continuó con un protocolo de recepción de documentos de los subcontratistas con el fin de que no siguieran ocurriendo el retraso en la documentación que llevaba a un retraso en el pago de facturas a Brimat.

Protocolo de Recepción de Estado de Pago Quincenal y Mensual

Estado de Pago Quincenal

- Recepción por parte de Administración: día lunes.
- Fecha de pago: viernes (semana del día 15).

El Estado de Pago debe estar Firmado por Jefe de Instalaciones y Jefe Directo, además debe estar adjunta Factura correspondiente a este estado de pago, para ser liberado el pago.

Check List de documentos	SI	NO
Estado de pago Firmado		
Factura Electrónica Correspondiente a EP.		

Estado de Pago Mensual

- Recepción por parte de Administración: día 24 del mes.
- Fecha de pago: último día del mes.

El Estado de Pago debe estar Firmado por Jefe de Instalaciones y Jefe Directo, además debe estar adjunta Factura correspondiente este estado de pago, esto debe llegar firmado y con factura adjunta a la persona que gestiona el pago, luego de ser revisado si cumple con las especificaciones solicitadas se efectúa el pago. La factura emitida para el estado de pago no puede superar los días para validar que todos los datos sean correctos, de no ser así se rechaza la factura.

Además para el pago mensual debe presentarse adicionalmente, los siguientes documentos por parte del jefe equipo de instalaciones, si estos documentos la constructora los solicita antes de la fecha de recepción del estado de pago se deben enviar en las 12 horas próximas a la solicitud. Esta documentación corresponde al mes anterior de dicho estado de pago.

- F30.
- F30-1.
- Certificado de Adhesión (Mutual o Achs).
- Certificado de Sinestriabilidad (emitido por la institución pertinente Achs o Mutual).
- Certificado de pago de cotizaciones.
- Libro de Remuneraciones.
- Liquidaciones de trabajadores.

NOTA1: En caso de término de Contrato se debe presentar la documentación Mensual y además los finiquitos de trabajadores para que sea liberado el último pago.

NOTA2: En caso de Constructora solicita los contratos de los trabajadores deben ser enviados junto a todos los documentos mencionados anteriormente.

Check List de documentos	SI	NO
Estado de pago Firmado		
Factura Electrónica Correspondiente a EP.		
F30		
F30-1		
Certificado de Adhesión		
Certificado de Sinestriabilidad		
Certificado pago cotizaciones		
Libro Remuneraciones		
Liquidaciones Firmadas de trabajadores		

Cada uno de los documentos solicitado es obligación ser presentados en la fecha especificada, esto es una condición para pagar los Estados de Pagos a subcontratistas.

Documento implementado para el Estado de Pago de los Subcontratistas que se describió en detalles en el desarrollo en Terreno.

Protocolo de Recepción de Estado de Pago Quincenal y Mensual

Estado de Pago Quincenal

- Recepción por parte de Administración: día lunes.
- Fecha de pago: viernes (semana del día 15).

El Estado de Pago debe estar Firmado por Jefe de Instalaciones y Jefe Directo, además debe estar adjunta Factura correspondiente a este estado de pago, para ser liberado el pago.

Check List de documentos	SI	NO
Estado de pago Firmado		
Factura Electronica Correspondiente a EP.		

Estado de Pago Mensual

- Recepción por parte de Administración: día 24 del mes.
- Fecha de pago: último día del mes.

El Estado de Pago debe estar Firmado por Jefe de Instalaciones y Jefe Directo, además debe estar adjunta Factura correspondiente este estado de pago, para ser liberado el pago.

Además para el pago mensual debe presentarse adicionalmente, los siguientes documentos por parte del jefe equipo de instalaciones, si estos documentos la constructora los solicita antes de la fecha de recepción del estado de pago se deben enviar en las 12 horas próximas a la solicitud.

- F30.
- F30-1.
- Certificado de Adhesión (Mutual o Achs).
- Certificado de Sinestriabilidad (emitido por la institución pertinente Achs o Mutual).
- Certificado de pago de cotizaciones.
- Libro de Remuneraciones.
- Liquidaciones de trabajadores.

NOTA1: En caso de término de Contrato se debe presentar la documentación Mensual y además los finiquitos de trabajadores para que sea liberado el último pago.

