

Universidad de El Salvador  
Facultad Multidisciplinaria Oriental  
Departamento de Ciencias Económicas  
Sección de Contaduría Pública.



Tesis

“Diseño de un Modelo de Gestión de las Cuentas por Cobrar  
en las Empresas Comercializadoras de Enseres Domésticos”.

San Miguel.

2007

Presentado por: Aguilar Vásquez, Norma Karina  
García Guerrero, Celina Arely  
Rosa Martínez, Ana Maritza

Trabajo de graduación para optar al grado de:  
Licenciada en Contaduría Pública.

San Miguel, El Salvador, Centroamérica.

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL.**

**Rectora**

Dra. María Isabel Rodríguez

**Vice Rector Académico**

Ing. Joaquín Orlando Machuca Gómez

**Vice Rectora Administrativa**

Lic. Carmen Elizabeth Rodríguez Rivas

**Secretaria General**

Lic. Alicia Margarita Rivas de Recinos

**Fiscal**

Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**Decano**

Lic. Marcelino Mejía González

**Vice Decano**

Lic. Nelson de Jesús Quintanilla Gómez

**Secretaria**

Lic. Lourdes Elizabeth Prudencio Coreas

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Jefe de Departamento**

Lic. Arnoldo Orlando Sorto Martínez

**Coordinador General del Proceso de Graduación**

Lic. Gilberto de Jesús Coreas Soto

**Asesor Metodológico**

Lic. Israel López Miranda

**Docente Director**

Lic. Emilia Esperanza Perdomo de Navarrete

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios Todopoderoso:* Por ser parte tan especial de mi vida, y darme la sabiduría, fortaleza y apoyo en cada momento y por haberme regalado la mejor familia del mundo.

*A mi mamá querida:* que ahora está en el cielo, pero a quien le debo todo lo que soy y lo que he logrado.

*A mi papá, mis tíos, mis tías, mis primas y primos* por ayudarme, comprenderme y darme las fuerzas y el apoyo para seguir adelante.

*Al lic. Wilber Portillo, y lic Marlon Antonio Vásquez:* por su apoyo incondicional y por esas valiosas sugerencias que gustosamente nos brindaron para enriquecer este trabajo.

*A mi querida amiga Maritza:* por su amistad, su apoyo, su comprensión y sobre todo su cariño tan especial.

*Norma Karina Aguilar.*

***A Dios Todopoderoso*** por haberme iluminado y guiado en mis estudios y permitirme alcanzar mis metas.

***A mis padres*** por apoyarme incondicionalmente, tanto económica como moralmente.

***A mis hermanos*** por haberme apoyado y confiado en alcanzar las metas propuestas.

***A mis maestros*** por sus valiosas enseñanzas.

***A mis amigos y compañeros*** por su apoyo incondicional.

Celina Arely García.

***A Dios*** por este logro ya que sin el esto no habría sido posible.

***A mi abuela, Ana Rogelia Márquez (QEPD)***, por su dedicación y amor.

***A mis padres***, por su apoyo para permitirme lograr mis metas

***A mi hermana*** por apoyarme, comprenderme y ayudarme a salir adelante.

***A mi familia y amigos*** por su apoyo.

***Al lic. Wilber Portillo, y lic Marlon Antonio Vásquez:*** por su apoyo incondicional y por esas valiosas sugerencias que gustosamente nos brindaron para enriquecer este trabajo.

Ana Maritza Rosa.

## INDICE

### CAPITULO I

<b>1. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>1</b>
1.1 DELIMITATIVA DEL TEMA .....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
<i>Objetivos Generales</i> .....	10
<i>Objetivos Específicos</i> .....	10
1.5 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS. ....	11
<i>Hipótesis Generales</i> .....	11
<i>Hipótesis Específicas</i> .....	11
1.6 DEFINICIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.7 ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....	14
1.8 UNIVERSO Y DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA. ....	15

### CAPITULO II

<b>2. MARCO HISTORICO.....</b>	<b>17</b>
2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN. ....	17
2.2 ANTECEDENTES DEL COMERCIO. ....	20
2.3 ANTECEDENTES: ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CRÉDITO.....	22
2.4 ANTECEDENTES DE LAS CUENTAS POR COBRAR.....	29

### CAPITULO III

<b>3. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>31</b>
3.1 EL CRÉDITO .....	31
3.1.1 <i>Importancia del Crédito</i> . ....	33
3.2 CUENTAS POR COBRAR .....	35
3.2.1 <i>Importancia de las Cuentas por Cobrar</i> .....	38
3.2.2 <i>Clasificación de las Cuentas por Cobrar</i> .....	41
3.2.3 <i>Administración de las Cuentas por Cobrar</i> . ....	42
3.2.4 <i>Estimación para Cuentas Incobrables</i> .....	44
3.2.5 <i>Principios de Contabilidad Aplicables a las Cuentas por Cobrar</i> .....	47
3.3 FACTORAJE DE CUENTAS POR COBRAR.....	48
3.4 VENTAS CON TARJETA DE CRÉDITO. ....	50

### CAPITULO IV

<b>4. LA FUNCIONALIDAD DEL CONTROL INTERNO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EN LA GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR. ....</b>	<b>51</b>
4.1 FUNCIONALIDAD DEL CONTROL INTERNO. ....	52
4.1.2 <i>Información y Comunicación</i> .....	54
4.1.3 <i>Vigilancia y Monitoreo</i> .....	56
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	58
4.2.1 <i>Modelos de Organigramas Experimentados</i> .....	59

4.2.2	Departamentalización Funcional de las Empresas .....	61
4.2.3	Segregación de Funciones .....	62
4.3	GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR .....	63
4.3.1	Procedimientos para la Concesión de Créditos .....	66
4.3.2	Inadecuadas Políticas de Cobro .....	70
4.3.3	Clasificación de Clientes .....	78
4.3.4	falta de Seguimiento al Proceso Transitorio de Ventas .....	81
4.3.5	Relaciones Humanas en Atención al Cliente .....	89
4.3.6	Competitividad .....	96

## CAPITULO V

### 5. EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN LA CARTERA DE CLIENTES Y EN LAS OPERACIONES MERCANTILES DE LAS EMPRESAS. .... 102

5.1	GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR .....	103
5.1.1	Falta de Automatización de los Sistemas .....	105
5.1.2	Créditos Comerciales Blandos .....	112
5.1.3	Costos Financieros de Cobranzas Moratorias .....	117
5.1.4	alternativas de Inversión del Capital Ocioso .....	121
5.1.5	Criterios de Estimación de Cuentas Incobrables .....	124
5.1.6	Riesgos de la Irrecuperabilidad del Crédito .....	128
5.2	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES .....	131
5.2.1	Administración de la Información de Clientes .....	132
5.2.2	Implementación de Programas de Archivo .....	133
5.2.3	Políticas de Otorgamiento y Recuperabilidad .....	134
5.3	RENTABILIDAD DE LAS OPERACIONES MERCANTILES .....	135
5.3.1	Garantía de Liquidez .....	136
5.3.2	Rotación de Inventarios .....	136
5.3.3	Necesidad de Financiamiento Bancario .....	137

## CAPITULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 138

6.1	CONCLUSIONES .....	138
6.2	DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ENSERES DOMÉSTICOS. ....	140
6.2.1	Tipos de Cuentas por Cobrar en las Empresas Comerciales .....	140
6.2.2	Organización del Departamento de Créditos .....	143
6.2.3	Otorgamiento del Crédito .....	152
6.2.4	Seguimiento al Proceso de Créditos .....	160
6.2.5	Gestión de Cobros .....	163
6.2.6	Reglas de Valuación y Presentación Aplicables a las Cuentas por Cobrar .....	172
6.2.7	Tratamiento Contable .....	174
6.2.8	Aspectos Tributarios Aplicables a Cuentas por Cobrar .....	178
6.2.9	Análisis Financiero .....	180
6.2.10	Reportes Financieros para la Observación de Cuentas .....	183
	REFERENCIAS. ....	189

#### ANEXOS

Anexo 1	Modelo de Solicitud de Crédito .....	192
Anexo 2.	Formato de Factura de Consumidor Final .....	195

<i>Anexo 3 Formato de Comprobante de Crédito Fiscal</i> .....	<i>196</i>
<i>Anexo 4 Formato de Nota de Débito</i> .....	<i>197</i>
<i>Anexo 5 Formato de Nota de Crédito</i> .....	<i>198</i>
<i>Anexo 6 Formato de Recibos</i> .....	<i>199</i>
<i>Anexo 7 Formato de Pagaré de Tarjeta de Crédito</i> .....	<i>200</i>
<i>Anexo 8 Modelo de Pagare</i> .....	<i>201</i>
<i>Anexo 9 Estado de Cuenta</i> .....	<i>202</i>
<i>Anexo 10 Modelos de Recordatorios</i> .....	<i>203</i>

## Introducción

El crédito constituye un elemento esencial del sistema económico que actualmente se desarrolla, y no se puede discutir que esta herramienta financiera ha sido beneficiosa para todos los negocios que la han adoptado, ya que si sus resultados no fueran buenos, hace tiempo hubiera desaparecido o por lo menos se habría limitado su empleo.

Es obvia la importancia que el manejo del crédito y de las cuentas por cobrar, tienen dentro de la administración de una empresa dedicada en un cien por ciento a la venta de muebles y electrodomésticos; por ser los artículos distribuidos, de alto valor, lo que dificulta que la población los adquiera de contado, por lo que se tiene que recurrir a brindarle financiamiento a distintos plazos convenientes para la empresa y para los clientes.

A lo largo de la historia se han dado muchos eventos que han contribuido a desarrollar y enriquecer el crédito, a partir de esta situación nace la necesidad de manejar el crédito dentro de la empresa a través de las cuentas por cobrar a clientes.

Al estudiar la realidad de las empresas de nuestro medio, es obvio que existen dificultades en la administración de las cuentas por cobrar, derivadas de distintas situaciones que van desde las condiciones económicas del mercado, la falta de organización de un departamento exclusivo para el manejo de créditos, los sistemas empleados en la administración de las cuentas, las políticas y procedimientos de créditos y cobros, los costos de cobranzas, y sobre todo el tratamiento contable de las cuentas por cobrar.

A partir de todas las situaciones que se dan en las empresas con respecto al manejo de los créditos, se presenta en la última parte de este trabajo de investigación, un Modelo de Gestión de Cuentas por Cobrar, en el cual se ha recopilado una serie de información relativa a los aspectos mas esenciales del manejo del crédito en general y a la administración de las cuentas por cobrar, a fin de contribuir a mejorar o enriquecer en cierta medida, los conocimientos que se tienen sobre este tema.

Asimismo se pretende que este trabajo sirva a las empresas como guía o documento de consulta en el manejo cotidiano de los créditos, y de esta manera propiciar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades mercantiles y la calidad en el servicio a los clientes.

# CAPITULO I

# 1. MARCO METODOLÓGICO

## 1.1 Delimitativa del Tema

“Diseño de un Modelo de Gestión de Cuentas Por Cobrar en las Empresas Comercializadoras de Enseres Domésticos.” San Miguel.

Las cuentas por cobrar representan la concesión de crédito de la empresa a sus clientes, por lo que deben ser administradas correctamente, además, representa una de las inversiones más importantes en activos circulantes, de tal manera que su administración prudente afecta los costos significativamente e incide en la posición competitiva de la empresa.

La administración de las cuentas por cobrar es uno de los problemas financieros más importantes que enfrentan las empresas ya que carecen del personal idóneo y de los procesos necesarios para tomar decisiones de crédito adecuadas. Además, ansían incrementar sus volúmenes de venta mediante la concesión de crédito, por lo que a veces incurren en créditos de cobro dudoso. Desde luego, los procedimientos de selección de crédito de la empresa, deben considerar los beneficios y los costos por obtener y analizar la información de crédito.

La adquisición de enseres domésticos por parte de la población se efectúa con el propósito de satisfacer sus necesidades, proporcionando comodidad, bienestar y facilitando la realización de las labores domésticas, lo cual genera altos volúmenes de venta en las empresas que se dedican a la comercialización de este tipo de bienes. Sin embargo, para mantener el volumen de ventas y la competitividad en el mercado, estas empresas recurren a diversas estrategias como la concesión de créditos, para atraer mayor número de clientes.

## 1.2 Planteamiento del Problema

Al momento de realizar ventas al crédito , los clientes no son investigados adecuadamente, ya que la mayor preocupación de los vendedores es lograr que éstos adquieran los bienes sin cerciorarse de su capacidad de pago; además, la poca información que poseen del cliente no es trasladada a un archivo o base de datos a través de la cual se controle el vencimiento de las cuotas correspondientes a los créditos, por ende, cuando se van a realizar los cobros, la recuperación de la deuda se torna difícil. Toda esta situación se da porque tanto los vendedores, los que procesan la datos y los gestores de cobro, actúan en forma separada o independiente y no permiten que haya una buena circulación de la información y coordinación en los procesos necesarios para recuperar los créditos.

La mayoría de las empresas comercializadoras de enseres domésticos presentan graves problemas en cuanto al manejo de las cuentas por cobrar, sobre todo porque no cuentan con sistemas computarizados que les permitan ejercer un control adecuado sobre las ventas al crédito considerando estas, desde el momento en que se realiza la venta hasta que se cobran.

Ante la falta de sistemas computarizados dentro de la empresa, los procesos tanto de concesión de crédito, como del cobro, se vuelven lentos, tediosos y muchas veces ineficaces. Por lo general no se implantan estos sistemas porque no se han analizado los beneficios que pueden obtener, porque los consideran innecesarios, porque su costo es relativamente alto y porque no cuentan con el personal y las condiciones apropiadas para su establecimiento y manejo.

Dentro de la empresa se dan problemas en cuanto a los procedimientos de concesión de crédito, estos radican más que todo en el proceso informal que siguen para obtener los datos del cliente, ya que en la mayoría de los casos no

verifican los datos personales ni mantienen un registro con la información de los clientes, lo que les permitiría mantener un control adecuado sobre los mismos. Además, con el afán de atraer clientes, las empresas se vuelven flexibles al momento de establecer los requisitos que deben cumplir para obtener crédito.

Las empresas comercializadoras de enseres domésticos tienen problemas en el área de recuperación de los créditos concedidos ya que por lo general no cuentan con un departamento de cobro, con políticas bien definidas, y con el personal adecuado y capacitado. Mas que todo estas empresas trabajan con un sistema de cobro a base de tarjetas y registros manuales sobre los cuales no se lleva un control adecuado ni la actualización respectiva, por lo que no cuentan con informes a través de los cuales conozcan el estado crediticio de sus clientes. Aparte de esto, al momento de realizar los cobros se presentan dificultades para localizar los clientes y hacer efectivo el cobro de los créditos en el tiempo adecuado.

Un problema común en las empresas es la falta de personal adecuado en las distintas áreas de la misma, ya que la administración no se preocupa por contratar el personal que posea las características o los requisitos necesarios para la realización de sus funciones. Aunado a esta situación, al personal no se le proporciona capacitación constante a través de la cual se le brinde la oportunidad de mantenerse a la vanguardia en todos los aspectos relacionados con el desempeño de su trabajo.

En el día a día de cualquier empresa es muy habitual encontrar situaciones en las que los clientes no cumplen sus promesas de pago. El riesgo de que los clientes no paguen se ha convertido en un mal generalmente aceptado y asumido por las empresas. La razón fundamental de esta situación es que el

empresario prioriza la venta sobre el resto de cosas. Aunque a simple vista parezca un razonamiento lógico, no es del todo correcto.

Lo importante debe ser vender, pero vender y cobrar lo antes posible. Desafortunadamente, la mayoría de las empresas no cuentan con políticas de cobros adecuadas, que a simple vista solucionarían el problema que planteamos, sino que generalmente se concede al comprador un aplazamiento en el pago, lo que da lugar a la venta a crédito. Esto supone la entrega de bienes o enseres domésticos bajo una promesa de cobro en un determinado plazo de tiempo.

Si la política de la empresa es vender estrictamente al contado, no tendrá costos de cobranza porque todos los clientes harán sus pagos al recibir las mercancías, pero si comienza a extender crédito esperando que atraerá más clientes incurrirá en costos de cobranza porque tendrá que contratar a un gerente de crédito con ayudantes y contadores dentro del departamento de finanzas, conseguir fuentes de información de crédito que le ayuden a decidir cuáles clientes son confiables y sostener y operar de modo general un departamento de crédito proveyéndolo de elementos esenciales como papelería, teléfono, sueldo de cobradores, entre otros.

La empresa incurre en costos de morosidad cuando el cliente se demora en pagar. El hecho de que no pague a tiempo aumenta otros costos a los que van asociados con la cobranza normal. Habrá que pagar el costo de los recordatorios que se envían por escrito, de las demandas por vía legal, de las llamadas telefónicas e incluso de los embargos de los bienes y de otros medios que se emplean para cobrar. La morosidad en los pagos inmoviliza recursos que podrían estar generando beneficios en otra parte, lo cual viene a crear un costo de oportunidad por el tiempo adicional en que los recursos están inmovilizados después de transcurrido el periodo de cobro normal.

La empresa incurre en costos de incumplimiento cuando el cliente no paga definitivamente. Además de los costos de cobranza, de capital y de morosidad en que incurrió hasta ese momento, la empresa pierde el costo de los artículos vendidos y no pagados ya que tendrá que cancelar la venta en cuanto decida que la cuenta morosa se ha vuelto incobrable.

El crédito es considerado como una herramienta importante en la actividad de las ventas, ya que es necesario para incrementar el volumen de las mismas, mejorar la posición de la empresa en el mercado con respecto a la competencia, además de atraer nueva clientela interesada en la venta al crédito. Sin embargo, por sus ansias de aumentar las ventas al mismo o mayor nivel que el de la competencia, establecen condiciones demasiado flexibles para el otorgamiento de créditos, lo cual a medida que transcurre el tiempo genera problemas ya que no se garantiza su recuperabilidad.

Una vez que la empresa decide otorgar crédito, tiene que obtener recursos para financiarlo. Debe pagar a sus empleados, a sus proveedores de mercadería y a todos aquellos que distribuyen el producto mientras espera a que el cliente pague por él mismo. La diferencia de tiempo implica que tendrá que conseguir recursos por fuera (o utilizar los generados internamente, que se podrían invertir con más provecho en otra parte) para cumplir con sus pagos mientras espera los de sus clientes.

Hay un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar. Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que si se presentan restricciones en los estándares por ende deben disminuir. Entonces se tiene que los estándares de crédito más flexibles dan como

resultado costos de manejos más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado costos menores de manejo.

Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar relacionados con modificaciones en los estándares de crédito provienen de dos factores principalmente, en las variaciones respecto a las ventas y otra respecto a los cobros que están íntimamente ligados, ya que se espera que aumenten las ventas a medida que la empresa haga más flexibles sus estándares de crédito teniendo como resultado un promedio mayor en el nivel de cuentas por cobrar, pero si por el contrario las condiciones de crédito se hacen menos flexibles, el promedio de cuentas por cobrar se disminuye por efecto de la disminución en el número de ventas.