NOTA2: En caso de Constructora solicita los contratos de los trabajadores deben ser enviados junto a todos los documentos mencionados anteriormente.

Check List de documentos	SI	NO
Estado de pago Firmado		
Factura Electronica Correspondiente a EP.		
F30		
F30-1		
Certificado de Adhesión		
Certificado de Sinestriabilidad		
Certificado pago cotizaciones		
Libro Remuneraciones		
Liquidaciones trabajadores		



Uno de los motivos más comunes en el rechazo de facturas es porque en el documento no va mencionada una orden de compra, para evitar este tipo de rechazo se solicita al departamento de ventas quien son las personas encargadas de solicitar la facturación enviar al momento de la solicitud adjuntar la orden de compra. Además existen requisitos básicos para emitir la factura como lo es:

- ✓ Nombre de la carpeta en Dropbox.
- ✓ Nombre de la NV que está en la carpeta en Dropbox.
- ✓ Enviar orden de compra adjunta al correo de solicitud.

Esta información se debe entregar por parte de la ejecutiva de proyecto quien es la persona que solicita la documentación, como lo es una guía de despacho y/o una factura.

Si falta alguno de los datos anteriores o es erróneo se responde el mismo correo de solicitud indicando que es lo que faltaría para realizar la documentación solicitada para que se solucione el problema o la falta de datos para que se vuelvan a solicitar la documentación con todos los archivos que se utilizan para traspasar la información de que servicio o tipo de material se facturar y a que empresa se debe emitir.

Existen empresas que exigen el escáner vía mail de la guía cedible con la que se hizo entrega del material firmada por algunos de sus representantes de bodega o adquisiciones para efectuar el pago de las facturas. Entonces como última medida correctiva, se crea una planilla excel donde se lleva el control de las guías de despacho emitidas para identificar en qué estado se encuentra, si fue despachada o el cliente fue a retirar el material a bodega.

Además en esta planilla se identifica que transportista fue quien despacho ese material y que valor cobro por prestar dicho servicio. El registro del cobro es con el fin de verificar si lo cobrado en las facturas corresponde al informado inicialmente, y el requisito para que el pago proceda es que deben hacer llegar la copia cedible de la guía despachada a la oficina central o bodega, esta guía debe estar firmada por parte del cliente al cual se le entrego el material.

Todas las guías cedibles por entrega o despacho de material deben estar en la oficina central para el respaldo de que se entregó y el cliente recibió conforme, y si fuese el caso que el cliente solicita dicha guía firmada se pueda escanear y enviar a la brevedad para que efectué el pago.

CAPITULO 7 RESULTADOS

7.1 RESULTADOS

Se evaluará la situación actual sin proyecto versus versión actual con proyecto esta evaluación se realizará con ratios financieros de eficiencia y liquidez para demostrar cual ha sido la disminución en días y porcentaje del promedio medio de cobro y el promedio medio de pago.

Por concepto de resguardo de la información financiera el dueño de la empresa solo autoriza que se muestren los valores que se utilizarán en los ratios con los que se medirán los resultados finales de esta implementación.

PROYECTO SIN MEJORAS

Los valores que se utilizan corresponden a los meses de Enero a Julio.

Cuentas por Cobrar	\$51,358,922
Cuentas por Pagar	\$36,586,977
Ingresos	\$491,528,542
Costo de Venta	\$294,917,125

Rotación CxC	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}} = \frac{491,528,542}{51,358,922} = 9.57$
---------------------	---

Periodo de Cobro	$\frac{360}{\text{Rotación de CxC}} = \frac{360}{9.57} = 38$
-------------------------	--

Rotación CxP	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Cuentas por Pagar}} = \frac{294,917,125}{36,586,977} = 8.06$
---------------------	--

Periodo de Pago	$\frac{360}{\text{Rotación CxP}} = \frac{360}{8.06} = 45$
------------------------	---

Activo Circulante (AC)	\$206,798,042
Pasivo Circulante (PC)	\$99,500,195
Existencias	\$98,658,952

Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{206,798,042}{99,500,195.00} = 2$
------------------------	---

Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{206,798,042 - 98,658,952}{99,500,195} = 1$
---------------------	--

Capital de trabajo	$= \text{AC-PC} = 206,798,042 - 99,500,195 = 107,297,847$
---------------------------	---

PROYECTO CON MEJORAS

Las mejoras comienzan en el mes de Agosto a desarrollarse, por lo que la información es de los meses de Agosto a Noviembre:

Cuentas por Cobrar	\$37,177,923
Cuentas por Pagar	\$25,989,723
Ingresos	\$424,416,182
Costo de Venta	\$248,221,256

Rotación CxC	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}} = \frac{424,416,182}{37,177,923} = 11.42$
---------------------	--

Periodo de Cobro	$\frac{360}{\text{Rotación de CxC}} = \frac{360}{11.42} = 32$
-------------------------	---

$$\text{Rotación CxP} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Cuentas por Pagar}} = \frac{248,221,256}{25,989,723} = 9.55$$

$$\text{Periodo de Pago} = \frac{360}{\text{Rotación CxP}} = \frac{360}{9.55} = 38$$

Activo Circulante (AC)	\$155,653,003
Pasivo Circulante (PC)	\$39,071,687
Existencias	\$59,145,476

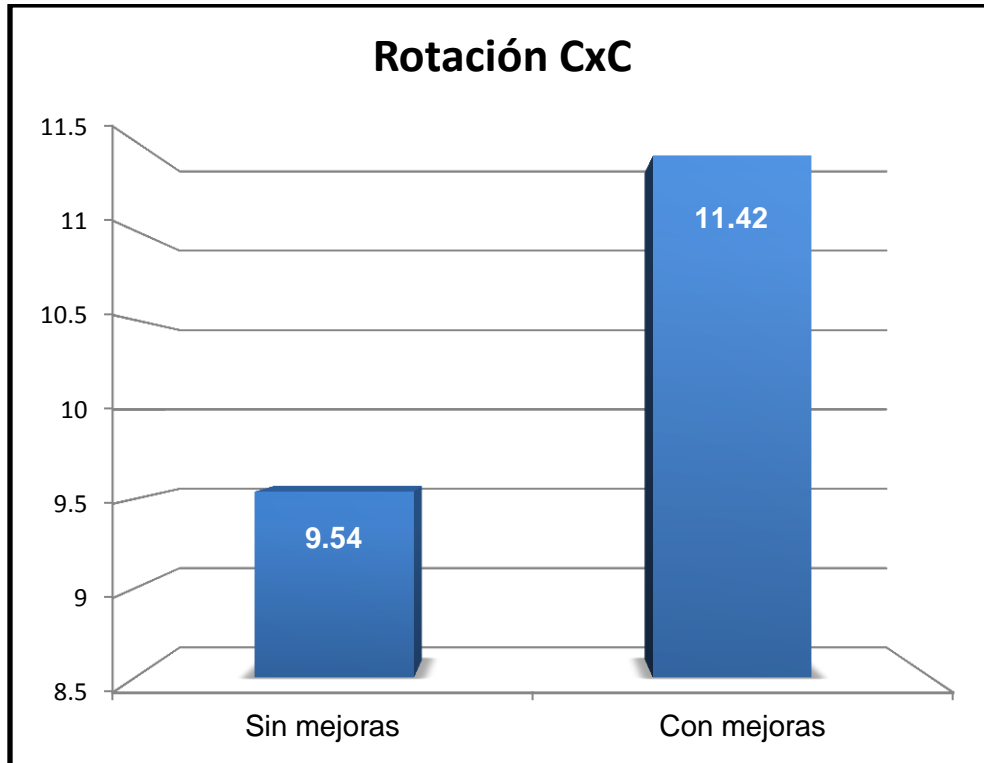
$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{155,653,003}{39,071,687} = 4$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{155,653,003 - 59,145,476}{39,071,687} = 2$$

$$\text{Capital de trabajo} = \text{AC-PC} = 155,653,003 - 39,071,687 = 116,581,316$$