A pesar de que algunas empresas por lo general tienen departamentos de crédito que investigan la credibilidad de los clientes, es lógico que muchas de las cuentas resulten incobrables. No hay forma de afirmar de antemano que cuentas se recuperaran y cuales no, la única alternativa práctica es establecer un valor estimado a recuperar. Esta estimación se basa en la experiencia pasada, en el juicio del profesional y se modifica de acuerdo a las condiciones del negocio. Dado la subjetividad de estas estimaciones puede presentarse inconvenientes pues no generan datos del todo confiables.

Al proporcionar ventas al crédito las empresas comercializadoras de enseres domésticos, debe considerar los diferentes tipos de clientes para adecuar sus políticas a las características particulares de cada uno de ellos. La mayor parte de los clientes no están acostumbrados a trámites difíciles o complicados por lo que las empresas se ven en la necesidad de establecer políticas flexibles y sencillas que algunas veces les ocasionan dificultades al momento de recuperar los montos de los créditos concedidos.

¿Qué problemas genera el manejo inadecuado de las cuentas por cobrar en las empresas comercializadoras de enseres domésticos?

¿Por qué no se lleva a cabo una adecuada gestión de las cuentas por cobrar en las empresas comercializadoras de enseres domésticos?

¿Qué acciones deben efectuar las empresas para lograr un adecuado control de las cuentas por cobrar?

### 1.3 Justificación de la Investigación

En la actualidad la tendencia de las operaciones mercantiles es a realizar ventas a crédito, por varias razones, entre ellas los volúmenes de mercancía que se comercializan, la disponibilidad de efectivo por los clientes en el tiempo y por otra parte la manipulación y traslado del efectivo para realizar pagos.

Las cuentas por cobrar son una consecuencia de las ventas al crédito y representan inmovilizaciones temporales de fondos, entre la fecha en que se efectúa la venta y el ingreso a caja correspondiente. La mayoría de las empresas, por su necesidad de crecimiento otorgan créditos a sus clientes, por lo que la inversión en este activo corriente llega a ser considerable.

El objetivo fundamental de la administración de las cuentas por cobrar no es sólo el cobrarlas con rapidez, sino prestarle la debida atención a las alternativas costos-beneficios que se presentan en los diferentes campos de la administración de las mismas.

La información relativa a las cuentas por cobrar puede obtenerse a través de las fuentes primarias, es decir, de profesionales en contaduría pública que estén en contacto con la realidad de las empresas y que posean criterios suficientes para brindar información adecuada, asimismo existe información en libros revistas, boletines, y en Internet, esto permite tener una visión amplia de la problemática y garantiza en cierta medida el desarrollo de la investigación.

Realizar una investigación en el área de las cuentas por cobrar es importante ya que éstas pueden llegar a representar una parte considerable de los activos circulantes, sobre todo en las empresas comercializadoras de enseres domésticos, por tanto debe existir un exhaustivo control interno en el manejo de los créditos para que obtengan los resultados deseados.

En este sentido, el aporte principal de la investigación será proporcionar una base de conocimientos en beneficio de estas empresas, los cuales estarán enmarcados en un modelo para la administración eficiente de las cuentas por cobrar, de manera que sea adecuado a la realidad del medio, a las condiciones del mercado, a las características propias de la entidad, a los lineamientos técnicos, legales, mercantiles y fiscales y a todos los aspectos que pudieran influir en el manejo de los créditos por parte de las empresas. Sin embargo, la utilidad de esta investigación, no queda reducida únicamente a las empresas, ya que se espera que sirva de apoyo o base y de motivación para otras investigaciones relativas a temas afines.

## 1.4 Objetivos de la Investigación

### *Objetivos Generales*

- Determinar la relación existente entre la funcionalidad del Control Interno y el tamaño de la Estructura Organizacional con la Gestión de Cuentas por Cobrar; y los efectos que ésta tiene en el Procesamiento de la información de la Cartera Clientes y en la Rentabilidad de las Operaciones Mercantiles de las Empresas.
- Diseñar un modelo operativo de Gestión de Cuentas por Cobrar, adecuado a las necesidades de administración de las Empresas Comercializadoras de Enseres Domésticos.

### *Objetivos Específicos*

- Analizar la incidencia que tiene la Funcionalidad del Control Interno y el tamaño de la Estructura Organizacional en la Gestión de Cuentas por Cobrar de las Empresas Comercializadoras de Enseres Domésticos.
- Establecer la relación que tiene la Gestión de Cuentas por Cobrar con el procesamiento de la Información de la Cartera Clientes y con la Rentabilidad de las Operaciones Mercantiles de las Empresas Comercializadoras de Enseres Domésticos.

## 1.5 Formulación de Hipótesis.

### *Hipótesis Generales*

- A mejor funcionalidad del Control Interno, operado por los gerentes, y a mayor tamaño de la Estructura Organizacional definido por el equipo de staff; mejor es la Gestión de Cuentas por Cobrar administrada por los jefes de Cobranza de las Empresas Comercializadoras de Enseres Domésticos, y mejor es el procesamiento de la Información de Cartera Clientes ejecutado por el personal del Departamento de cobranzas y mayor es la Rentabilidad de las Operaciones Mercantiles de las Empresas Comercializadoras de Enseres Domésticos.
- A mejor modelo operativo para la Administración de Cuentas por Cobrar diseñado por los profesionales en Contaduría Pública; mejor es la Gestión de Cuentas por Cobrar en las Empresas Comercializadoras de Enseres Domésticos.

### *Hipótesis Específicas*

- A mejor funcionalidad del Control Interno, operado por los gerentes, y a mayor tamaño de la Estructura Organizacional definido por el equipo de staff; mejor es la Gestión de Cuentas por Cobrar administrada por los jefes de Cobranza de las Empresas Comercializadoras de Enseres Domésticos.
- A mejor Gestión de Cuentas por Cobrar administradas por los jefes de cobranzas, mejor es el procesamiento de la Información de Cartera Clientes ejecutado por el personal del Departamento de cobranzas y mayor es la Rentabilidad de las Operaciones Mercantiles de las Empresas Comercializadoras de Enseres Domésticos.

## Operacionalización de Hipótesis

Cuadro N° 1

N°	HIPOTESIS	IDENTIFICACION DE VARIABLES	CONCEPTOS	INDICADORES	UNIDADES DE OBSERVACION Y ANALISIS	UBICACION
2	A mejor Gestión de Cuentas por Cobrar administradas por los jefes de cobranzas, mejor es el procesamiento de la Información de Cartera Clientes ejecutado por el personal del Departamento de cobranzas y mayor es la Rentabilidad de las Operaciones Mercantiles de las Empresas Comercializadoras de Enseres Domésticos.	<p>Gestión de Cuentas por Cobrar (V.I)</p> <p>Procesamiento de Información de la Cartera Clientes. (V.D)</p> <p>Rentabilidad de las Operaciones Mercantiles. (V.D)</p>	<p>Cuentas por Cobrar son el total de los créditos a corto plazo otorgados y aún no recuperados, y que representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio, o en su departamento de crédito en materia de crédito y cobranzas al hacerse un análisis de ellas.</p> <p>Procesamiento de Información: Es la capacidad del Sistema de Información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta característica de los sistemas permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones.</p> <p>Rentabilidad es la renta o beneficio expresado en tanto por ciento de alguna otra magnitud económica: capital total invertido o valor del activo de la empresa, fondos propios, etc., frente a los conceptos de renta o beneficio que se expresan en valores absolutos, el de rentabilidad se expresa en valor relativo (tanto por uno o tanto por ciento)</p>	<p>Falta de Automatización de los Sistemas.</p> <p>Créditos Comerciales Blandos</p> <p>Costos Financieros de Cobranzas Moratorias</p> <p>Alternativas de Inversión del Capital Ocioso</p> <p>Criterios de Estimación de Cuentas Incobrables</p> <p>Riesgos de la Irrecuperabilidad del Crédito.</p> <p>Administración de la Información de Clientes</p> <p>Implementación de Programas de Archivo</p> <p>Políticas de Otorgamiento y Recuperabilidad del Crédito</p> <p>Garantía de Liquidez</p> <p>Rotación de Inventarios</p> <p>Necesidad de Financiamiento Bancario</p>	<p>Gerencia. Jefes y personal de los departamentos de ventas, crédito y cobros. Libros de Administración Financiera. Tesis de Administración de Empresas</p> <p>Gerencia. Jefes Y Personal de los diferentes departamentos. Libros sobre Administración Financiera. Tesis de Administración de Empresas</p> <p>Gerencia de la Empresa de Jefes de Departamentos de Créditos y Cobros, y de Finanzas. Contadores. Libros sobre Administración Financiera.</p>	<p>Empresas comercializadoras. Biblioteca de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, y Disponibilidad Personal.</p> <p>Empresas Comercializadoras de Enseres Domésticos. Biblioteca de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas</p> <p>Empresas Comercializadoras Biblioteca de la Universidad El Salvador FMO Disponibilidad Personal</p>

N°	HIPOTESIS	IDENTIFICACION DE VARIABLES	CONCEPTOS	INDICADORES	UNIDADES DE OBSERVACION Y ANALISIS	UBICACION
1	A mejor Funcionalidad del Control Interno, operado por los gerentes, y a mayor tamaño de la Estructura Organizacional definido por el equipo de staff; mejor es la Gestión de Cuentas por Cobrar administrada por los jefes de Cobranza de las Empresas Comercializadoras de Enseres Domésticos.	<p>Funcionalidad del Control Interno. (V.I)</p> <p>Estructura Organizacional (V.I)</p> <p>Gestión de Cuentas por Cobrar (V.D)</p>	<p>Control Interno es un proceso, ejecutado por la Junta Directiva o Consejo de Administración de una entidad, por su grupo directivo (Gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa la tres siguientes categorías de objetivos: Efectividad y eficiencia de las operaciones, Suficiencia y Confiabilidad de la información financiera, Cumplimiento de las leyes y Regulaciones aplicables.</p> <p>Estructura Organizacional son los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.</p> <p>Cuentas por Cobrar son el total de los créditos a corto plazo otorgados y aún no recuperados, y que representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio, o en su departamento de crédito en materia de crédito y cobranzas al hacerse un análisis de ellas.</p>	<p>Actividades de Control</p> <p>Información y Comunicación</p> <p>Vigilancia y Monitoreo</p> <p>Modelos de Organigramas Experimentados</p> <p>Departamentalización Funcional de las Empresas</p> <p>Segregación de Funciones</p> <p>Procedimientos para la Concesión de Crédito.</p> <p>Inadecuadas Políticas de Cobro</p> <p>Clasificación de Clientes</p> <p>Falta de Seguimiento al Proceso Transitorio de Venta.</p> <p>Relaciones Humanas en Atención al Cliente.</p> <p>Competitividad</p>	<p>Consejo Directivo, Gerencia, Auditor Interno, Jefes de departamento de auditoria Interna y de Contabilidad Libro Control Interno Y Fraudes</p> <p>Consejo Directivo, Gerencia, Auditor Interno, Libro Administración de Empresas</p> <p>Libros sobre Control Interno</p> <p>Tesis de Administración de Empresas</p> <p>Libros sobre Administración de Empresas</p> <p>Audidores Internos</p>	<p>Empresas Comerciales,</p> <p>Biblioteca de la Universidad El Salvador. FMO</p> <p>Disponibilidad Personal</p> <p>Empresas Comerciales, Biblioteca de la Universidad El Salvador. FMO</p> <p>Disponibilidad Personal</p> <p>Biblioteca de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas</p> <p>Disponibilidad Personal</p> <p>www.gestiopolis.com</p> <p>Empresas Comercializadoras</p>

## 1.6 Definición del Método de Investigación

En la investigación del tema objeto de estudio, referido a la Gestión de Cuentas por Cobrar se utilizó el Método Hipotético Deductivo, el cuál se define como: “Es el procedimiento, razonamiento y modo de experimentación que parte de propiedades particulares. Como condición de validez de este método filosófico, es que las consecuencias o propiedades derivadas de un principio, propiedad o supuesto, tengan una consecuencia lógica”.<sup>1</sup>

## 1.7 Estrategia Metodológica

Para la recogida de datos se utilizó la encuesta, la cual será administrada a los Contadores Públicos de las Empresas que poseen los conocimientos técnicos que permitirán obtener los datos necesarios para elaborar un análisis relacionado con la Gestión de Cuentas por Cobrar.

Además se elaboró el cuestionario respectivo que contiene 44 preguntas y están estructuradas tanto de escogencia múltiple como de opinión. También para el enriquecimiento del análisis capitular se recopiló información proveniente de textos relacionados con la disciplina contable, tributaria y mercantil. Se hizo uso también de los medios virtuales para la captación de información relativa a nuestro tema.

---

<sup>1</sup> Ortega Blake, J .Arturo. Diccionario de Planeación y Planificación, un Ensayo Conceptual. p.211

## 1.8 Universo y Determinación del Tamaño de la Muestra.

$$n = \frac{Z^2 (1 - Z)}{E^2 \left( 1 + \frac{1 - Z}{E^2 N} \right)}$$

Donde:

n: El tamaño de la muestra

N: total de Contadores Públicos de la zona oriental

Z: Nivel de confianza requerido para generalizar los resultados hacia toda la población

E: Error máximo permitido

Al sustituir los valores:

$$E = 0.05$$

$$Z = 0.95$$

$$N = 160$$

$$n = \frac{0.95 (1 - 0.95)}{(0.05)^2} \cdot \left( \frac{1 - 0.95}{(0.05)^2} \right) + \frac{19}{160}$$

$$n = \frac{19}{1 + (20/160)}$$

$$n = \frac{0.0475}{0.0025} \cdot \left( \frac{0.05}{0.0025} \right) + \frac{19}{160}$$

$$n = \frac{19}{1 + (0.125)}$$

$$n = \frac{19}{1.125}$$

$$n = 16.8888$$

$$n = 17$$

n es el número de observaciones que serán necesarias para encuestar a 17 contadores que se encuentran laborando en las empresas.

# CAPITULO II

## 2. MARCO HISTORICO

### 2.1 Aspectos Históricos de la Administración.

Desde la época antigua existió la necesidad de que el hombre pudiera asociarse con otros para coordinar sus propósitos y esfuerzos. Esta coordinación se dio como resultado de la comprensión del hombre de que por sí solo serían pocos los objetivos a alcanzar. Es así como varios autores contemporáneos (Simon, Snithburg y Thompson) sitúan el origen de la administración en los tiempos más remotos, desde cuando los hombres quisieron mover una piedra que ninguno podría hacerlo por sí solo.

Esta reunión de esfuerzos inició las bases del esfuerzo cooperativo que poco a poco se hizo consciente conforme evolucionaba su inteligencia y sus necesidades. Primero, los clanes, las tribus y como consecuencia de sus luchas surge el Estado que a través de cambios sociales se convierte en un ente civilizado.

El coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo trae como consecuencia el apareamiento de la dirección, que es la parte esencial y central de la administración a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

Los sistemas administrativos conocidos de Egipto datan alrededor de los años 1,300 antes de Jesucristo, según interpretaciones de los historiadores, Max Weber, Michael Rostovtzeff y James H. Breasted. La administración pública y colectiva prevaleció en Egipto; los medios de comunicación marítimos y fluviales, así como el uso de la tierra, fueron administrados a través de un gobierno central que tenía gran poder, puede decirse y con justa

razón, que Egipto tenía una economía planeada y un sistema administrativo bastante amplio.

El sistema administrativo de Egipto fue ordenado y muy bien dirigido, se planificó y se realizó como una perfecta maquinaria, con propósitos bien definidos, comprendidos y realizados. Para lograr esto fue necesario que el sistema se basara en la fuerza y la compulsión, con respecto al personal. El sistema Egipcio tuvo gran influencia en la administración de los gobiernos vecinos.

Se caracterizó la Edad Media por las formas descentralizadas de gobierno, apareció el feudalismo o sea un sistema federal de gobierno y de organización de la propiedad. Los reyes y señores concedían tierras o rentas en usufructo, a cambio de la fidelidad de vasallo y prestación personal del que los recibía.

Hay pocos datos sobre los sistemas administrativos que tuvieron los pequeños estados feudales y luego monárquicos. Dentro de los pocos están “El Capitulario de los Estados Imperiales” de Carlos Magno, que trata sobre la administración de sus dominios imperiales (812 d. c.). “El Diálogo Inglés”, en el cual Richard Fitz Neal, tesorero de Inglaterra y obispo de Londres de 1179, narra las operaciones diarias del tesoro medieval inglés, y “Husbandry” de Walter Henley, brevario técnico sobre métodos para localizar las tareas y anotar las actividades de funcionarios y jefes.

La iglesia Católica Apostólica Romana floreció y se consolidó durante la edad media, a la par de los estados monárquicos de la época. De acuerdo con los dogmas de la Iglesia Católica Apostólica Romana, el Papa recibe su autoridad directamente de Dios y ocupa la mayor jerarquía en la organización.

Su autoridad central es poderosa y única, existiendo un proceso de superposición de autoridad a niveles superiores.

Además del Sagrado Colegio, la Organización central de la Iglesia cuenta con otra importante institución: La curia Romana. Corresponde a ella, las funciones propiamente administrativas y para atenderlas está dividida en departamentos, siendo su división principal las congregaciones romanas. Esta organización de la Curia Romana fue establecida por el Papa Sixto V (1585-1590) y fue cambiada por el Papa Pío X (1903-1914) a quien se debe la actual.

La Curia Romana es muy importante desde el punto de vista administrativo, por sus labores, máxime que la Iglesia Apostólica y Romana es la mayor organización mundial existente y a la vez la más centralizada en su forma de gobierno. De la organización de la Iglesia Católica Apostólica y Romana se obtiene un principio administrativo muy importante y que ha demostrado en los muchos siglos de operación lo que vale el adoctrinamiento de quienes ante un objetivo común deben aunar sus esfuerzos individuales en uno colectivo.

Se caracterizó la Edad Moderna, por la consolidación y expansión de los regímenes monárquicos y por el desarrollo administrativo que se observó en ciertos Estados, como resultado de estudios llevados a cabo por personas interesadas en este aspecto.

La Teoría de Montesquieu estuvo inspirada en buena parte, en las experiencias tenidas en el Imperio Romano y en la Constitución de Inglaterra, según lo reconoce él mismo en su libro “El Espíritu de las Leyes”. Para Montesquieu el Estado tiene tres clases de poderes: El Legislativo, El Ejecutivo y El Judicial. El primer poder es el que hace las leyes o deroga las existentes. El segundo tiene la responsabilidad de aplicarlas y el tercero es el poder que

castiga los delitos y tiene a su cargo la interpretación de las diferencias entre las personas.

A pesar de que la tecnificación y carácter científico de la administración han sido considerados por varios tratadistas como conquistas de este siglo, lo cierto es que tuvieron sus inicios en el siglo XIX.

Con la escuela de administración científica adquieren relevancia los enfoques de Frederick W. Taylor y Henri Fayol. Al primero se le llamó 'El Padre de la Administración Científica', siendo su principal preocupación el aumentar la productividad mediante una mayor eficiencia de la producción. Al segundo se le denominó "Padre de la Teoría Moderna de la Administración", ya que dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contable y gerenciales.