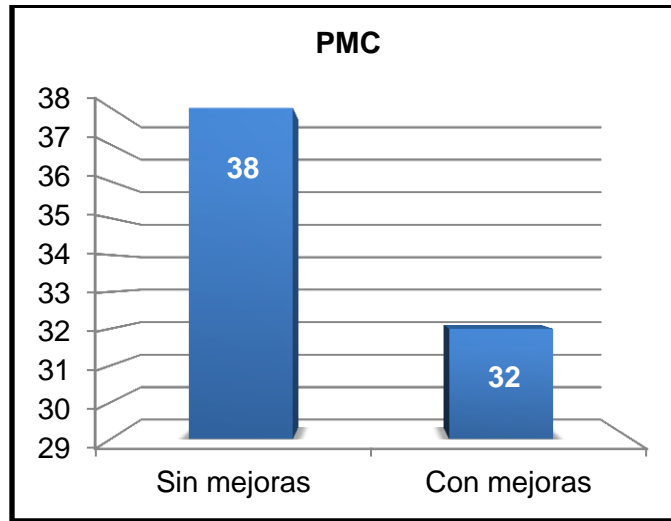
ANÁLISIS DE RESULTADOS

Cuando se habla de los resultados de los ratios de eficiencia del proyecto se puede decir destacar que en la Rotación de cuentas por cobrar existe un aumento.



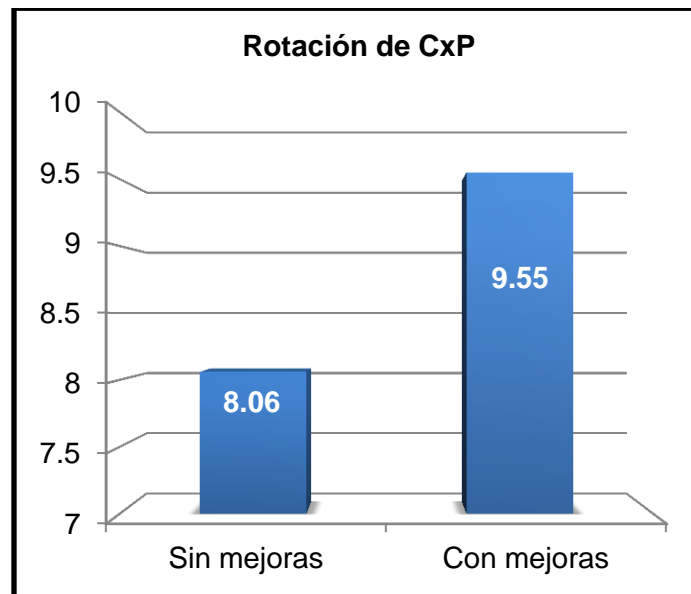
(Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la empresa)

Con las mejoras implementadas las cuentas por cobrar tienen incremento del 16.5% en la rotación de sus cuentas.



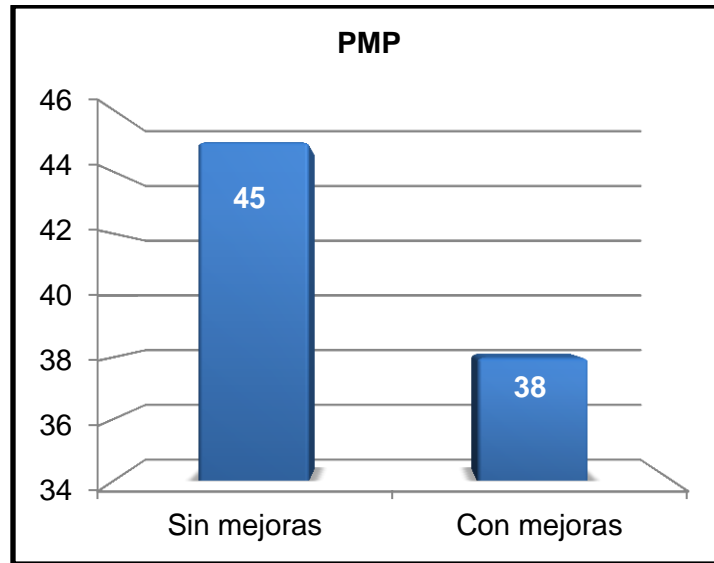
(Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la empresa)

En cuanto a al promedio medio de cobro se disminuye en 6 días el cobro de factura lo que equivale al 16% en la disminución de días.