De estas teorías, se desarrollaron numerosas escuelas del pensamiento administrativo, entre ellas: la administración científica, de comportamiento, social, sistemas administrativos, de contingencias, decisional, medición cuantitativa, calidad total, administración por objetivos, excelencia en el servicio y reingeniería, entre otras.

## 2.2 Antecedentes del Comercio.

En la antigüedad el intercambio de bienes no se efectuaba con dinero, cuando alguien quería adquirir un bien tenía que pagarlo con especies de otro bien. En otras palabras las transacciones económicas se efectuaban en forma de trueque o intercambio de un bien por otro.

El comercio se consideró como un factor comunicativo entre las deferentes culturas, sin embargo el intercambio de algunos productos no tenían un solo

sentido comercial, como lo fueron las especies en el viejo mundo. Sino que se consideró en un factor clave para la formación de diversas naciones, búsqueda de nuevas tierras y su conquista, con la finalidad de obtener más recursos naturales que incrementara las riquezas del país.

El comercio por importación y exportación dio inicio en el nuevo mundo y las Indias Orientales por el tráfico mercantil, el cual se mantuvo hasta la independencia latinoamericana de 1821. Después en los años de 1930, al comerciante se le acusó de enriquecerse por medio de operaciones ilegales, acusándolo de pertenecer a una clase ociosa. Cabe mencionar que para ésta, época El Salvador ya era dependiente directo de otros países debido a la exportación del café, el azúcar y el algodón lo que trajo como consecuencia que tuviera que sufrir grandes fluctuaciones de dichos mercados adaptándose a estos.

El comercio fue una de las actividades, que más sufrieron los efectos de la segunda guerra mundial. Entre el periodo de 1948-1950 se estableció que el comercio ejercía una poderosa influencia en la creación de empleos.

En la década de los 70's la economía salvadoreña se caracterizó por una concentración económica, social y geográfica, fenómeno que se vio muy acentuado en el período de 1971-1978. Lo que generó un descenso sostenido de la actividad productiva y el desempleo a gran escala. Entendemos por concentración económica la apropiación de los medios de producción, lo que a su vez conlleva a la concentración de capital necesario para adquirir los medios de producción.

Al finalizar el conflicto armado en 1992, el comercio comenzó a tener un auge en la grande y mediana empresa, con la inversión de capital

extranjero, el otorgamiento de créditos de la banca y con la reducción del riesgo político al finalizar dicho conflicto.

En la actualidad la empresa comercial Salvadoreña, tiene como objeto ser intermediario entre productores y consumidores con su función primordial de la compra y venta de productos terminados, al por mayor o satisfaciendo las necesidades de la sociedad a cambio de una retribución que compensará los esfuerzos, riesgos e inversión de los empresarios.

Las formas de operar el comercio Salvadoreño, son:

- Al contado: el comprador pagar el valor los productos o servicios contra entrega de los mismos.
- Crédito Comercial: el comprador no paga los productos o servicios contra entrega de los mismos, sino que puede diferir el pago bajo periodos y condiciones aceptadas entre las partes contratantes.

### 2.3 Antecedentes: Origen y Evolución del Crédito.

Mientras más necesidad tenga un grupo social de un satisfactor determinado, más interés tendrá el comerciante en satisfacerlo en virtud de que más venderá su producto y por tanto más lucro obtendrá. Por su parte, el grupo social tendrá más interés en que un comerciante acuda a satisfacer sus necesidades.

Si bien es cierto que la mecánica del comercio en mayor o menor medida ha guardado los mismos perfiles de identificación, históricamente se ha manifestado de manera diferente según los tipos de valor de cambio que en una sociedad haya utilizado el comerciante para vender los satisfactores. Las etapas del comercio se describen a continuación:

- Trueque o permuta.
- Compraventa no monetaria.
- Monetaria.
- Crédito.

Las etapas del comercio se distinguen por la modalidad del bien de cambio que utilizó el comerciante en sus operaciones de venta.

En la primera etapa del comercio, el tráfico mercantil se distingue por la necesidad imperiosa de cambiar bienes excedentes de una producción por bienes que, haciendo falta, son a su vez excedentes de la producción de otro sujeto que, por su parte, tiene necesidad de lo que a otros les sobra. El trueque se produce espontáneamente entre ambas partes (las dos adquieren el papel de comerciantes y consumidores), sin intervención de ningún otro factor modificativo en el ánimo de uno u otro comerciante, ni en el interés lucrativo que uno u otro puede tener; el interés de ambos es simplemente solucionar una necesidad equivalentemente.

La segunda etapa del comercio surge precisamente cuando ya no se da la coincidencia necesaria en los artículos excedentes de la producción de los dos sujetos; es decir, lo que a uno le sobra ya no le es útil al otro ni viceversa; o bien, se da el caso de que una de las dos partes, o incluso las dos, no tuvieran bienes excedentarios y por tanto no se diera el requisito de equilibrio entre la salida y la entrada de un bien el patrimonio de los dos sujetos, lo cual es indispensable para que se dé el trueque.

Ante tal problema surgen los bienes denominados con valor común, esto es, bienes que tuvieran o representaran el mismo valor para todos. Por ejemplo, en la actualidad un dólar tiene un claro valor común ya que, además de valer lo mismo para todos, quien lo tenga no podrá hacer con el dólar otra cosa que

lo que haría cualquier otro. Antiguamente no había monedas y los bienes con un valor común eran los imperecederos, fáciles de almacenar, pesar y medir, como los metales y algunos otros artículos como plumas, piedras preciosas, telas e incluso determinados animales domésticos.

La siguiente etapa en el desarrollo del comercio occidental fue una consecuencia inmediata de la anterior. Algunos elementos, principalmente los metales, por sus magníficas propiedades de belleza, resistencia, fáciles de guardar y transportar, se convierten en mercancías de cambio, es decir, en bienes (mercancías) que sólo sirven para comprar otras mercancías; incluso llegan a servir para fijarle precio a las cosas. De esta manera los metales se convierten en:

- Mercancías destinadas exclusivamente al cambio.
- Medidas de este cambio, para saber cuánto vale cada cosa.
- Sistema de conservación del valor, sin importar el tiempo o el espacio.

La fuerte preponderancia del señor feudal sobre los quehaceres de su feudo, donde el comercio no fue desde luego la excepción motivó que los metales destinados al cambio que circulaban en cada feudo, se distinguieran de otros con la inscripción de textos y figuras identificables, dando paso así a la acuñación de la moneda. De esta forma el ‘compro eso con tantos valores’ fue sustituido por el ‘compro eso con tantas monedas’.

Por otra parte, debido a que el Señor Feudal controla la unidad y el volumen de valor representado en las monedas de su principado - en muchos casos guiado por beneficio propio - pronto empieza a circular el papel moneda, representativo de diferentes cantidades de monedas metálicas; el

príncipe determina, arbitrariamente, el número de unidades que representará cada moneda, sea ésta metálica o de papel.

La lógica evolución histórica de las tres etapas mencionadas conduce al comercio a una fase superior: el crédito. A diferencia de aquellas en las cuales el cambio se realiza en espacio, en esta etapa el cambio se efectúa en el tiempo. En aquellas se entregaban las monedas (el precio), y a cambio se recibía la mercancía.

En el crédito, se entrega la mercancía sin recibir las monedas (su precio), las cuales serán entregadas una vez transcurrido el tiempo pactado. En el crédito hay compra, pero no hay simultaneidad en el intercambio de mercancías y moneda. La confianza indispensable para que este tipo de operaciones de realizaran, fue una solución natural a necesidades, más comerciales que personales, dentro de las cuales se pueden mencionar:

- Como se mencionaba anteriormente, en cada Feudo el valor del dinero era el que convenía al señor feudal, y los comerciantes que desarrollaban actividades en diferentes regiones recibían monedas que no siempre eran aceptadas, por lo que, al no ser útiles, debían cambiarse por otras que sí lo fueran. Ante esta necesidad, surge un personaje que es el origen de varias de las instituciones cambiarias de nuestra época; el cambista o banquero. Este, apostado a la entrada de cada centro de comercio, cambia las monedas que los comerciantes traían de otras regiones, por monedas que sí fueran aceptadas en ese lugar. Gracias a la fuerza económica que adquieren estos cambistas, posteriormente sus actividades se ampliaron a la guarda de dinero por razones de seguridad, e incluso al pago del mismo contra una orden escrita dada por el que se lo había confiado. Esta, desde entonces,

complicada operación triangular, sólo pudo realizarse mediante bases de confianza (crédito) de los participantes: confianza del comerciante que entrega su dinero a un cambista; del que recibe una orden escrita en pago a cambio de una venta; y del cambista en la mencionada orden escrita, antecedente histórico de los actuales títulos de crédito.

- Otro factor de importancia, aún vigente en la actualidad, fue el hecho de que los ingresos de los comerciantes no siempre coincidían, en tiempo, con la presencia de sus necesidades; es decir, tenían necesidad de adquirir algo pero ‘todavía’ no tenían dinero para pagarlo; sin embargo, ésta era una situación que vivían todos los comerciantes, e incluso los particulares. La forzosa comprensión que los comerciantes tienen de esa realidad, por estarla viviendo todos, permitió la seguridad para aquél que vendía algo sin recibir ‘todavía’ su precio, de que permitía la existencia del crédito.
- Otro factor que el comerciante debió aceptar fue que no todos los grandes compradores pagan de forma inmediata a la compra propiamente dicha; pero también su experiencia le indicó que esos grandes compradores si cumplen con el pago de la cantidad debida, es decir, son personas dignas de crédito.

De acuerdo con todo lo anterior, resulta que el crédito permitió que el comercio aumentara, se fortaleciera y se convirtiera en unos de los más importantes auxiliares del desarrollo de nuestra civilización.

Lo importante es que ese descubrimiento mercantil, el crédito, tiene igualmente un vehículo de instrumentación: justamente los títulos de créditos,

simples papeles que significan, para uno, el derecho de cobrar su deuda en el tiempo pactado, y para otro, la prueba de que le ha tenido confianza.

Como puede observarse hay diferente versiones sobre la iniciación de las operaciones crediticias, pero de una forma amplia se puede afirmar, que el crédito es tan antiguo como la civilización. En sus comienzos, el préstamo de efectuaba en especies, y fue hasta la aparición del empleo de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de una manera ya tabulada.

Antes de la era cristiana, en la antigua Roma se dan los primeros signos del desarrollo crediticio. Se dice que sus réditos fluctuaban entre el 40 y el 75%, y aun cuando parezcan elevados, se debe considerar que, por las circunstancias de aquella época, el prestamista corría grandes riesgos. Hay constancias de leyes y decretos que establecían penas corporales para el deudor insolvente o que no cumplía lo pactado con el acreedor; también existen documentos históricos que indican penas variables entre la confiscación de los bienes del deudor, el encarcelamiento, y aun la pena de muerte, aunque el castigo más común era su venta en calidad de esclavo.

Además de los prestamistas se generalizaron los banqueros. Su actividad era distinta, pues actuaban como cambistas y mercaderes de metales preciosos, cobraban los créditos de sus clientes cuando los deudores radicaban en el extranjero, y se encargaban a su vez de pagar las deudas de sus clientes locales a los acreedores radicados en otros lugares, pero no practicaban operaciones de préstamo. Fue hasta el siglo XII cuando aparecieron los bancos casi como se conocen en la actualidad.

Los babilonios dejaron escritos hechos en tablillas de barro, que eran órdenes de pago con ciertas similitudes a la actual letra de cambio. En el

comercio griego se institucionalizó un documento similar a la letra de cambio y a la carta de transferencia, tan utilizadas por los romanos. Existen bases de transacciones comerciales internacionales de pueblos antiguos como Siria, Cartago y Egipto.

Los griegos y los romanos utilizaron la letra de crédito para evitar el transporte material de dinero, pues en su caminar de población a población existían graves riesgos de frecuentes asaltos a las caravanas de mercaderes; por ello, cuando un mercader tenía que viajar, depositaba los fondos con el banquero de su ciudad, y éste le extendía un documento que pagaba su corresponsal en el sitio de destino.

El comercio marítimo incrementó tremendamente el proceso evolutivo del uso del crédito. El movimiento de exportación e importación requirió dinero ajeno para desarrollar las transacciones en ultramar. Por lo tanto de originaron situaciones en las que el comerciante se asociaba con comisionistas, quienes proporcionaban fondos para realizar la travesía, y tenían obligación de acompañar las mercancías durante el viaje para encargarse personalmente de venderlas.

Esta situación llevó a crear una combinación de préstamos de dinero y una especie de seguro, de tal manera que si la embarcación naufragaba, el deudor quedaba exento de la obligación de solventar el crédito recibido. Durante la edad media, con el desarrollo del comercio mediterráneo y la prosperidad de las grandes ciudades comerciales surgen importantes empresas bancarias: la Taula de Cambis, de Barcelona, fundada en 1401; el Banco de Valencia, en 1407; el Banco de San Jorge de Génova, en 1409, y el Monte Vecchio de Venecia, en 1482.

## 2.4 Antecedentes de las Cuentas por Cobrar.

La transacción de adquisición de bienes o servicios al crédito es tan antiguo como la historia que lo registra; no hay que olvidar que el crédito mercantil es tan viejo como el comercio mismo, cuidadosos registros de crédito fueron conservados sobre tablas de barro en la bíblica ciudad de Ur de los caldeos en el año 2000 A.C., una palabra de mercader honorables en antiguos tiempos, eran tan aceptable como el pago de dinero.

El crédito apareció en los Estados Unidos con las primeras tiendas coloniales, las mercancías fueron primeramente vendidas sobre el plan de abonos. Un ejemplo del desarrollo crediticio a plazos fue en los Estados Unidos, que empezó sobre el plan de abonos a principios de 1800 a 1850, la compañía de maquinas de coser Sínger, empezó vendiendo sus productos basándose en pagos mensuales o semanales. En 1900, pianos, estufas, artículos de joyería y otros inmuebles fueron vendidos en abonos en varias de las grandes ciudades.

A pesar del estigma social de deudas acostumbradas en ese período, el plan de ventas en abonos aumentó en popularidad, y como se extendió a ramos durables más baratos, muchos comerciantes al menudeo tuvieron que emplear los sistemas para responder la competencia. El crédito a plazo desde 1925, ha jugado un tremendo papel en el desarrollo del nivel de vida del pueblo Estadounidense, trayendo carros, radios, refrigeradoras y otros artículos de mayor producción al alcance, prácticamente, de toda las familias.

Desde 1925, el crédito a plazos se ha incrementado año por año, excepto en la profunda depresión de 1930 y durante la segunda guerra mundial. En la actualidad las operaciones crediticias han venido paulatinamente ocupando un

lugar cada vez más importante de su utilización llegando hasta nuestros días a constituir en algunas empresas el único tipo de operación que se realiza, desplazando la operación de compra-venta al contado.

A los clientes les gusta el crédito porque lo consideran como un financiamiento, aun cuando no deseen utilizarlo, lo ven como algo que se encuentra disponible para ser tomado y aprovechado. En estos tiempos el crédito se otorga a plazos; ya sea corto, mediano y largo, cuyo tiempo puede ser desde semanas, a meses o años, con intereses por cobrar, con garantía real como pagarés, letras de cambio, pólizas, bonos negociables, hipotecas, etc. Y adjuntando la documentación necesaria.

Como es natural la venta de bienes y servicios al crédito no tiene como resultado la entrada de efectivo sino la creación de una cartera de cuentas por cobrar; por tanto puede notarse que los orígenes de la inversión en cuentas por cobrar se remonta a muchos años atrás; pues surgió casi conjuntamente con la forma de venta de bienes y servicios con una promesa de pago en un tiempo especificado en el futuro.

# CAPITULO III

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 El Crédito

En sus primeras manifestaciones el crédito entre comerciantes tuvo como base la simple amistad, no se pretendía obtener un lucro y jurídicamente no existían los conceptos de deudor y acreedor. El término crédito, proviene del latín *creditum*, de *credere*, tener confianza, palabra aceptada en el lenguaje durante el siglo XVI, la confianza domina comúnmente al crédito, es decir que el crédito es la confianza, en negocios, dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios.

Aún cuando no existe una definición generalmente aceptada, se puede definir la operación de crédito como: “La entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado”\_/<sup>2</sup> es decir que etimológica y comúnmente, crédito equivale a confianza.

Otras definiciones que pueden considerarse son: “La transmisión mediante convenio tácito expreso, de bienes o servicios por parte de una persona denominada acreedor a favor de otra denominada deudor, a la cual se le reconocen características de solvencia moral y económica futura, obligándose esta a realizar uno o varios pagos en fecha predeterminada”\_/<sup>3</sup>

“El crédito supone un capital existente por parte del otorgante (prestamistas, acreedores, proveedores), y una garantía de restitución por parte del prestatario, deudor o cliente. Esta garantía puede ser moral (cualidades personales, honradez y trabajo) o real (bienes muebles o inmuebles)”\_/<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup>Villaseñor Fuente, Emilio. Elementos de la Administración de Créditos y Cobranzas. P. 11

<sup>3</sup> Zapico, Ramón. Créditos y Cobros. P.21

<sup>4</sup> Villaseñor Fuente, Emilio. Op Cit P.18

Para que se de el hecho del crédito es necesario de que una de las partes disponga del capital y confíe en que lo va recuperar y que la otra parte tenga necesidad de ese capital y se comprometa a devolverlo. Hay crédito siempre que exista un contrato a término (verbal o escrito), esto es, un contrato que engendre obligaciones cuya ejecución sea diferida para una de las partes en lugar de exigirla a ésta inmediatamente. Por eso en su acepción jurídica el crédito es una promesa de pago que establece un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor. Por una parte, el deudor tiene la obligación de pagar, y por otra, el acreedor tiene derecho de reclamar el pago.

Básicamente el crédito representa el financiamiento que la empresa otorga a sus clientes por periodos cortos de tiempo, durante el cual la empresa no efectúa cargos por intereses pero al no efectuar el pago al vencimiento, se hace merecedora a cargo de intereses por mora.

“Actualmente en negocios, hay tres usos diferentes de la palabra crédito:

- Transacción a Crédito: Se considera como el cambio de un valor presente, por una promesa de pago en un tiempo especificado en el futuro. Básicamente es el derecho que confiere el vendedor de hacer uso del capital, se crea una obligación de pago moral o legal. Los términos mas usados en éste son “comprando a crédito” o “extendiendo crédito”, en ambos casos el deudor o comprador demuestra su influencia para poder usar el capital del acreedor o vendedor. La consumación de la transacción crea el derecho del acreedor a recibir el pago a futuro y la obligación del deudor de pagar en el tiempo definido”.<sup>5</sup>

Al realizar transacciones al crédito, el pago se hace efectivo en un tiempo en el futuro, para el cual existe un respaldo que puede ser moral o legal, en el cual existe una responsabilidad por parte de los involucrados en dicha transacción.

- “Crédito Establecido: Significa la aceptación de la promesa de pagar, concebida por el deudor, y la buena voluntad del acreedor para creer en la promesa del

---

<sup>5</sup> Chacón Herrera, Samuel Enrique. Políticas, Controles y Procedimientos de una Unidad de Créditos y Cobros y su Condición para su Creación en la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. P 21.

deudor, se basa mas que todo en la confianza y la reputación del demandante. La frase “su crédito es bueno” significa que la persona puede ser relevada de pagar porque su palabra es buena y tiene la capacidad para pagar, y por tanto es digna de confianza. Basándose en las opiniones dentro del ámbito de los negocios, un individuo o sociedad tienen, acerca de su personalidad y honorabilidad, la ‘reputación de solvencia y probidad que les da derecho para ser creídas’”<sup>6</sup>

Como se menciona, este criterio se basa en la confianza que inspire la persona deudora, para merecer que se le conceda el crédito, esta condición se adquiere a través del tiempo y por experiencias anteriores en situaciones de créditos.

- Instrumento de Crédito: Esta acepción consiste en una promesa de pago documentada que manifiesta una transacción formal de crédito. Los cheques, los pagarés y las aceptaciones mercantiles, son instrumentos comunes de crédito.”<sup>7</sup>

A diferencia del anterior, en esta concepción de crédito, no se considera tan importante la confianza sino que se necesita un respaldo legal el que se logra a través de documentos comerciales que garantizan el pago de la deuda.

### *3.1.1 Importancia del Crédito.*

El crédito permite que aquellas personas que no gozan de cierta disponibilidad económica, producto de sus ahorros o de la posesión de bienes, puedan adquirir por medio de pagos parciales efectuados en fechas futuras, artículos que por su alto precio no pueden comprar al contado, originando con ello un aumento en la demanda que invariablemente repercute en un incremento en la producción de éstos bienes.

Esto motiva como consecuencia, que a través de una producción masiva se puedan obtener mas bajos costos de producción que inciden en forma directa en el precio, beneficiando al mismo consumidor y logrando además una producción permanente causada por el mismo incremento en la demanda.

---

<sup>6</sup> Chacón Herrera, Samuel Enrique. Ibidem

<sup>7</sup> Chacón Herrera, Samuel Enrique. Ibidem

Una gran ventaja del crédito en los negocios es la conveniencia. Los instrumentos del crédito lo convierten en una simple transferencia de grandes cantidades de dinero aún a largas distancias. El pago por medio de cheques es tan común actualmente, que puede llegar a creerse que no es un instrumento de crédito.

### **Razones para el uso del crédito**

- **Garantía:** Los proveedores saben como usar las mercancías como garantía mejor que otros prestadores como los bancos. Cuando se incauta la garantía por falta de pago, la garantía es más valiosa en las manos del proveedor, quien tiene experiencia en la producción, mantenimiento y comercialización de esta garantía.
- **Costos de Información:** un proveedor talvez posea ya la información necesaria para determinar si un cliente es digno de crédito o no. Las compañías acumulan información importante acerca de sus clientes dentro de sus relaciones comerciales normales, lo cual le evita ciertos costos de investigación de clientes.
- **Oportunismo de Empleados:** las compañías tratan de protegerse de diversas maneras, contra el hurto por parte de sus empleados. Una consiste en separar los empleados que autorizan las transacciones, los que manejan físicamente los productos y los que manejan los pagos. Esta segregación de funciones hace mucho más difícil para los empleados deshonestos robar mercancías o dinero sin ser atrapados.
- **Información sobre Calidad del Producto:** los proveedores generalmente tienen mejor información que los clientes acerca de la calidad de sus productos. Si un proveedor esta dispuesto a otorgar crédito a los clientes que compran sus productos, esto constituye una señal positiva acerca de la calidad de los productos.

- **Pasos en el Proceso de Distribución:** Si un proveedor vende a un cliente, pero la mercancía debe pasar por diversos intermediarios y medios de transporte, no resulta práctico intercambiar pagos en cada paso del proceso de distribución. Al otorgarse crédito al consumidor final, el mecanismo de pagos pasa por alto todos los agentes del proceso de distribución y requiere solo un pago del comprador final al vendedor original.
- **Comodidad, Seguridad, y Psicología del Comprador:** A veces no resulta cómodo pagar en el momento de la compra. Cargar con mucho efectivo incrementa la posibilidad de perder o dejar olvidado el efectivo. La mayoría de vendedores saben que sus clientes probablemente comprarían menos si tuvieran que pagar con efectivo en lugar de al crédito.

### 3.2 Cuentas por Cobrar

Casi todas las transacciones comerciales, actualmente se caracterizan por hacerse a crédito. Comerciantes, industriales o prestadores de servicios, cuando realizan una venta de mercancías o prestación de servicios lo hacen suponiendo y confiando en que sus clientes les pagarán oportunamente y en condiciones normales los importes vendidos.

Las cuentas por cobrar constituyen tal vez uno de los activos más importantes de una empresa. Su misma naturaleza de representar las decisiones de concesión de crédito, y la gran importancia que para la administración tiene su buen manejo y control en las decisiones financieras, permiten que se considere como un instrumento que contribuye a elevar el volumen de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa.

Las cuentas por cobrar pueden entenderse desde diferentes perspectivas:

**Desde el punto de vista contable:** Las cuentas por cobrar son la parte del activo circulante originada por las ventas a crédito. Este concepto comprende las cuentas por cobrar originadas por operaciones comerciales; no obstante, existen cuentas por cobrar no procedentes de las operaciones corrientes de un negocio y comúnmente se le conoce como no comerciales, estas últimas son generadas por transacciones realizadas en las siguientes modalidades:

- Entre la empresa y sus empleados o accionistas
- Compañías afiliadas
- Reclamaciones por pérdidas a daños
- Anticipos dados para compra de mercancías
- Cobros al gobierno por devoluciones de impuestos
- En general cualquier derecho a cobrar no proveniente de una venta a crédito de bienes o servicios.

**Desde el punto de vista administrativo:** Las cuentas por cobrar son el total de los créditos a corto plazo otorgados y aún no recuperados, y que representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio, o en su departamento de crédito en materia de crédito y cobranzas al hacerse un análisis de ellas.

**Desde el punto de vista financiero:** Desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar constituyen fondos comprometidos. Esto afecta el flujo de caja de una empresa, en vista de los efectos que tienen las políticas relativas de la concesión de créditos y a las políticas de cobranzas en la rapidez con que entren los fondos a la firma. Asimismo, también se afectarán los estados financieros presupuestados, tanto el estado de ganancias y pérdidas como el

balance general debido a los efectos de las decisiones que se tomen respecto a las ventas a crédito y a las pérdidas por cuentas incobrables.

Así, desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar, representan un instrumento realmente importante en la función financiera de una empresa. De una buena política de concesión de crédito y de un buen sistema de cobros, dependerá la contribución de las cuentas por cobrar a la provisión de fondos en las condiciones más ventajosas y a la maximización de las utilidades de la empresa.

**Desde el punto de vista económico:** Los negocios en sus actividades son entes dinámicos que pasan por una serie de etapas o períodos en los cuales períodos de prosperidad alternan con períodos de recesión. La confianza y voluntad para el otorgamiento de crédito, monto y plazo de pago van a depender en gran parte de la etapa en la cual se encuentre el negocio.

En consecuencia, cuando un negocio se recupera de un período de decadencia, invierte en activos fijos, los precios y las utilidades aumentan con el incremento de la demanda; al elevarse el valor de los bonos y las acciones, nuevos créditos se negocian fundamentados en ese aspecto. Se necesita la utilización de la totalidad del capital y mano de obra para satisfacer la demanda. En una época de depresión, en la cual la demanda se nivela o es inferior a la producción, los comerciantes quedan con niveles de inventarios elevados que no pueden vender; se trata de acelerar el cobro de las cuentas y documentos por cobrar, se venden bonos, acciones y activos fijos para pagar a los acreedores y aumentar la liquidez de la firma; la reducción de personal es característica de esta época.

En época de recesión, lo característico es que un gerente sea pesimista y reacio a conceder créditos; y que se dé una reducción en las ventas y en la

actividad de los negocios, a lo cual a su vez se une la presión a los clientes para que cancelen sus deudas a la empresa; cuando se trata de créditos de plazos no vencidos, se les ofrecen a los clientes atractivos descuentos por pagar antes de la fecha de vencimiento de la deuda.

Cuando la recesión alcanza su punto más bajo, los gerentes de crédito intentan estimular la recuperación de la empresa mediante el establecimiento de una política crediticia más liberal. En las primeras etapas de cambio en los negocios, si la confianza de los gerentes de crédito en la capacidad de pago de sus clientes en el futuro los hace demasiado flexibles en la concesión de los créditos, existe peligro de inversión excesiva en cuentas por cobrar.

Lo anteriormente señalado respecto al enfoque económico del crédito resalta el papel que desempeña el crédito en las diversas etapas del ciclo de los negocios y la incidencia que tiene el ciclo de los negocios en los niveles de cuentas por cobrar, en la concesión y en la restricción del crédito.

### *3.2.1 Importancia de las Cuentas por Cobrar*

Dentro de los aspectos más importantes a destacar sobre la existencia de las cuentas por cobrar en una empresa se pueden mencionar las siguientes:

**Impacto positivo en las ventas:** si la empresa cuenta con políticas de crédito flexibles, puede captar aquella porción del mercado que se inclina a favor de la venta al crédito y no al contado.

Si se proporcionan las mismas condiciones, en cuanto a las políticas de crédito que la competencia ofrece, la venta dependerá de la calidad del producto y no de las condiciones de venta estipuladas.

**Provee liquidez:** proporciona liquidez y solvencia a la empresa si se cuenta con una recuperación y rotación sana de las cuentas por cobrar. Además provee del capital de trabajo necesario para poder cumplir con las obligaciones a corto plazo.

El mantenimiento de un nivel razonable de excedentes de activos circulantes sobre los pasivos circulantes, comúnmente denominado capital de trabajo, es el principal problema que afronta el encargado del financiamiento a corto plazo, ya que siempre se desea mantener un adecuado nivel de liquidez que minimice el riesgo de incumplimiento y que permita elevar al máximo los niveles de rendimiento.

Es importante entonces conocer la composición del activo circulante, así como el grado de facilidad y tiempo de convertibilidad de éstos en fondos disponibles, procedimiento que permitirá y facilitará la administración efectiva de los activos a corto plazo.

**Fuente de financiamiento:** el capital de trabajo financieramente hablando es la diferencia entre el activo circulante (caja y bancos, cuentas por cobrar e inventarios) menos el pasivo circulante (documentos y cuentas por pagar a corto plazo).

El capital de trabajo es el recurso con que cuenta la empresa para poder cancelar las obligaciones a medida que vencen: pago de salarios, planillas, sueldos, gastos de administración, gastos de ventas, viáticos. Se ha podido determinar que cuando la empresa no tiene liquidez, sus actividades comerciales pertenecientes a una economía en movimiento, poco a poco se paralizan.

El uso de este activo como fuente de financiamiento al capital de trabajo es congruente con el objetivo primordial de la administración en una cartera

crediticia. El financiador busca manejar mayores utilidades por medio del crédito y también desea asegurar un flujo constante y suficiente de fondos.

Las cuentas por cobrar representan una inmovilización temporal de efectivo, que puede ser liberado anticipadamente a la fecha de vencimiento del crédito para generar una corriente de fondos adicionales, que permitirá a los negocios evitar situaciones peligrosas por falta de liquidez y a la vez de aumentar su capacidad de aprovechar oportunidades ventajosas de inversión.

Si bien es fácil predecir los pagos de los pasivos circulantes, debido a que éstos tienen fecha de vencimiento, no es así la entrada de caja de una venta a crédito, la que muchas veces se posterga su pago por el cliente, alargando así la inmovilidad de las cuentas por cobrar y disminuyendo la capacidad líquida de la empresa.

**Rotación del ciclo económico:** cualquier actividad económica que se desarrolle está sujeta a pasar por las distintas fases de un ciclo económico particular para cada empresa. Dentro del mismo juegan un papel importante las cuentas por cobrar y los demás renglones del activo y pasivo circulante.

A partir de los inventarios se generan las ventas, las cuales a través de una adecuada política, pueden transformarse en cuentas por cobrar, que al ser recuperadas se convierten en efectivo, con ello se pueden solventar las deudas a corto plazo, y nuevamente adquirir inventarios y continuar con la rotación del ciclo económico.

De la habilidad en la administración de dichos elementos va a depender la obtención de una rotación mayor del ciclo económico y de más recursos de efectivo y utilidades.

### 3.2.2 Clasificación de las Cuentas por Cobrar

Según el Boletín C-3 emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos las cuentas por cobrar se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Considerando su disponibilidad:

**De exigencia inmediata o a corto plazo:** aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor a un año posterior a la fecha del balance, con excepción de aquellos casos en que el ciclo normal de operaciones exceda de este periodo, debiendo en este caso hacerse la revelación correspondiente, en el cuerpo del balance o en una nota a los estados financieros.

**A largo plazo:** son aquellas cuya disponibilidad es a un plazo mayor al ciclo económico de la empresa.

- Atendiendo a su origen:

**A cargo de clientes:** incluye los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representen la actividad normal de la misma. En el caso de servicios, los derechos devengados deben presentarse como cuentas por cobrar aun cuando no estuvieren facturados a la fecha de cierre de operaciones de la entidad.

**A cargo de otros deudores:** deben mostrarse dentro de ésta, las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo a su importancia. Estas cuentas se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad tales como: préstamos a accionistas y a funcionarios y empleados, ventas de activo fijo,

impuestos pagados en exceso, etc. Si los montos no son de importancia pueden mostrarse como *otras cuentas por cobrar*.

La norma de contabilidad financiera N° 14, al referirse a las cuentas por cobrar, da la siguiente clasificación:

- “Documentos y cuentas de clientes: son originados por la actividad de la empresa, que es la compra y venta de bienes o la prestación de servicios, de donde los documentos por cobrar son los que se generan por financiamientos a largo plazo en los cuales se firma un contrato que se celebra entre ambas partes y es certificado por un notario y las cuentas por cobrar se refiere a clientes, las cuales se originan por la venta de mercancías o servicios prestados, y que son a corto plazo.
- Cuentas por cobrar a funcionarios y empleados: son generados por préstamos o ventas a los empleados de la entidad.
- Cuentas por cobrar a compañías afiliadas o entes relacionados: se dan por préstamos o ventas que se realizan a las empresas con las que se tiene inversiones en su capital.
- Cuentas por cobrar de transacciones no usuales: son aquellas que se generan por actividades o eventos que no se dan constantemente o periódicamente.
- Otras cuentas por cobrar: son las que no tienen ninguna relación con las anteriores definiciones.”<sup>8</sup>

### 3.2.3 Administración de las Cuentas por Cobrar.

Para que exista una buena administración en las cuentas por cobrar, es necesario que se tengan definidos los objetivos, políticas y procedimientos bajo los cuales se desarrollen los crédito, además deben de divulgarse a todo el personal que está involucrado en dicha actividad.

**Objetivos de la Administración de Cuentas por Cobrar:** Una adecuada y oportuna administración y control de las cuentas por cobrar incide directamente en el crecimiento, expansión, liquidez y rentabilidad de las empresa y su incumplimiento constituye un factor limitativo de éstos.

---

<sup>8</sup> Norma de Contabilidad Financiera N° 14. IV Convención de Contadores. San Salvador.

Con la administración de las cuentas por cobrar, lo que se persigue es mejorar el sistema de control de los créditos y cobros, para ello se mencionan los siguientes objetivos:

- Lograr un equilibrio entre el beneficio obtenido de la concesión del crédito (rendimiento) y la capacidad de obtener los fondos suficientes para pagar las deudas (liquidez), ya que en la medida en que se otorguen créditos, se están comprometiendo fondos y al mismo tiempo la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones; no obstante se facilitan las ventas de los productos mejorando las utilidades.
- Fijar el límite máximo de inversión en cuentas por cobrar
- Establecer límites máximos por clientes, al conceder créditos el empresario debe analizar la situación financiera del cliente para poder otorgarle un límite de crédito y no excederse de este para evitar que se convierta en un cliente de alto riesgo.
- Evitar contar con cartera vencida e incurrir en costos adicionales, al tener una mala administración de los créditos se corre el riesgo de tener una cartera morosa, trayendo consigo altos costos de recuperación, por esto es conveniente que los plazos no sean tan largos y de ser posible contar con garantías que el cliente ofrezca en caso de no poder cancelar la deuda.
- Establecer condiciones de crédito en forma clara, esto consiste en que el empresario debe establecer lineamientos claros y precisos al momento de conceder crédito a los clientes.
- Salvaguardar las inversiones de la empresa ya que las cuentas por cobrar representan un porcentaje considerable del total de activos, por ello es absolutamente necesario asegurar la integridad de esta inversión, ya que su valor se conoce con certeza hasta que se recupera.

- Finalmente, complementa el trabajo al departamento de ventas, ayudando en la promoción de los artículos, para generar mayores volúmenes de ventas.

#### *3.2.4 Estimación para Cuentas Incobrables.*

Independientemente de los sistemas de control interno de la empresa, de la confianza depositada en los clientes por el departamento de crédito y de la eficiencia del departamento de cobranza, siempre existirán algunos clientes que no cumplirán con sus promesas de pago. Durante la operación de una empresa surgen inevitablemente algunas cuentas incobrables. Por ello es necesario establecer una provisión para las cuentas de cobro dudoso, que permita reflejar oportunamente una cifra aproximada de los gastos por cuentas incobrables.

Es normal que un negocio que vende mercancías y servicios al crédito tenga algunos clientes que no paguen sus deudas. Estas cuentas se conocen como incobrables y reclasifican bajo el nombre de *gasto por cuentas incobrables*, en la sección gastos de operación/gastos de venta del estado de resultados. El monto del gasto por cuentas incobrables que resulte variara de acuerdo con las políticas generales de crédito de la entidad.

Al terminar cada periodo contable se estima el importe de las cuentas incobrables para obtener una cifra razonable de las pérdidas en cuentas malas que aparecerán en el estado de resultados. Cuando algunas cuentas de clientes se vuelven dudosas o incobrables, se deben disminuir para que muestren la suma estimada de futuros cobros.

**Ajustes por cuentas incobrables:** Por lo general es difícil determinar cuales serán los clientes que no pagaran sus cuentas. Por tanto si se desea que el importe que aparece en el Estado de Situación Financiera sea correcto, es necesario obtener una estimación de las cuentas que con el tiempo se volverán incobrables.

Cuando se registra el asiento de ajuste para reconocer las pérdidas por cuentas malas del periodo, se usa una estimación de cuentas incobrables. Este asiento consiste en un cargo a gasto por cuentas incobrables y un abono a una cuenta compensatoria de activo llamada 'Estimación por Cuentas Incobrables'.

Esta estimación no se acredita en forma directa a clientes, debido a que este importe no es mas que una estimación de las cuentas de clientes que pueden resultar incobrables y no se refiere a ningún cliente en particular, es una contracuenta de la cuenta de clientes que al ser disminuida presentara un saldo neto real de lo que se espera cobrar.

**Métodos para Calcular las Cuentas Incobrables:** Existen dos métodos básicos para estimar las pérdidas por cuentas incobrables y un tercer método de cancelación directa.

- El método del porcentaje de las ventas o del estado de resultados, estima las pérdidas en cuentas incobrables, utilizando un porcentaje de las ventas netas a crédito para llegar a una cantidad razonable. Para determinar la tasa estimada es necesario examinar y analizar el porcentaje de pérdidas experimentadas sobre el total de las ventas netas de periodos anteriores.