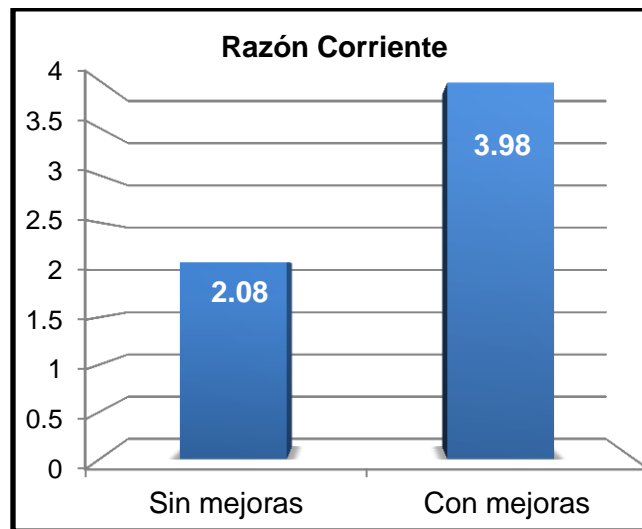
(Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la empresa)

La rotación de las cuentas por pagar tienen un incremento en su rotación de un 15.6%.



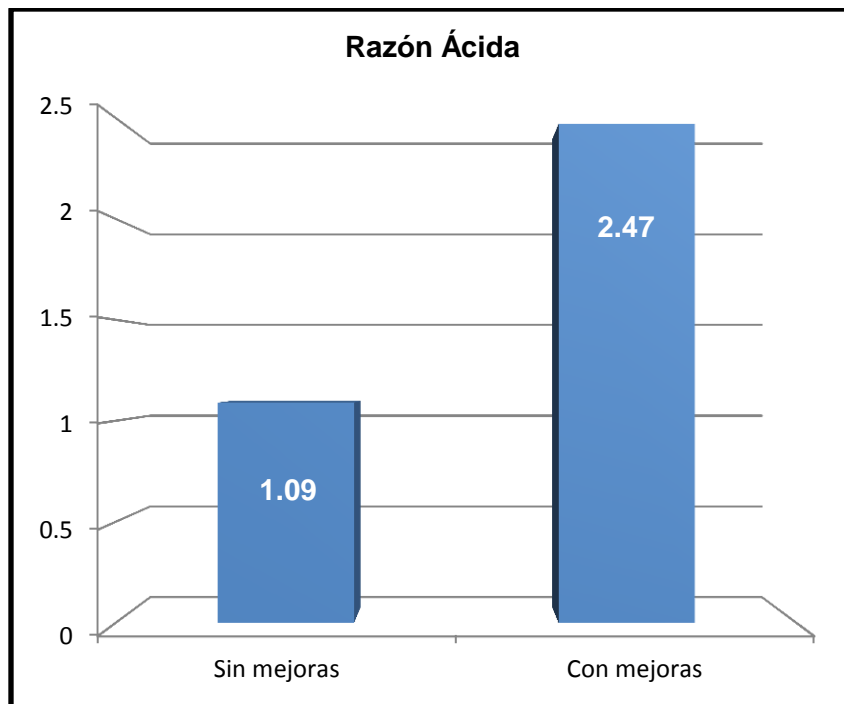
(Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la empresa)

El promedio medio de pago se disminuye en 7 días, lo que equivale 16% en la disminución de días en el pago de las facturas de compra.