Después se aplica el porcentaje estimado al total de las ventas al crédito del periodo, menos el importe de las devoluciones y bonificaciones sobre ventas. No se sumará o restará cualquier saldo existente en la cuenta 'estimación por cuenta incobrables', provenientes de periodos anteriores, para determinar el importe de ajuste de cuentas malas.

- El método de porcentaje de clientes o del balance general, estima el importe de las pérdidas en cuentas incobrables, tomando un porcentaje del saldo existente en la cuenta 'clientes'. Para llegar a un porcentaje razonable es necesario analizar los cobros realizados durante un periodo considerable. La tasa o porcentaje determinado se aplica al saldo de los clientes para obtener el importe del ajuste por cuentas incobrables y a la estimación de cuentas incobrables.
- Cancelación directa: las compañías pequeñas que tienen muchos clientes tal vez prefieran esperar hasta confirmar que no pueden cobrar la cuenta específica del cliente, antes de hacer cualquier ajuste en relación con las pérdidas por cuentas incobrables. Cuando es evidente que una cuenta es incobrable, utilizan el método de cancelación directa. Por tanto, se hace un cargo a la cuenta 'gastos por cuentas incobrables' y se abona a 'clientes' por el importe adecuado.

De acuerdo con este método, las pérdidas en cuentas incobrables se deben registrar como un gasto en el periodo en que se canceló la cuenta y no cuando se hizo la venta. Puede traer como resultado que los activos en el estado de situación financiera aparezcan con mas valor del real y la utilidad también puede resultar exagerada en el estado de resultados, si no se ha tenido la precaución de ajusta, de acuerdo con las pérdidas estimadas que se espera se producirán por cuentas incobrables.

### *3.2.5 Principios de Contabilidad Aplicables a las Cuentas por Cobrar.*

El boletín C-3 de la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos establece las reglas particulares de aplicación de los principios de contabilidad relativos a las cuentas por cobrar de empresas industriales y comerciales. Las reglas de valuación se pueden sintetizar de la siguiente forma:

- Las cuentas por cobrar a clientes deben computarse al valor pactado originalmente.
- El valor pactado debe modificarse razonablemente con lo que se espera obtener.
- Debe dársele efecto a descuentos y bonificaciones, también a estimaciones para cuentas de cobro dudoso.
- Las cuentas por cobrar en moneda extranjera se deben valorar al tipo de cambio bancario que esté en vigor a la fecha de los estados financieros.

Las reglas de presentación más importantes de esta partida son las siguientes:

- Las cuentas por cobrar pueden clasificarse de acuerdo con su disponibilidad como de exigencia inmediata o a corto plazo y a largo plazo.
- Según su origen, las cuentas por cobrar se clasifican como a cargo de clientes o a cargo de otros deudores, por ejemplo, accionistas, funcionarios, empleados, etc.
- Las cuentas por cobrar a compañías tenedoras, subsidiarias, afiliadas y asociadas deberán presentarse por separado, debido a que presentan características peculiares en cuanto a su exigibilidad.
- Los saldos acreedores en las cuentas por cobrar deben clasificarse como cuentas por pagar, si su importancia lo amerita.

- En el caso de que un considerable monto de cuentas por cobrar sea a cargo de una sola entidad, debe informarse por separado dentro del rubro de cuentas por cobrar o a través de una nota a los estados financieros.
- En el caso de que existan cuentas por cobrar y por pagar a cargo de una misma entidad, éstas deberán compararse.
- Si algunas cuentas y documentos por cobrar están en moneda extranjera debe informarse en el cuerpo del balance o mediante una nota a los estados financieros.

### 3.3 Factoraje de Cuentas por Cobrar

Otra manera de obtener efectivo consiste en vender cuentas por cobrar a los agentes o comisionados, proceso que también se conoce como *factoring*. Por lo general estos agentes son compañías financieras o bancos que por una cantidad, compran cuentas por cobrar a las empresas, y luego reciben directamente las remesas hechas por los clientes. La consignación, asociada tradicionalmente con las industrias textil, del vestido, del calzado, del mueble y de los accesorios domésticos, en la actualidad se ha extendido a muchos otros tipos de negocios.

Cuando las cuentas por cobrar se venden a los agentes no se crea préstamo alguno. Tampoco se presentan problemas particulares con la contabilidad de la operación: la venta de la cuenta por cobrar se maneja como cualquiera otra operación que implica la venta de activos.

A cerca de lo que es el factoring o factoraje de cuentas por cobrar Lawrence J. Gitman, explica: “ El factoraje de cuentas por cobrar implica la venta de estas cuentas, al contado y a precio de descuento, a una institución

financiera. Un factor es una institución financiera que se especializa en la compra de cuentas por cobrar de las empresas”\_/<sup>9</sup>

Algunos bancos comerciales y empresas de financiamiento comercial realizan el factoraje de las cuentas por cobrar. Aunque en realidad no es lo mismo que obtener un préstamo a corto plazo, el factoraje de las cuentas por cobrar es similar a solicitar un préstamo usando las cuentas por cobrar como garantía colateral.

Un contrato de factoraje establece normalmente las condiciones y los procedimientos exactos para la compra de una cuenta. El factor, al igual que el prestamista que acepta una cesión en garantía de cuentas por cobrar, elige las cuentas que comprará, seleccionando sólo las que parezcan tener riesgos de crédito aceptables.

“Por lo general, el factoraje se lleva a cabo mediante una notificación y el factor recibe el pago de la cuenta directamente del cliente. Además, la mayoría de las ventas de cuentas por cobrar a un factor se efectúan sin derecho a exigir el pago de cuentas incobrables. Esto significa que el factor acepta todos los riesgos de crédito. De este modo, si una cuenta adquirida es incobrable, el factor debe absorber la pérdida.

Por lo general, el factor no paga a la empresa hasta que cobra la cuenta o hasta el último día del periodo de crédito, lo que ocurra primero. Conforme el pago se recibe o llegan las fechas de vencimiento, el factor deposita dinero en la cuenta del vendedor, el cual puede efectuar retiros según lo necesite. En muchos casos, si la empresa mantiene el dinero en la cuenta, existe un excedente sobre el que el factor paga intereses. En otros casos, el factor entrega anticipos a la empresa por cuentas no cobradas que aún no se hayan vencido. Estos anticipos representan un saldo negativo en la cuenta de la empresa, sobre el que se cobra el interés”./<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Gitman. J Lawrence. Administración Financiera. P. 516

<sup>10</sup> Gitman. J Lawrence. Op.Cit. Ps. 516 y 517

### 3.4 Ventas con Tarjeta de Crédito.

Actualmente, muchas empresas acostumbran efectuar sus ventas de mercancías aceptando tarjetas de crédito. Estas normalmente son patrocinadas por instituciones financieras y por los bancos, los que cargan a los vendedores de bienes y servicios una comisión o descuento al momento de liquidar los pagarés (mejor conocidos como vouchers).

Una de las ventajas de este tipo de operaciones, es que la empresa minorista o vendedora, reduce sus riesgos por cuentas incobrables, ya que en el caso de que el usuario de la tarjeta no pague su adeudo, la empresa patrocinadora de la tarjeta absorbe la pérdida, además de que, ya no requiere verificar las condiciones crediticias de sus clientes, actividad de la que se encarga la institución emisora de la tarjeta. También es posible que las empresas emitan sus propias tarjetas de crédito.

Muchos negocios de ventas al detal minimizan su inversión en cuentas por cobrar estimulando a los clientes a utilizar tarjetas de créditos. Para el pago de una compra el cliente presenta la tarjeta de crédito. El vendedor prepara una factura de venta por triplicado. El cliente y el vendedor conservan copias como recibos. La tercera copia se envía a la compañía de las tarjetas de crédito que después le paga al vendedor el importe de la operación y lo factura al cliente.

Las tarjetas de crédito proporcionan a los clientes la comodidad de comprar sin tener que pagar efectivo de inmediato. También los clientes reciben un estado de cuenta mensual que les envía la compañía de las tarjetas de crédito, detallando cada operación hecha con la tarjeta de crédito.

# CAPITULO IV

#### **4. LA FUNCIONALIDAD DEL CONTROL INTERNO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EN LA GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR.**

El control interno es conjunto de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas administrativas, las normativas económicas, la confiabilidad, la exactitud de las operaciones registradas por la contabilidad. En fin, debe coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado.

La dirección de la entidad y el auditor interno, son los encargados de crear un ambiente adecuado mediante una estructura organizativa efectiva, de sanas políticas de administración y así se logra que las leyes y políticas sean asimiladas de mejor forma por el personal.

Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama. La estructura organizativa constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Toda entidad debe complementar su organigrama, con un manual de organización y funciones, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

La gerencia de las entidades son conscientes que cuando se vende es necesario cobrar para poder mantener la operación de la empresa, sin embargo, por lo general no tiene bien definido cómo está estructurado el proceso de cobro, si funciona bien o mal, si el control es el adecuado.

Desde el punto de vista organizativo lo importante no es cobrar, sino cómo organizar el proceso de cobro, de manera tal que este fluya normalmente, el cobro se convierte en este caso en un resultado del proceso. El administrador puede valerse de las herramientas financieras y de control interno para planificar los límites adecuados de créditos y las políticas relacionadas a los cobros, tratando de obtener el máximo de rentabilidad.

#### 4.1 Funcionalidad del Control Interno.

Dentro de una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de Planeación, Organización, Dirección y Control. El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, cumple y/o alcanza los objetivos que persigue ésta.

El control interno debe su existencia dentro de una entidad por el interés de la propia administración. Ningún administrador desea ver pérdidas ocasionadas por error o fraude o a través de decisiones erróneas basadas en informaciones financieras no confiables. Así, el control interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa.

El COSO (Committee of Sponsoring Organization, el cuál se le conoce también como “La Comisión de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión

Treadway”), en su estudio define el control interno como aquel proceso que se encarga de realizar el Consejo de Administración, la dirección y el colectivo restante de una entidad, con el propósito de otorgar un nivel razonable de confianza en la consecución de los siguientes objetivos:

- Asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos de la contabilidad y de las operaciones financieras.
- Proteger los recursos contra el despilfarro, el fraude o el uso ineficiente, así como evaluar el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la entidad (eficacia y eficiencia de las operaciones).
- Asegurar el cumplimiento de las políticas normativas económicas de la entidad.

Es por ello que puede afirmarse que el control interno es el conjunto de mecanismos, sistemas, procedimientos y normas que aseguran una eficiente gestión de la entidad, la consecución de sus objetivos y el mantenimiento de su patrimonio, en un ambiente de participación e integración de todos aquellos que lo emplean y con los que se relacionan: clientes y proveedores.

De todo esto se deduce que el control interno es el sistema nervioso de una empresa ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una empresa específica.

Incluye mucho más que el sistema contable y cubre cosas tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, política de ventas y auditoría interna. El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento; además debe contar con un grupo humano idóneo para las funciones a cumplir.

#### *4.1.1 Actividades de Control*

Actividades de control son políticas y procedimientos que se desarrollan a través de toda la organización y garantizan que las directrices de la gerencia se lleven a cabo y los riesgos se administren de manera que se cumplan los objetivos, son realizadas por la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas.

Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. Ejemplo de estas actividades son la aprobación, la autorización, la verificación, la conciliación, la inspección, la revisión de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamiento adecuados.

Las actividades de control tienen distintas características, Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas. Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión, y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder. Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos.

#### *4.1.2 Información y Comunicación*

Para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna. Los estados financieros constituyen una parte importante de esa información y su contribución es incuestionable.

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada al personal en la forma y dentro del tiempo indicado, que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes que contienen información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización.

Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta gerencia de sus responsabilidades sobre el control. También debe entender su propia participación en el sistema de control así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Así mismo, debe contarse con los medios para comunicar información relevante hacia manos superiores, así como entidades externas.

La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: *oportunidad, actualización, razonabilidad y accesibilidad*. En lo anterior, se invierte una cantidad importante de recursos. En la medida que los sistemas de información apoyan las operaciones, se convierten en un mecanismo de control útil.

La comunicación es inherente a los sistemas de información, estos, pueden proporcionar información al personal apropiado a fin de que ellos puedan cumplir responsabilidades de operación, información financiera o de cumplimiento. En todos los niveles de la organización deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de control interno, la información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas.

Los canales de comunicación con el exterior, son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa a clientes, proveedores, contratistas, entre otros. Así mismo, son necesarios para proporcionar información a las entidades de vigilancia y control sobre las operaciones de la entidad e inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control.

El proceso de comunicar las debilidades u oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los propietarios y responsables de operarlos, con el fin de que implementen las acciones necesarias. Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinará el nivel administrativo al cual deban comunicarse las deficiencias.

#### *4.1.3 Vigilancia y Monitoreo*

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Para que funcione así se tomarán en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

**Controlar:** se define como un proceso que compara lo ejecutado con lo programado. Para establecer si hay desviaciones y adoptar las medidas correctivas que mantengan la acción dentro de los límites establecidos. El propósito del control es tomar acción correctiva para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Como resultado de controlar, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de

los sistemas de control. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control.

La evaluación de control interno debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

**Actividades de Monitoreo (ongoing):** Evaluación continua y periódica que hace la gerencia de la eficacia del diseño y operación de la estructura de control interno para determinar si está funcionando de acuerdo a lo planeado y que se modifica cuando es necesario.

El monitoreo ocurre en el curso normal de las operaciones, e incluye actividades de *supervisión y dirección* o administración permanente y otras actividades que son tomadas para llevar a cabo las obligaciones de cada empleado y obtener el mejor sistema de control interno.

El monitoreo asegura que el control continúa operando efectivamente. Este proceso implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles en una adecuada base de tiempo, y realizando las acciones necesarias.

Todo personal tiene alguna responsabilidad sobre el control. La gerencia es la responsable del sistema de control y debe asumirla. Los directivos tienen un papel importante en la forma en que la gerencia ejerce el control, no obstante que todo el personal es responsable de controlar sus propias áreas. De igual manera, el auditor interno contribuye a la marcha efectiva del sistema de control, sin tener responsabilidad directa sobre su establecimiento y mantenimiento. La junta directiva o consejo de administración y el comité de auditoría vigilan y dan atención al sistema de control interno.

## 4.2 Estructura Organizacional

En toda empresa se da la existencia de una estructura funcional basado en las actividades que debe realizar para cumplir su objetivo y en base a la división del trabajo. Esta estructura funcional genera la existencia de diferentes subdivisiones entre las cuales existirá determinada relación, ya sea de cooperación, apoyo o subordinación. Estas subdivisiones deberán tener definidas sus objetivos, tareas y funciones, así como la interrelación con las restantes subdivisiones de la organización, incluyendo el sistema de obtención y entrega de información.

En principio basta señalar que la estructura, las funciones y los procedimientos no pueden ser aplicados mecánicamente y mucho menos copiados. Cada empresa deberá determinar el tipo de estructura que le resulta conveniente en relación a su nivel de desarrollo, tipo de actividad, composición interna, metas y objetivos.

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que mas se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación) además, debe reflejar la situación de la organización por ejemplo: su edad, tamaño, tipo de sistema de producción, el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”

La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más, por mejorar los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras organizacionales. Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la “eficiencia” en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas (fabriles, comerciales, universitarias, bancarias, hoteleras, gubernamentales, etc.), han puesto especial interés a la organización como parte fundamental del proceso administrativo.

Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar de cómo resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

#### *4.2.1 Modelos de Organigramas Experimentados*

Las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la empresa. Por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así

como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.

### **Clases de Organigramas**

Según la forma como muestran la estructura son:

**Analíticos:** suministran información detallada. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor.

**Generales:** este tipo de organigramas se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denominan generales por ser los más comunes.

**Suplementarios:** se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada. Son complemento de los analíticos.

Según la forma y disposición geométrica de los organigramas

**Verticales (tipo clásico):** representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

**Horizontales (de izquierda a derecha):** Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha. En este tipo de organigrama los nombres de las figuras se colocan en el dibujo sin recuadros, aunque pueden también colocarse las figuras geométricas.

**Organigrama Escalar:** Este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última.

**Organigrama Circular o Concéntrico:** Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia a afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.

#### *4.2.2 Departamentalización Funcional de las Empresas*

Consiste en hacer departamentos de acuerdo a las funciones básicas de la entidad. Depende del sector en el que esté situada la empresa para ver cuantos departamentos hay que crear.

##### **Ventajas:**

- Es el reflejo lógico de las funciones que se desarrollan en la empresa.
- Se mantiene el poder de las funciones principales.
- Sigue el principio de especialización ocupacional. Facilita la eficiencia de la ocupación del personal.
- Facilita la formación y la capacitación ya que al ser las funciones básicas las que se encuentran cerca de los niveles superiores, estos tienen la responsabilidad sobre los resultados finales.
- Permite un control estricto desde la cima.

Se aconseja a empresas que tengan pocas líneas de productos y que se encuentre en productos estables.

##### **Inconvenientes:**

- Se resta importancia a los resultados globales.
- Exagera la especialización.
- Se reduce la coordinación entre funciones.

- Toda la responsabilidad final reside en la alta dirección.
- Lenta adaptación a los cambios.
- Se dificulta la formación de directores generales.

La departamentalización por funciones se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables y que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias.

#### *4.2.3 Segregación de Funciones*

La segregación de funciones es una de las principales actividades de control interno destinada a prevenir o reducir el riesgo de errores o irregularidades, y en especial el fraude interno en las organizaciones. Su función es la de asegurar que un individuo no pueda llevar a cabo todas las fases de una operación/transacción, desde su autorización, pasando por la custodia de activos y el mantenimiento de los registros maestros necesarios.

Las tareas y responsabilidades, esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes. El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de organización.

Al evitar que las cuestiones fundamentales de una transacción u operación queden concentradas en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados. En las entidades pequeñas es necesario establecer un balance entre esta separación de tareas y responsabilidades y el beneficio que se puede obtener de ellas, sin descuidar lo que costaría dividir

funciones, por lo que habría que reforzar la actividad de supervisión y monitoreo.

### 4.3 Gestión de Cuentas por Cobrar

Para establecer una eficiente administración de las cuentas por cobrar, debe empezarse por lo más elemental: las políticas de crédito de la empresa basadas en estrategias empresariales relacionadas con las ventas, el crédito y el cobro de las cuentas por cobrar.

Si las cuentas por cobrar no tienen una eficaz política de administración crediticia, estas podrían transformarse en un problema que afectaría las utilidades, absorbiendo los ingresos procedentes de las ventas y así mismo aumentando las cuentas incobrables.

Las políticas de otorgamiento de crédito deben establecerse considerando las condiciones de la empresa, tratando siempre de generar un equilibrio pues si las políticas son muy estrictas pueden disminuir las ventas y si son muy flexibles, las ventas aumentarán pero también se incrementa el riesgo de irrecuperabilidad.

Es importante convertir las cuentas por cobrar en efectivo a la mayor brevedad posible, cuanto mas se tarde en cobrar una cuenta vencida, menores serán las probabilidades de recuperarla en su totalidad. Las cuentas por cobrar no generan intereses para la empresa, y no tienen ningún valor hasta que se convierten en efectivo desde el punto de vista de la generación de utilidades.

Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. En cualquier sistema de cobranzas las actividades se realizan generalmente a través de las siguientes etapas: Recordatorio, Insistencia o persecución, Acciones o medidas drásticas.

Antes de que una empresa inicie el procedimiento de cobranzas, debe tener dentro de sus prácticas de control actividades como envío de estados de cuentas mensuales a los deudores y un sistema de recordatorio del departamento de cobranzas.

A las empresas se acercan una variedad inmensa de clientes, quienes representan un elemento importante pues sin clientes no habría actividad comercial, por tanto la administración de la entidad debe estar consciente de la importancia de sus clientes y aparte de proporcionarles un trato digno y adecuado a cada uno de ellos, también debe establecer ciertos lineamientos o políticas que le permitan conocer sus clientes.

Cada empresa cuenta con diversos métodos para organizar toda la información que maneja de sus diferentes actividades, es decir que las empresas usan métodos de recopilación archivo y custodia de información, y tratándose de ventas al crédito, es vital que la empresa administre la información de sus clientes a través de archivos en los cuales los clasifique y ordene de acuerdo a criterios como: capacidad de pago, que artículos compra, si es cliente potencial de un artículo determinado, o que artículos necesita el cliente, y por supuesto, la información que muestre la situación crediticia de cada cliente.

La venta al crédito es muy importante dentro de las empresas comerciales porque genera ingresos considerables para la entidad los cuales la mantienen operando, ante esta situación, la administración de la entidad debe establecer controles especiales para poder realizar un trabajo adecuado, pues el tratamiento para las cuentas por cobrar implica establecer un proceso secuencial que va desde el momento en que el vendedor efectúa la venta al cliente, hasta que finalmente se recupera el crédito, pasando por la debida

autorización, registro contable, registro de información por cada cliente, y en algún tipo de archivo en el que se controlen los cobros.

La atención al cliente es cada contacto del cliente con la empresa, el cual debe fortalecer la imagen de la misma, se basa en la búsqueda de satisfacer las necesidades reales de los clientes. La empresa necesita capacitar a su personal no solo en las áreas operativas sino también en sus relaciones para con los clientes así también debe motivarlos para que brinden al público un servicio adecuado y que satisfaga sus expectativas.

Al momento de seleccionar el personal para las diversas áreas de la empresa, es necesario que se tomen en cuenta las habilidades, capacidades, destrezas de los candidatos a ocupar los diferentes cargos, es decir que la empresa debe establecer políticas muy claras para seleccionar su personal, de manera que cumplan con los requisitos necesarios para desempeñar su trabajo con la mas alta calidad.

La competitividad, entendida como la capacidad para vender un producto en un mercado, en el cual existen otros similares y mantener al cliente en el tiempo, engloba el potencial de la empresa desde un aspecto principalmente mercadotécnico.

Una empresa con un área de mercadotecnia creativa, ágil, moderna y actualizada, será capaz de desplazar un producto aun cuando éste no sea de buena calidad, ni se haya creado con un uso eficiente de los recursos productivos y por tanto su precio de venta sea más elevado. Esto dependerá de sus aspectos publicitarios, sus esquemas de distribución y estrategias de atención al cliente, así como las características competitivas del mercado.

La libre competencia genera incentivos para que las empresas obtengan una ventaja competitiva sobre otras mediante la reducción de costos y la

superioridad técnica. Esto resulta en un aumento de la eficiencia de las empresas para producir, un incremento de la calidad del producto que se ofrece y una disminución de los precios que permite que una mayor cantidad de consumidores tenga acceso al mercado.

#### 4.3.1 Procedimientos para la Concesión de Créditos

Las empresas implementan procedimientos en los cuales es necesario hacer un estudio de diferentes aspectos del solicitante de un crédito. El momento oportuno en el cual se puede analizar y a su vez proyectar si una venta al crédito no es un riesgo potencial de incobrabilidad es justo cuando se realiza la investigación inicial del crédito.

Desde el punto de vista del crédito, el cliente tiene que ser evaluado por las personas responsables del otorgamiento de los mismos, a través de cierta información básica sobre su personalidad, capacidad, capital, honorabilidad, entre otros.

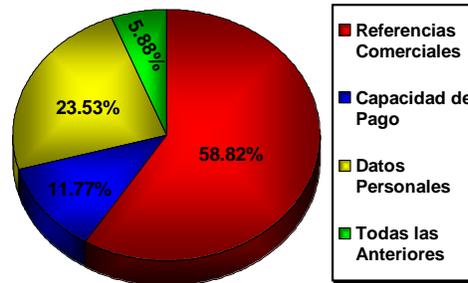
**Cuadro N° 2**  
**Información Requerida para el Otorgamiento de Créditos.**

Información Necesaria	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Referencias Comerciales	10	58.82
Capacidad de Pago	2	11.77
Datos Personales	4	23.53
Todas las Anteriores	1	5.88
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

Gráfico N° 1

Información Requerida para el Otorgamiento de Créditos.



Fuente: Resultado de Encuesta

De los 17 profesionales contables encuestados, 10 afirman que es necesario obtener del cliente las referencias comerciales, equivalente al 58.82%; 2 expresan que es importante la información sobre su capacidad de pago, equivalente al 11.77%; 4 se muestran a favor de requerir datos personales del cliente, equivalente al 23.53%; 1 fue de la opinión que es necesario solicitar al cliente todos los datos, equivalente al 5.88% del total.

En cuanto a tomar la decisión en relación a la concesión de crédito, una empresa debe tomar en cuenta el historial del cliente, la confiabilidad, el capital y la capacidad de pago, básicamente estos aspectos son los que se analizan frecuentemente ya que a través de ella se conoce la integridad, honradez y responsabilidad de la persona. La información de estos aspectos se puede obtener con las referencias comerciales, su educación, sus experiencias laborales, su estabilidad e información obtenida de otras empresas.

A medida que el volumen de ventas sube, el margen de utilidad se incrementa, sin embargo el aumento del volumen de ventas frecuentemente depende del otorgamiento de crédito. Si tratando de aumentar las ventas se abusa de la concesión de crédito, una empresa corre el peligro de obtener pérdidas en lugar de utilidades debido a las cuentas en mora y/o irrecuperables.

### Cuadro N° 3

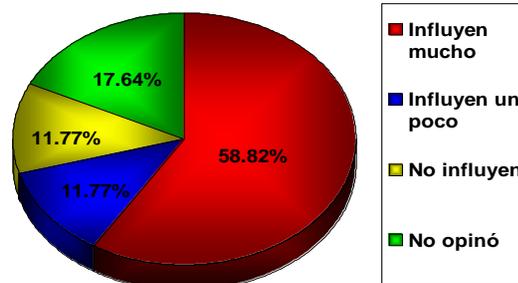
#### Influencia de Políticas de Crédito en las Ventas

Influencia de Políticas de Crédito	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Influyen Mucho en Ventas	10	58.82
Influyen un Poco en Ventas	2	11.77
No Influyen en las Ventas	2	11.77
No Opinó	3	17.64
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

### Gráfico No 2

#### Influencia de Políticas de Crédito en las Ventas.



Fuente: Resultado de Encuesta

De los 17 profesionales contables encuestados, 10 afirman que las políticas de crédito influyen mucho en las ventas, equivalente al 58.82%, 2 opinan que influyen poco, equivalente al 11.77%, 2 consideran que no influyen en las ventas, equivalente al 11.77% y 3 no opinaron al respecto, equivalente al 17.64% del total.

Se espera que aumenten las ventas a medida que la empresa haga más flexibles sus estándares de crédito teniendo como resultado un mayor número de cuentas por cobrar, pero si por el contrario las condiciones de crédito se hacen menos flexibles, se da crédito a pocos individuos realizando un estudio exhaustivo de su capacidad de pago, el promedio de cuentas por cobrar se disminuye por efecto de la disminución en el número de ventas.

La importancia del crédito es grande y son muchos los negocios que se pierden debido a una política muy estricta. Suele decirse, que las políticas de crédito no deben ser tan rígida que restrinja las ventas, ni tan flexible que coloque a la empresa en una peligrosa situación financiera.

**Cuadro N° 4**

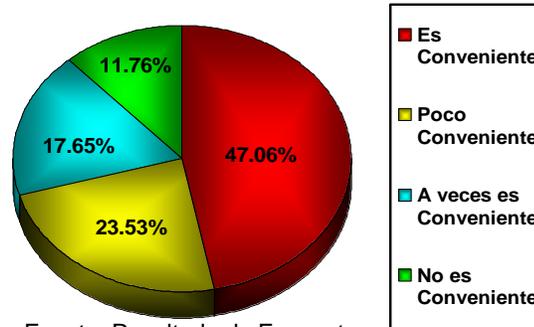
**Implementación de Políticas de Crédito Estrictas.**

Implementación de Políticas	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Es Conveniente	8	47.06
Poco Conveniente	4	23.53
A Veces es Conveniente	3	17.65
No es Conveniente	2	11.76
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico No 3**

**Implementación de Políticas de Crédito Estrictas.**



Fuente: Resultado de Encuesta

De los 17 profesionales contables encuestados, 8 consideran conveniente implementar políticas de crédito estrictas, equivalente al 47.06%; 4 opinan que es poco conveniente, equivalente al 23.53%; 3 afirman que a veces es conveniente implementar políticas estrictas, equivalente al 17.65%; 2 de los restantes expresan que no es conveniente, equivalente al 11.76% del total.

Es necesario que un negocio adopte una política de créditos adecuada que no sea tan estricta que reduzca las ventas ni tan liberal que produzca pérdidas

por cuentas malas; o dicho en otras palabras: todo negocio bien dirigido trata de adoptar una política crediticia que de cómo resultado el máximo de ventas con el mínimo de pérdidas.

#### *4.3.2 Inadecuadas Políticas de Cobro*

Las cobranzas puntuales son vitales para el éxito de cualquier empresa que venda al crédito, debiendo la sección de cobros, estar consciente de este principio. La operación básica de Cobranza abarca todas las operaciones que se 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.

Una buena política de crédito también implica una buena estrategia en cuanto a las políticas de cobro, el nivel de las cuentas por cobrar de una empresa está determinado por el volumen de sus ventas, por el periodo promedio entre el momento en el que se hace una venta y el momento en el que se cobra el efectivo correspondiente a dicha venta o el periodo promedio de cobranza. Todo esto nos lleva a la conclusión que las políticas de cobro deberán ser adecuadas para recuperar el crédito, ya que si estas políticas no están bien definidas, traerá como consecuencia la irrecuperabilidad del crédito.

Si la gestión de cobros no es eficiente, la posibilidad de recuperar los créditos disminuye, y las pérdidas por cuentas incobrables son superiores a lo que podría considerarse un porcentaje aceptable en condiciones normales de crédito. Ante una recuperación demasiado lenta de los créditos, se presentan dificultades para cumplir con los compromisos por lo que se vuelve necesario

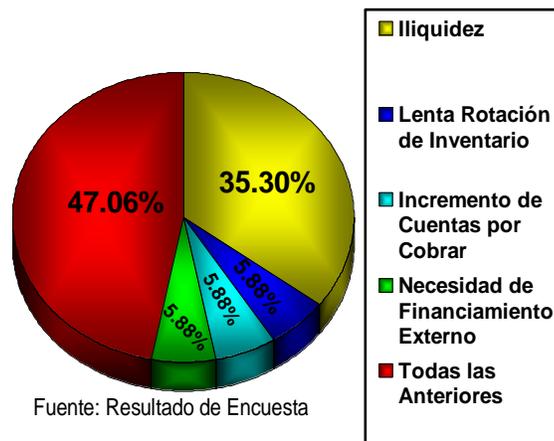
recurrir a fuentes de financiamiento externo, con el consiguiente incremento en los costos financieros.

**Cuadro N° 5**  
**Efectos de la Gestión de Cobros Ineficiente.**

Efectos	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Iliquidez	6	35.30
Lenta Rotación de Inventario	1	5.88
Incremento de Cuentas por Cobrar	1	5.88
Necesidad de Financiamiento Externo	1	5.88
Todas las Anteriores	8	47.06
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico No 4**  
**Efectos de la Gestión de Cobros Ineficiente.**



Fuente: Resultado de Encuesta

De los 17 profesionales contables encuestados, 6 afirman que la iliquidez es un efecto de la gestión de cobros ineficiente, equivalente al 35.36%; 1 considera que un efecto es la lenta rotación de inventarios, equivalente al 5.88%; 1 expresa que el aumento de las cuentas por cobrar es un efecto de la gestión de cobro ineficiente, equivalente al 5.88%; 1 opina que el efecto es la necesidad de financiamiento externo, equivalente al 5.88% y 8 de los restantes afirman que tanto la iliquidez, lenta rotación de inventarios, incremento de cuentas por cobrar y necesidad de financiamiento externo, son efectos de una gestión de cobro ineficiente, equivalente al 47.06% del total.

El nivel y la administración de cuentas por cobrar e inventario están estrechamente relacionados. La decisión de otorgar crédito a un cliente puede ocasionar un aumento en el nivel de ventas, el cual sólo puede ser sostenido con niveles más altos de inventario y cuentas por cobrar.

A través de la recuperación de las cuentas por cobrar, se proveen fondos en efectivo que tienen un efecto generador de vida para la empresa mediante su reinversión en materia prima y otros bienes necesarios para una continua productividad, evitando así la necesidad de financiamiento externo.

La segregación de funciones y la independencia son factores importantes dentro del control interno, sobre todo en el área de créditos y cobros, evitando de esta manera los fraudes e irregularidades. El área de ventas, créditos y cobros están estrechamente relacionadas y el proceso a través de ellos es continuo, y deben trabajar de manera conjunta; y en algunas ocasiones será necesario que se involucren todos los departamentos, en aras de lograr los objetivos establecidos con respecto a la recuperabilidad de los créditos.

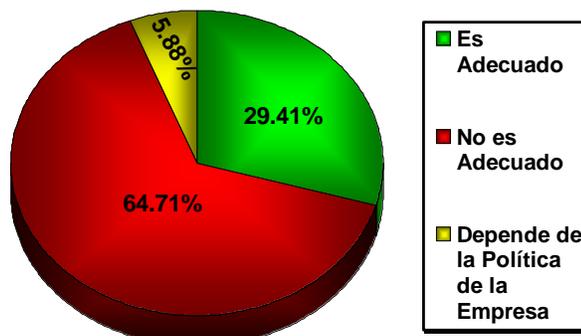
**Cuadro N° 6**  
**Participación de los Vendedores en el Proceso de Cobro.**

Participación de los Vendedores	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Es Adecuado	5	29.41
No es Adecuado	11	64.71
Depende de la Política de la Empresa	1	5.88
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

Gráfico N° 5

Participación de los Vendedores en el Proceso de Cobro.



Fuente: Resultado de Encuesta

De los 17 profesionales contables encuestados, 5 consideran adecuado involucrar los vendedores en el proceso de cobro, equivalente al 29.41%; 11 expresan que no es adecuada la participación de los vendedores, equivalente al 64.71% y 1 de los restantes opina que dependerá de las políticas de la empresa, equivalente al 5.88% del total.

El cobro a través del vendedor se limita a determinados ramos especiales de negocios y bajo ciertas circunstancias; pero aunque no sea responsabilidad de este, en determinados casos, debe intervenir en la cobranza, tomando en cuenta que la falta de pago de un cliente puede motivar a que el departamento de crédito se niegue a autorizarle un pedido más. No obstante para efectos de control interno es más conveniente que cada sección de la empresa se dedique únicamente a realizar sus funciones específicas.

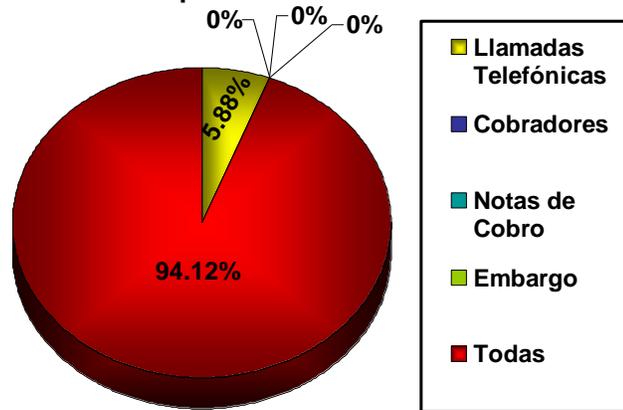
La cobranza puede asumir diversas formas en función del tipo de empresa que se trate, de las características de los deudores, de los montos a cobrar, del volumen de operaciones, etc. Es probable que en una empresa se puedan aplicar más de un tipo de cobranza para lograr la cancelación de los créditos.

**Cuadro N° 7**  
**Procedimiento para Gestionar el Proceso de Cobro.**

Procedimientos	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Llamadas Telefónicas	1	5.88
Cobradores	0	0
Notas De Cobro	0	0
Embargo	0	0
Todas	16	94.12
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 6**  
**Procedimiento para Gestionar el Proceso de Cobro.**



Fuente: Resultado de Encuesta

De los 17 profesionales contables encuestados, 1 opina que las llamadas telefónicas son un procedimiento adecuado para gestionar el cobro, equivalente al 5.88%; ninguno se expresa a favor de los cobradores, las notas de cobro y los embargos como alternativas individuales para el proceso de cobro; 16 de los restantes consideran que todas las opciones mencionadas son necesarias para la gestión de cobros, equivalente al 94.12% del total.

Las políticas de cobro se refieren a los procedimientos que la empresa usa para cobrar las cuentas vencidas y no pagadas. La empresa determina la política global de cobranza, mediante la combinación de procedimientos de

cobro que emprende. Estos procedimientos incluyen una llamada telefónica al cliente, el envío de una nueva factura, a veces hacer visitas, y la acción legal.

Una empresa bien organizada debe implementar políticas de otorgamiento de crédito y políticas de cobro, las cuales deben estar bien definidas y ser del conocimiento de todo el personal para garantizar la recuperabilidad del crédito sin necesidad de tomar medidas de cobro extremas.

**Cuadro N° 8**

**Implementación de Políticas de Cobro Claras en la Empresa.**

Implementación de Políticas de Cobro	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si es Necesario	17	100
Total	17	100%

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 7**

**Implementación de Políticas de Cobro Claras en la Empresa.**



Fuente: Resultado de Encuesta

De los 17 profesionales contables encuestados, todos expresan que es necesario implementar políticas de cobro claras en la empresa, equivalente al 100% del total.

El éxito de un negocio que efectúa las ventas al crédito está en la recuperación de las cuentas por cobrar, por lo tanto es necesario que las políticas y las estrategias de cobro estén bien definidas para los que laboran dentro de la empresa, como también es necesario que estas políticas se les den a conocer a los clientes en el momento de otorgar el crédito.

El departamento de crédito debe aprovechar todas las ocasiones que se le presenten, o crearlas cuando no existan, para fomentar la buena voluntad de los clientes y conseguir amigos para la compañía. Para lograr esto, se implementan diferentes estrategias, una de ellas es la motivación, la cual, influye en la conducta del cliente, permitiendo realizar el cobro de manera ágil y efectiva.