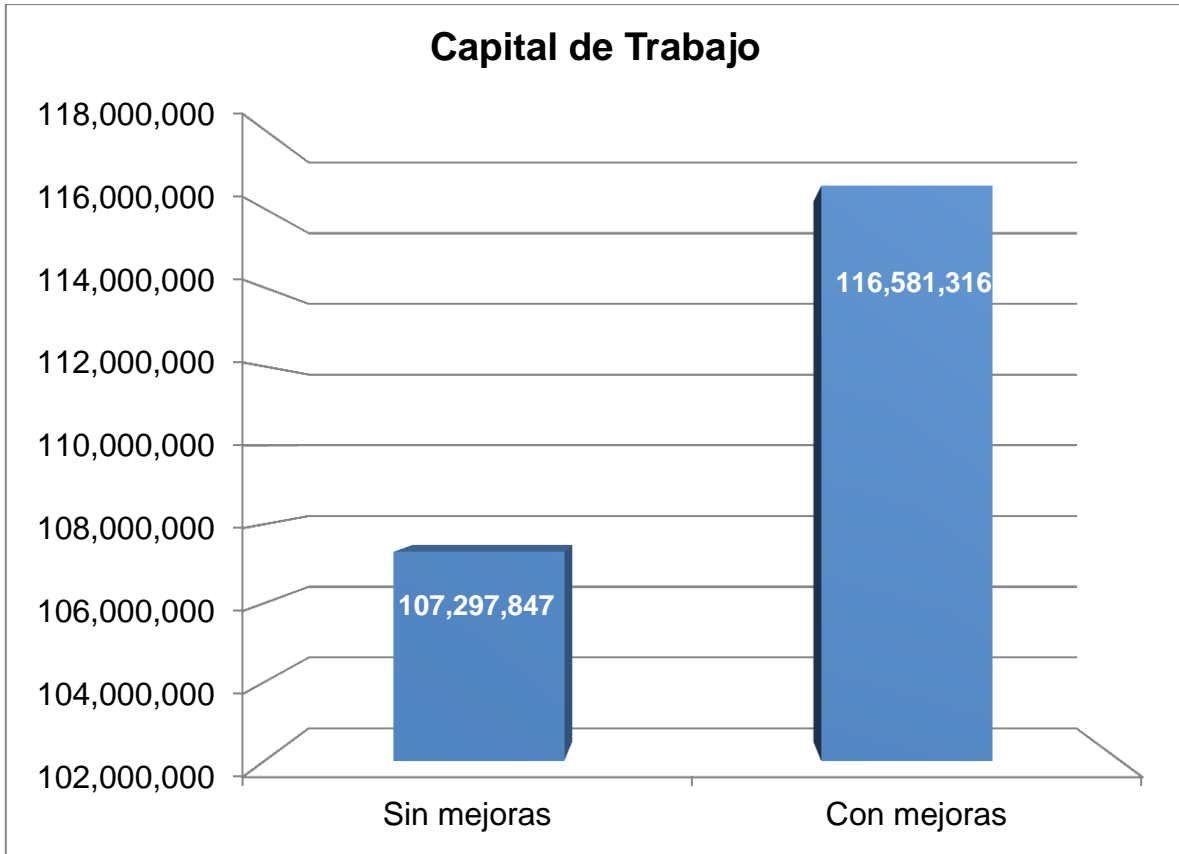
(Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la empresa)

La liquidez con las mejoras implementadas mejora en un 47.7%, pudiendo cubrir nuestras obligaciones de corto plazo 3.98 veces, además le puede permitir invertir en nuevos productos.



(Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la empresa)

Su liquidez para poder cubrir sus obligaciones de corto plazo, sin considerar la venta del inventario mejora en un 55.9%.



El capital de trabajo aumenta en \$9,283,469 millones, lo que permite a la empresa operar, con el fin de cubrir las necesidades cotidianas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENERO A JUNIO DEL 2018

A Noviembre del 2017 se cumplieron los objetivos planteados en el comienzo del desarrollo del proyecto, ahora se comprobara si estas mejoras implementadas en la empresa Comercializadora e Importadora Brimat SpA, se han mantenido en el tiempo.

Los valores presentados a continuación corresponden de Enero a Junio del 2018, con estos valores se calcularan los ratios de eficiencia:

Cuentas por Cobrar	\$31,791,494
Cuentas por Pagar	\$16,113,273
Ventas	\$358,485,160
Costo de Venta	\$159,394,064

$$\text{Rotación CxC} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}} = \frac{358,485,160}{31,791,494} = 11.28$$

$$\text{Periodo de Cobro} = \frac{360}{\text{Rotacion de CxC}} = \frac{360}{11.28} = 32$$

$$\text{Rotacion CxP} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Cuentas por Pagar}} = \frac{159,394,064}{16,113,273} = 9.89$$

$$\text{Periodo de Pago} = \frac{360}{\text{Rotacion CxP}} = \frac{360}{9.89} = 36$$

En el periodo de Cobro se logra mantener los resultados obtenidos pero en cambio en el periodo de cobro se acortan los días en 2, por lo que nos indica que los procedimientos aplicados han seguido dando resultados.