**Cuadro N° 9**

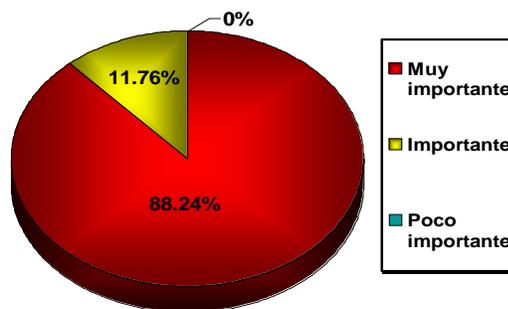
**Motivación a los Clientes para la Recuperación de Créditos.**

Importancia de la Motivación	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Muy Importante	15	88.24
Importante	2	11.76
Poco Importante	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 8**

**Motivación a los Clientes para la Recuperación de Créditos.**



Fuente: Resultado de Encuesta

De los 17 profesionales contables encuestados, 15 consideran muy importante la motivación a los clientes para la recuperación de los créditos, equivalente al 88.24%; 2 de los restantes expresan que la motivación a clientes es importante, equivalente a 11.76% del total.

La importancia de la sección de cobro radica en que de su buena labor depende la recuperación efectiva, rápida y segura de las cuentas por cobrar y la conservación de la armonía necesaria con los clientes, manteniendo además, la buena imagen de la empresa a través del cobro enérgico pero con tacto y cordialidad.

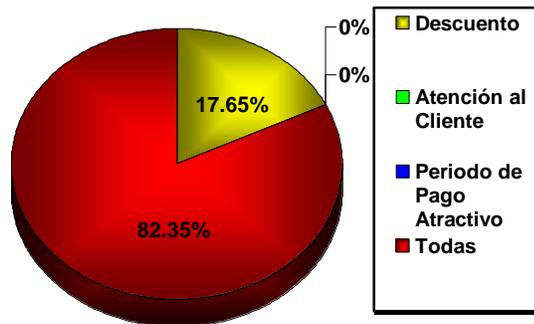
Las empresas en algunas ocasiones para estimular a los clientes ofrecen premios y descuentos si las cuentas son canceladas con anticipación o en la fecha de su vencimiento. Asimismo, los encargados de realizar los cobros deben mantener una actitud cordial con el cliente, y de ser posible proporcionarle alternativas que incentiven su pago en las fechas correspondientes.

**Cuadro N° 10**  
**Estrategias de Motivación a Clientes.**

<b>Estrategias de Motivación</b>	<b>Cifras Absolutas</b>	<b>Cifras Porcentuales</b>
Descuento	3	17.65
Atención al Cliente	0	0
Periodo de Pago Atractivo	0	0
Todas	14	82.35
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 9**  
**Estrategias de Motivación a Clientes.**



Fuente: Resultado de Encuesta

De los 17 profesionales contables encuestados, 3 opinan que los descuentos son una buena estrategia de motivación a clientes, equivalente al 17.65%; ninguno se muestra a favor de la atención al cliente y de los periodos de pago atractivos como factores de motivación y 14 de los restantes consideran que todas las estrategias mencionadas son adecuadas para motivar los clientes, equivalente al 82.35% del total.

El objetivo de la administración de las cuentas por cobrar no debe estar basado únicamente en la concesión del crédito sino también en la recuperación de los mismos, por ello las empresas establecen diferentes estrategias encaminadas a lograr el pago por parte de los clientes, incitándolos a aprovechar descuentos, promociones, o aceptando condiciones de pago que satisfagan sus expectativas. Todo esto mantiene al cliente con una actitud positiva y le proporciona la satisfacción de saber que para la empresa es una persona importante y estimada.

#### *4.3.3 Clasificación de Clientes*

Si se quiere lograr un acercamiento entre comprador y vendedor debe adoptarse una clasificación que reúna, lo mejor posible, la gran variedad de

características individuales que interesa a los vendedores. Lo que nunca debe olvidar quien atiende clientes es que estas clasificaciones no son sino un instrumento, una ayuda a fin de mejorar su capacidad de gestión.

En la mayoría de los casos se atiende, más que todo, a un rasgo específico de personalidad más que a un conjunto de ellos, de tal manera que si se observa que un cliente destaca en ese rasgo concreto, automáticamente es clasificado en ese grupo, y se aconseja al profesional cómo tiene que tratarlo para conseguir los mejores resultados.

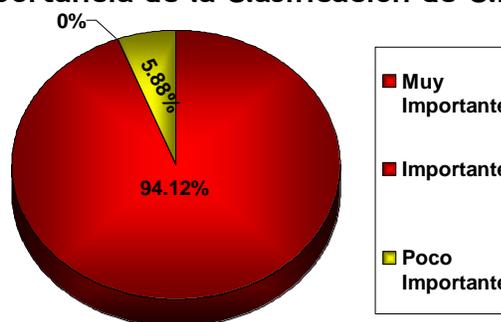
Las empresas no solo se preocupan por elaborar productos y venderlos para poder lograr ingresos; sino que hoy en día desea obtener ingresos y brindar un servicio de calidad a sus clientes, de ahí la importancia de que la empresa conozca y controle adecuadamente sus clientes.

**Cuadro N° 11**  
**Importancia de la Clasificación de Clientes.**

Importancia	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Muy Importante	16	94.12
Importante	0	0
Poco Importante	1	5.88
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 10**  
**Importancia de la Clasificación de Clientes.**



Fuente: Resultado de Encuesta

De los 17 profesionales contables encuestados, 16 afirman que la clasificación de clientes es muy importante, equivalente al 94.12%; ninguno opina a favor de la importancia de la clasificación de clientes; 1 expresa que la clasificación de clientes es poco importante, equivalente al 5.88% del total.

Existen diferentes tipos de clientes con los que se enfrentan las empresas día a día, es por ello la importancia de que en toda empresa identifiquen a sus clientes para brindar un mejor servicio, esto se logra a través de un adecuado control de los mismos, en el cual se clasifiquen y conozca individualmente cada cliente.

Los clientes son muy importantes para la empresa por tanto se deben controlar a través de diversos métodos de archivo en los cuales se mantenga información importante del cliente tales como referencias crediticias, información de carácter laboral, económico, etc. Además esto permitirá que la empresa conozca sus clientes y pueda clasificarlos de acuerdo a los criterios que considere convenientes.

**Cuadro N° 12**

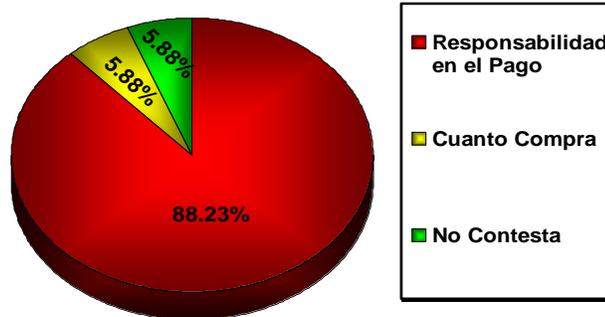
**Criterios Adecuados para Clasificar los Clientes.**

Criterios para Clasificar Clientes	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Por Responsabilidad en el Pago	15	88.23
Cuanto Compra	1	5.88
No Contesta	1	5.88
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

Gráfico N° 11

Criterios Adecuados para Clasificar los Clientes.



Fuente: Resultado de Encuesta

De los 17 profesionales contables encuestados 15 consideran que la clasificación de clientes debe ser en base a la responsabilidad en el pago, equivalente al 88.23%; 1 considera que la clasificación debe ser por lo que el cliente compra, equivalente al 5.88%; y 1 de los restantes no opino al respecto, equivalente al 5.88% del total.

A través del adecuado manejo de la información del cliente, a la empresa se le hace mucho más fácil ejercer control sobre ellos, y más aun si emplea una clasificación en la cual se muestre separadamente su condición crediticia y así la empresa pueda determinar que clientes representan un riesgo de crédito aceptable.

#### 4.3.4 falta de Seguimiento al Proceso Transitorio de Ventas

El departamento de Crédito de una empresa, no trabaja aislado, sus funciones están íntimamente relacionadas con las demás unidades de la compañía de la cual forma parte; pero esta relación se vuelve mas estrecha con el departamento de ventas debido a que en estos dos departamentos recae en gran medida la responsabilidad de obtener ventas seguras que signifiquen ganancias para la empresa.

La relación con los departamentos de procesamiento de datos y de contabilidad también es muy estrecha, muchos de los informes, estados de cuentas y reportes que utiliza el departamento de créditos son preparados por aquellos departamentos.

Una empresa pequeña, con pocos clientes y poco volumen de operaciones, administraría sus cuentas por cobrar sin necesidad de tener dentro de su organización un departamento de crédito y probablemente tampoco necesita un departamento de cobranzas para recuperar las cuentas por cobrar. Pero en la medida que la empresa crece, y de acuerdo al volumen de clientes y transacciones, pueden agrupar estas actividades en divisiones que pueden adoptar diferentes denominaciones tales como: Departamento de Crédito, Gerencia de Crédito, Departamentos de Créditos y cobranzas, Sección de Crédito y Cobranzas, etc.

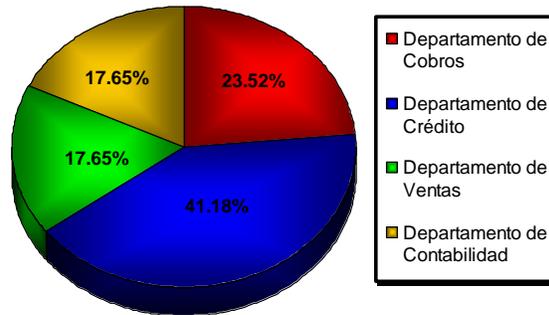
**Cuadro N° 13**  
**Departamentos Básicos para Ejercer Control sobre los Créditos**

<b>Departamentos Básicos</b>	<b>Cifras Absolutas</b>	<b>Cifras Porcentuales</b>
Departamento de Cobro	4	23.52
Departamento de Crédito	7	41.18
Departamento de Venta	3	17.65
Departamento de Contabilidad	3	17.65
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuestas

Gráfico N° 12

Departamentos Básicos para Ejercer Control sobre los Créditos



Fuente: Resultado de Encuestas

De acuerdo a los 17 profesionales contables encuestados, 4 expresan que para un buen control sobre los créditos es necesario el departamento de cobro el cual es equivalente al 23.52%; 7 opinan que es necesario el departamento de crédito, equivalente al 41.18%; 3 consideran que se necesita el departamento de venta el cual equivale al 17.65%; y por último los 3 restantes opinan que se necesita el departamento de contabilidad, el cual también equivale al 17.65% del total.

Para poder realizar un control efectivo de las cuentas por cobrar, es necesario que la empresa posea un departamento de Créditos y Cobranzas bien organizado, Así también debe contar con otros departamentos que permitan su adecuado funcionamiento. Esto, naturalmente dependerá de su tamaño, de la magnitud del establecimiento y la organización interna de éstos estará determinada principalmente por el tipo de negocio de que se trate, la clase de clientes a que se atiende y la cuantía de las ventas al crédito realizadas.

Bajo cualquier denominación de la cual sea objeto en la empresa, la actividad de crédito y cobranzas debe desarrollar tres actividades especiales: Aprobación de crédito a clientes determinados en condiciones equitativas, control de los cobros de las cuentas para garantizar que se hagan los esfuerzos

necesarios para cobrar las deudas en la medida en que estas se vayan venciendo, recuperación de cuentas.

**Cuadro N° 14**

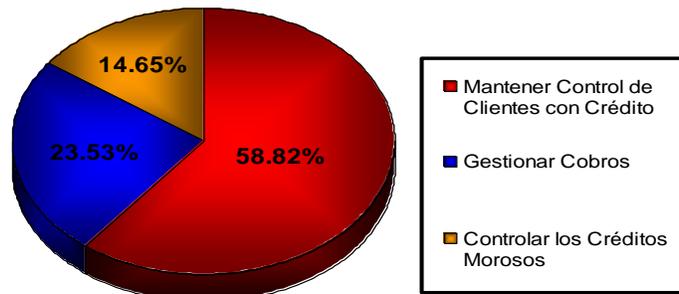
**Funciones Principales del Departamento de Crédito.**

Funciones del Departamento de Crédito	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Mantener Control de Clientes con Crédito	10	58.82
Gestionar Cobros	4	23.53
Controlar los Créditos Morosos.	3	17.65
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuestas

**Gráfico N° 13**

**Funciones Principales del Departamento de Crédito.**



Fuente: Resultado de Encuestas

En base a los 17 profesionales contables encuestados, 10 consideran que las funciones principales del departamento de crédito debe ser el mantener un control de los clientes, el cual es equivalente al 58.82%; 4 de ellos se manifiestan sobre la gestión de cobro, equivalente al 23.53%; los 3 restantes manifiestan que la función principal del departamento de crédito debe ser el controlar los créditos morosos, lo cual equivale al 17.65% del total.

Las funciones pueden llegar a especializarse dentro de la empresa; de tal manera que, la función de crédito y cobranza puede estar organizada en funciones más específicas. Pero que en todo caso esta división de funciones

agrupadas en diferentes departamentos dependerá de las necesidades de la empresa para ejercer una administración efectiva de las cuentas por cobrar.

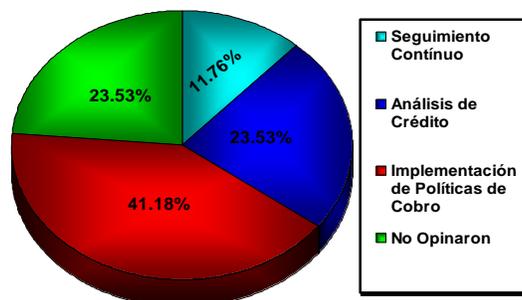
La gerencia es la responsable de crear las condiciones necesarias para la administración de las cuentas por cobrar a través de los diferentes departamentos involucrados. La venta al crédito debe seguir diversas etapas que dependerán de la organización de la empresa, pero debe cumplir con requisitos básicos como: la autorización del crédito, archivo, envío de reportes a contabilidad, y seguimiento a los cobros garantizando así la recuperabilidad.

**Cuadro N° 15**  
**Procesos que Implican una Venta al Crédito.**

Proceso Consecutivo de la Venta al Crédito	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Seguimiento Continuo	2	11.76
Análisis de Crédito	4	23.53
Implementación de Políticas de Cobro	7	41.18
No Opinaron	4	23.53
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuestas

**Gráfico N° 14**  
**Procesos que Implica una Venta al Crédito.**



Fuente: Resultado de Encuestas

En relación a los 17 profesionales contables encuestados 2 manifestaron que era necesario un seguimiento continuo para la el proceso de la venta al

crédito, equivalente al 11.76%; 4 expresaron la relación del análisis de crédito en el proceso consecutivo de la venta al crédito, equivalente al 23.53%; 7 de ellos estuvieron de acuerdo en cuanto a la implementación de las políticas de cobro, equivalente al 41.18%; 4 de los encuestados se abstuvieron de opinar, haciendo así el equivalente al 23.53% del total.

La actividad crediticia es muy importante dentro de la empresa, pues este tipo de ventas son las que generan mayores ingresos, de ahí se deriva el hecho de que deben seguir un proceso a través del cual se controlen cada una de sus etapas. Este proceso a seguir debe establecerse de tal manera que involucre a todo el personal y que se realicen todas las actividades necesarias para evitar que la recuperabilidad del crédito se vea afectada por falta de organización y controles adecuados.

El control interno de las cuentas por cobrar en una empresa se basa en una adecuada segregación de actividades al otorgarse los créditos tales como: el registro de las operaciones, la facturación, la custodia del documento que respalda la operación, el seguimiento a la fecha de vencimiento y el respectivo cobro de los saldos. Sin embargo, el objetivo de la entidad es la recuperación de los créditos, y para ello es necesario el trabajo en conjunto de los diferentes departamentos.

**Cuadro N° 16**

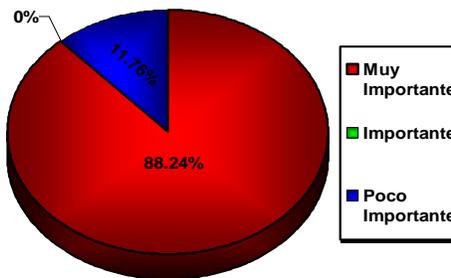
**Segregación de Funciones en el Proceso de Ventas al Crédito**

<b>Importancia de la Segregación de Funciones</b>	<b>Cifras Absolutas</b>	<b>Cifras Porcentuales</b>
Muy Importante	15	88.24
Importante	0	0
Poco Importante	2	11.76
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuestas

Grafico N° 15

Segregación de Funciones en el Proceso de Ventas al Crédito



Fuente: Resultado de Encuestas

De los 17 profesionales contables encuestados, 15 manifiestan que la segregación de funciones muy importante, equivalente al 88.24%; ninguno opina a cerca de la importancia que tiene la segregación de funciones en la organización; dos de los restantes son de la idea que dichas funciones son de poca importancia, equivalente al 11.16% del total.

La segregación de funciones es de vital importancia en el proceso de ventas al crédito debido a que el objetivo primordial es aumentar las utilidades de la empresa mediante la realización de ventas seguras y exitosas. Por ello la entidad debe organizarse adecuadamente de manera que cada empleado conozca sus funciones y se comprometa a realizarlas a fin de contribuir al logro de los objetivos.

Todo departamento de créditos debe estar lo suficientemente organizado para mantener registros y controles adecuados y eficientes de toda la operación crediticia de la empresa.

En la administración de cuentas por cobrar, cuyo objetivo principal es elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, no es posible determinar si se logra la consecución de tal objetivo sin establecer un sistema de control.

Tal sistema de control debe ser capaz de proporcionar resultados que revelen si el rendimiento se está obteniendo de acuerdo al requerido por la empresa en sus operaciones.

**Cuadro N° 17**

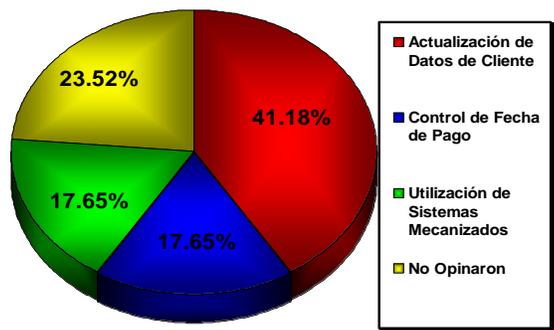
**Control en el Proceso de Ventas al Crédito.**

Tipos De Controles	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Actualización de los Datos del Cliente	7	41.18
Control de Fechas de Pago	3	17.65
Utilización de Sistemas Mecanizados	3	17.65
No Opinaron	4	23.52
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 16**

**Control en el Proceso de Ventas al Crédito**



Fuente: Resultado de Encuesta

En base a los 17 profesionales encuestados, 7 expresaron que la actualización de los datos del cliente es un control importante en el proceso de ventas al crédito, equivalente al 41.18%; tres manifiestan la importancia del control de las fechas de pago en las ventas al crédito, equivalente al 17.65%; otros tres consideran que la implementación de los sistemas mecanizados ejerce un buen control en las ventas al crédito, el cual también equivale al 17.65%; por último 4 de ellos se abstuvieron de opinar, haciendo así el 23.52% del total.