Luego analizaremos los ratios de liquidez con los siguientes valores que corresponden del periodo de Enero a Junio del 2018:

Activo Circulante (AC)	\$154,576,375
Pasivo Circulante (PC)	\$41,271,008
Existencias	\$56,958,321

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{154,576,375}{41,271,008} = 4$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{154,576,375 - 56,958,321}{41,271,008} = 2$$

$$\text{Capital de trabajo} = \text{AC-PC} = 154,576,375 - 41,271,008 = 113,305,367$$

En cuanto a la razón corriente y la prueba ácida los resultados se mantienen con las mejoras implementadas, pero el capital de trabajo se ve disminuido en 3,275,949.-

CAPITULO 8 CONCLUSIÓN

8.1 CONCLUSIÓN

El presente proyecto de título se realizó en la empresa Comercializadora e Importadora Brimat SpA, con el objetivo de mejorar los procesos administrativos que influían en el cobro y pago de facturas. Entendiendo que para una empresa es primordial tener una cobranza eficiente para generar un buen flujo de caja y poder responder con todas las obligaciones que la empresa tiene.

Se comienza hacer un análisis a todos los procesos referente a las facturan tanto de venta y compra, se detectó que la empresa no tenía procedimiento para ningún tipo de documento tributario. Primero se creó un diagrama de flujo con el proceso implementado, luego se detectaron falencias en los procesos los cuales se implementaron medidas correctivas para que los hechos recurrentes se fueran transformando en situaciones aisladas.

Se refuerzan las políticas de crédito simple a los clientes objetivos, con una política de cobranza racional que permite logran un flujo normal entre crédito y cobranza. A medida que se fueron desarrollando las mejoras a los puntos débiles detectados se comenzaron a reflejar los resultados, los cuales se midieron a través de los ratios de eficiencia y liquidez, los cuales a fines de noviembre la alumna cumplía con los tres objetivos específicos planteado, el primero era realizar o mejorar los procedimientos administrativos lo que ayudaría a los resultados positivos en cuanto al promedio medio de cobro y pago, estos serán medidos por ratios de eficiencia para comprobar si los resultados objetivos cumplen con los propuesto.

Los objetivos planteados en cuanto al promedio medio cobro era disminuir un 15% y para el promedio medio de pago un 10%.

Cuando se realiza el análisis de la empresa por medio de los ratios de eficiencia se obtienen que el periodo de cobro tenga una disminución de 6 días lo que representa una variación del 16%, y por su otra parte se disminuye en 7 días el promedio medio de pago lo que equivale a un 16%. Los objetivos inicialmente propuestos fueron superados, el promedio medio de cobro obtiene un 1% más a los esperado, y en cuanto al promedio medio de pago de obtiene un 6% más a lo pronosticado.

Quedando ambos objetivos con un 16% de disminución en cuanto al promedio medio de cobro y pago, logrando que los procedimientos influyeran positivamente en los objetivos planteados al inicio del proyecto.

Además se debe mencionar que estos procedimientos tuvieron influencia en los demás índices medidos, mayor rotación en las cuentas por cobrar y por pagar, en los índices de liquidez, como lo es la razón corriente, prueba acida y capital de trabajo, lo que permitirá poder destinar recursos a nuevas inversiones si el dueño de la empresa así lo decide.

Este proyecto se llevó a cabo del mes de Agosto a Noviembre, cumpliendo con todos los objetivos planteados inicialmente, por lo que la alumna que desarrollo este proyecto se siente conforme de haber traspasado sus conocimientos adquiridos a través del proceso estudiantil dentro de la universidad, a ese proyecto que tuvo el éxito esperado.

8.2 BIBLIOGRAFÍA

Libros y Apuntes:

- Investigación de Mercados, autores Hair, Bush y Ortinau, Segunda edición; Capito 2 “Proceso de investigación”
- Guía para realizar una investigación de mercados elaborada por la universidad de Extremadura (apuntes proporcionados por profesor guía).
- Contabilidad Gerencial Anexo 6.2: Administración de cuentas por cobrar, Autor, Daniel Galleguillos Rojas (Profesor Universidad Mayor).

Páginas web:

- <http://brimat.cl/empresa/>
- http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf
- <http://www.ine.cl/docs/default-source/publicaciones/2014/ciiu4-2012.pdf?sfvrsn=4>
- <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/06/Bolet%C3%ADn-Empresas-en-Chile-por-Tama%C3%B1o-y-Sector-2005-2012.pdf>
- <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2015/07/Informe-de-resultados-empleo-y-capacitaci%C3%B3n1.pdf>