El control interno no sólo incluye actividades contables y financieras específicas sino que se extiende a la mayoría de los aspectos operativos de la empresa, de ahí el origen de su importancia. Los objetivos principales del control interno son el prevenir y detectar errores que pueden suscitarse en las diversas transacciones que se realizan en la empresa, ya que en una buena parte el negocio se verá afectado al carecer de una estructura adecuada que le permita la existencia de controles que hagan eficiente la labor administrativa.

#### *4.3.5 Relaciones Humanas en Atención al Cliente*

Ante la llegada de la globalización, las empresas que basan sus productos y servicios en la calidad, han convertido ésta en la estrategia más utilizada para asegurar el éxito en sus negocios ya que permite tener una ventaja competitiva debido a que aporta una percepción significativa de la naturaleza y necesidades de los clientes, así como también de las operaciones de la compañía para satisfacerlas.

La atención al cliente se refiere a personas y consiste en hacer que encajen dos grupos de personas: los empleados y los clientes, una vez logrado esto, la empresa obtendrá mayor información de las necesidades de los clientes. El cliente se siente atraído y a gusto en un negocio cuando estos lo tratan amablemente, es por esto que es necesario capacitar al personal en cuanto a relaciones interpersonales y cómo deben atender al cliente, tanto para que se efectúe la venta, como para que recupere la deuda en casos de crédito.

Una entidad, consciente de su responsabilidad como organismo importante de la sociedad, debe procurar mantenerse informado de los últimos adelantos técnicos y administrativos en su campo, por ende; no debe descuidar el

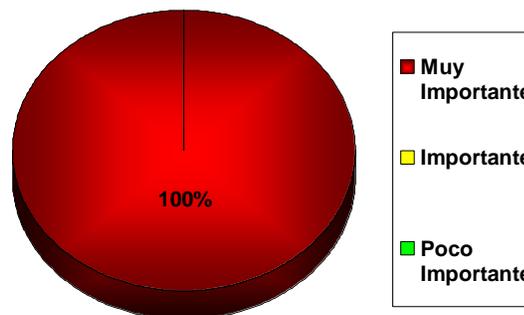
aspecto educacional de sus miembros, ya sea a través de cursos, capacitaciones, seminarios, entre otros.

**Cuadro N° 18**  
**Capacitación al Personal de la Empresa**

Importancia de la Capacitación al Personal	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Muy Importante	17	100
Importante	0	0
Poco Importante	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Grafico N° 17**  
**Capacitación al Personal de la Empresa**



Fuente: Resultado de Encuesta

De acuerdo a los 17 profesionales contables encuestados, todos se muestran de acuerdo con la importancia que tiene la capacitación al personal dentro de la empresa, equivalente al 100%.

El activo más valioso para una empresa en general y para el departamento de créditos en particular, es su dotación humana. No se puede concebir un trabajo eficiente si el personal que lo ejecuta no esta lo suficientemente capacitado e identificado con los problemas propios de sus funciones.

En la actualidad las organizaciones reconocen que el cliente es la parte esencial para el crecimiento en una empresa, es por eso que se hace necesaria la preparación y capacitación del personal de venta, de cobro y de los demás departamentos para que se materialicen las ventas con éxito.

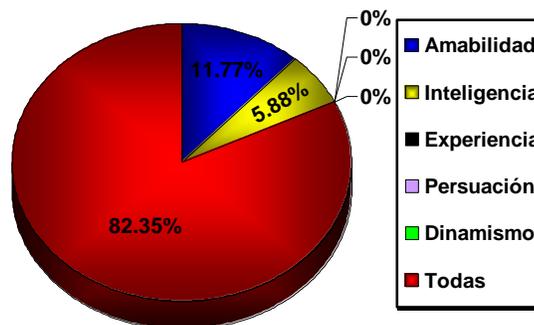
En un departamento de créditos organizado funcionalmente, donde las tareas de análisis crediticios, cobranzas, investigación y archivo son asignadas a diferentes personas, se buscaran diferentes cualidades, características y requisitos de acuerdo al trabajo que cada uno desempeñe.

**Cuadro N° 19**  
**Criterios para Contratar al Personal**

Criterios Importantes	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Amabilidad	2	11.77
Inteligencia	1	5.88
Experiencia	0	0
Persuasión	0	0
Dinamismo	0	0
Todas	14	82.35
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 18**  
**Criterios para Contratar al Personal**



Fuente: Resultado de Encuesta

De acuerdo a los 17 profesionales contables encuestados, 2 consideran que la amabilidad es un criterio importante a considerar al momento de contratar el personal, equivalente al 11.17%; 1 se muestra a favor de la inteligencia, equivalente al 5.88%, ninguno se expresa a favor de la experiencia, persuasión y dinamismo como criterios individuales para contratar el personal; y 14 de los restantes opinan que todas las características enunciadas son importantes cuando se contrata el personal, equivalente al 82.35% del total.

Cuando se selecciona al personal sobre todo cuando se trate de los encargados de ventas y crédito es necesario tomar en cuenta que estas personas deben poseer cualidades especiales que le permitan transmitir satisfacción al cliente; la atención al cliente incluye aspectos técnicos como personales, por esta razón las empresas deben ser cuidadosas al momento de contratar el personal, a fin de identificar las cualidades requeridas para los diferentes cargos.

La mayoría de las organizaciones invierten gran parte de sus recursos financieros en el desarrollo de sus recursos humanos, a través de innumerables métodos de entrenamiento para que sus recursos humanos se perfeccionen. Asimismo, las empresas deben implementar programas para el desarrollo y mejoramiento de la atención a su clientela, incluyendo aspectos como motivación, trato digno, capacitaciones, etc.

### Cuadro N° 20

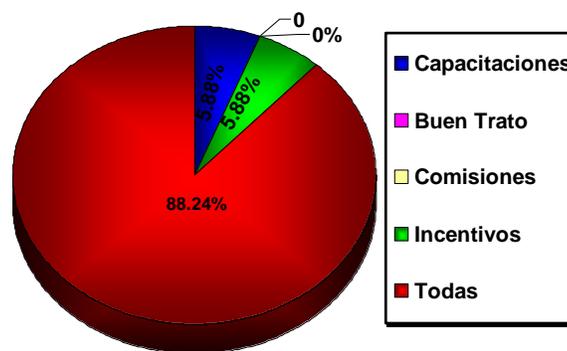
#### Acciones que Contribuyen a Mejorar el Desempeño del Personal

Acciones para mejorar el Desempeño del Personal	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Capacitaciones	1	5.88
Buen Trato	0	0
Comisiones	0	0
Incentivos	1	5.88
Todas	15	88.24
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

### Gráfico N° 19

#### Acciones que Contribuyen a Mejorar el Desempeño del Personal



Fuente: Resultado de Encuesta

De los 17 profesionales contables encuestados, 1 expresa que las capacitaciones contribuyen a mejorar el desempeño del personal, equivalente al 5.88%; ninguno se expresa a favor del buen trato y de las comisiones; 1 manifiesta que los incentivos contribuyen al desempeño laboral, equivalente al 5.88%; y 15 de los restantes opinan que todas las acciones contribuyen para mejorar el desempeño, equivalente al 88.24% del total.

El personal es el elemento más valioso que posee cualquier entidad y se debe tratar y conducir de forma tal que se obtenga su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que

realiza, propendiendo a que en este se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente.

Si la actividad crediticia involucra un alto riesgo para la organización, un riesgo mucho más alto lo representa una baja rotación de activos por ventas de bienes y/o servicios no realizadas. La empresa debe emplear todos sus esfuerzos en captar clientes pero sobre todo en mantenerlos a lo largo del tiempo, ya que ellos generan las fluctuaciones en las ventas.

**Cuadro N° 21**

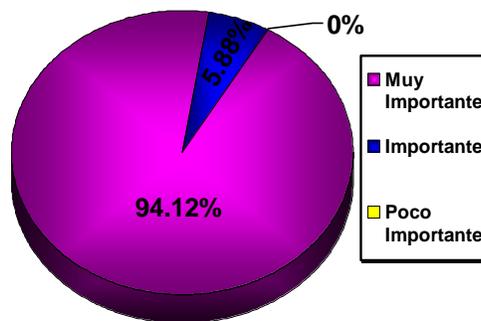
**La Atención al Cliente como Factor Clave para el Incremento de Ventas**

Importancia de la Atención al Cliente	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Muy Importante	16	94.12
Importante	1	5.88
Poco Importante	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráficos N° 20**

**La Atención al Cliente como Factor Clave para el Incremento de Ventas**



Fuente: Resultado de Encuesta

De acuerdo a los 17 contadores públicos encuestados, 16 manifiestan que la atención al cliente es un factor muy importante para el incremento de las ventas, equivalente al 94.12%; 1 considera que la atención al cliente es importante, equivalente al 5.88% del total.

La empresa debe emprender planes de acción para la retención de sus clientes que impliquen tanto o mayor esfuerzo que el realizado para captarlos, pues crece en operaciones en la medida que aumente su clientela.

El personal no debe ser capacitado sólo para el buen trato al cliente, sino que también se le debe de capacitar en las áreas de conocer el producto, porque el vendedor tiene que saber diagnosticar y recomendar al cliente, por lo tanto necesita tener conocimientos de finanzas, economía y otros, para obtener la aprobación de los clientes; la atención al cliente también significa observar, interesarse, ser cortés por algo o alguien.

**Cuadro N° 22**

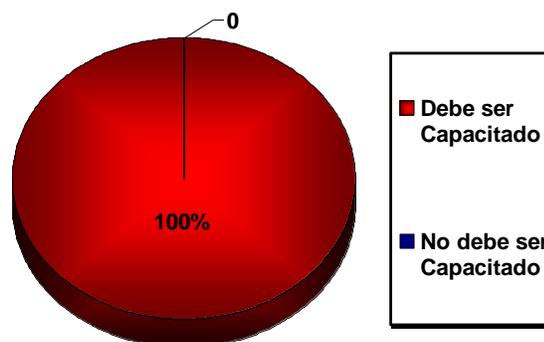
**Capacitación al Personal de Ventas en Atención al Cliente**

Capacitación al Personal de Ventas	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Debe ser Capacitado	17	100
No Debe ser Capacitado	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 21**

**Capacitación al Personal de Ventas en Atención al Cliente**



Fuente: Resultado de Encuesta

En base a los 17 profesionales contables encuestados todos expresaron estar de acuerdo con que el personal de ventas debe ser capacitado en atención al cliente con el objetivo de aumentar las ventas, equivalente al 100%.

La atención al cliente comienza dentro de la empresa y se realiza a través de la capacitación a los empleados y en todos los niveles, ya que deben prepararse para el momento de interactuar con el cliente, y proponer soluciones y mejoras. Con las capacitaciones los vendedores adquieren conocimientos, confianza y experiencias para desenvolverse con fluidez y eficiencia ante cualquier situación que se le presente.

#### *4.3.6 Competitividad*

Competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. Por otra parte, el concepto de competitividad hace pensar en la idea 'excelencia', o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

En un mercado de economía abierta como el actual, con una agresiva competencia en los diferentes aspectos de la comercialización, se hace sumamente necesario que las empresas establezcan e implanten políticas de ventas que permitan alcanzar volúmenes de operaciones rentables.

**Cuadro N° 23**

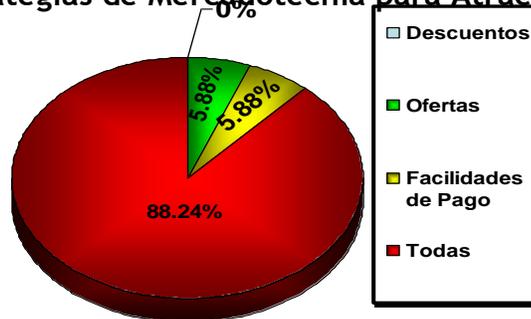
**Estrategias de Mercadotecnia para Atraer Clientes**

Estrategias de Mercadotecnia	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Descuentos	0	0
Ofertas	1	5.88
Facilidades de Pago	1	5.88
Todas	15	88.24
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 22**

**Estrategias de Mercadotecnia para Atraer Clientes**



Fuente: Resultado de Encuesta

Según los 17 contadores públicos encuestados, 1 opina que las ofertas son una buena estrategia para atraer clientes, equivalente al 5.88%, 1 mas expresa que las facilidades de pago son una buena opción, equivalente al 5.88% y 15 de los restantes consideran que todas las opciones mencionadas son estrategias efectivas para atraer clientes, equivalente al 88.24% del total.

La aplicación de estrategias competitivas por parte de la empresa depende de los resultados que quieran obtenerse y de la situación que presenta el negocio y sus competidores. Entre estas estrategias están las políticas de precios en los que se sube o se baja el precio con el objeto de ganar ventajas sobre los competidores, también está la estrategia promocional que trata de atraer a los consumidores mediante ofertas diversas, descuentos y otras

acciones que se llevan a cabo para mantener a los clientes y que la empresa siga en el mercado.

La competencia está basada en la libertad de decisión de los que participan en el mercado, en un contexto en el que las reglas de juego son claras para todos y se cumplen efectivamente. La libre competencia se basa fundamentalmente en la libertad de elección tanto para el consumidor, como para el productor.

La competencia entre empresas en la actividad económica, es un suceso que genera desacuerdos entre ellas pero a la vez produce ventajas para los clientes ya que éstas usan estrategias en las cuales el cliente tiene la opción de elegir lo que mas le conviene. Además, la competencia hace más eficiente el servicio y la calidad de los bienes puestos a la venta.

**Cuadro N° 24**

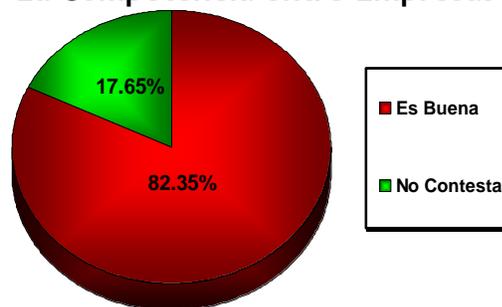
**La Competencia entre Empresa**

Opiniones	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Es Buena	14	82.35
No Contesta	3	17.65
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 23**

**La Competencia entre Empresas**



Fuente: Resultado de Encuesta

De acuerdo a los 17 profesionales en contaduría encuestados, 14 consideran que la competencia en el mercado es buena, equivalente al 82.35%, 3 de los restantes no expresaron opinión al respecto, equivalente al 17.65% del total.

La competencia entre las empresas es una variable que esta fuera del control de los empresarios, ya que surge de la diversidad de bienes y servicio que se encuentran en el mercado y que las empresas colocan a disposición de la población, es decir, el juego de la oferta y la demanda. Cada empresa desea que los clientes adquieran sus productos y para ello debe asimilar sus políticas de venta a las que han establecido empresas que operan en su mismo ramo. La competencia proporciona ventajas para los clientes pues en su afán de realizar ventas, las empresas establecen políticas que permiten a la población adquirir productos a precios convenientes.

Uno de los factores que afectan las políticas de crédito de la empresa es la competencia en el mercado, ya que si los productos que el vendedor ofrece a sus clientes, tienen un alto grado de competencia, esto forzara al vendedor a mantener una política crediticia mucho mas amplia que si la competencia fuera escasa o si operara en un mercado exclusivo.

**Cuadro N° 25**

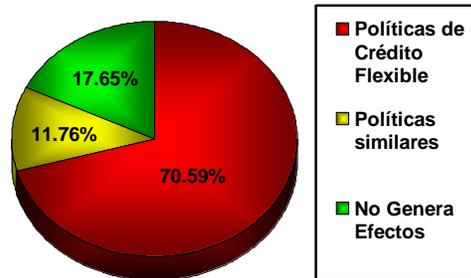
**Efectos de la Competencia en el Otorgamiento de Crédito**

<b>Efectos De La Competencia</b>	<b>Cifras Absolutas</b>	<b>Cifras Porcentuales</b>
Políticas de Crédito Flexible	12	70.59
Políticas Similares a Otras Empresas	2	11.76
No Genera Efectos	3	17.65
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

Gráfico N° 24

Efectos de la Competencia en el Otorgamiento de Crédito



Fuente: Resultado de Encuesta

En base a los 17 profesionales contables encuestados, 12 opinan que los efectos de la competencia en el otorgamiento de crédito es que permite que las políticas sean mas flexibles, equivalente al 70.59%; 2 expresan que la competencia genera que las empresas implementen políticas similares a otras entidades, equivalente al 11.76%; y 3 manifiestan que para la empresa, la competencia no genera efectos, equivalente al 17.65% del total.

Para que las condiciones de crédito sean operantes, tienen que estar de acuerdo a la realidad del medio en que la empresa se encuentra y así poder decidir si se aplican políticas de crédito flexibles o restringidas. Cuando la empresa pertenece a un ramo donde hay mucha competencia, se hace necesario que la concesión de crédito se realice en una forma más liberal, con el objetivo de atraer clientes. Sin embargo, lo más conveniente es saber mantener el equilibrio entre su rentabilidad y sus políticas de crédito.

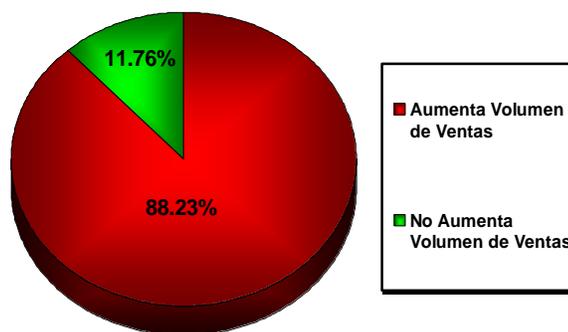
Las políticas de crédito de una empresa, esta encaminada a minimizar el riesgo de las cuentas incobrables sin sacrificar por ello, las ventas; sin embargo existen factores que influyen en la determinación de las políticas de crédito, entre ellos están: la situación financiera de la entidad, la competencia en el mercado, las condiciones económicas prevaecientes, etc.

**Cuadro N° 26**  
**Efectos de la Competencia en el Volumen de Ventas**

Efectos	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Aumenta Volumen de Ventas	15	88.23
No Aumenta Volumen de Ventas	2	11.76
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 25**  
**Efectos de la Competencia en el Volumen de Ventas**



Fuente: Resultado de Encuesta

De conformidad a los 17 profesionales contables encuestados, 15 expresan que por la competencia la empresa aumenta los volúmenes de venta, equivalente al 88.23%; los 2 restantes opinan que los volúmenes de venta no se incrementan debido a la competencia equivalente al 11.76% del total.

A causa de la competencia entre las empresas, estas se ven en la necesidad de establecer políticas que les permitan atraer y conservar clientes a fin de aumentar los volúmenes de venta. Este es uno de los factores mas importantes para la empresa porque se considera que si pierde un cliente será porque lo ha ganado la competencia, esto genera pérdidas a la empresa afectando sus ventas y por supuesto sus utilidades.

# CAPITULO V

## **5. EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN LA CARTERA DE CLIENTES Y EN LAS OPERACIONES MERCANTILES DE LAS EMPRESAS.**

El tipo principal de cobranza es la cuenta por cobrar, que proviene de la venta de los artículos y/o servicios que ofrece la entidad económica. La administración debe prestar atención especial a las cuentas por cobrar, en virtud del volumen, las políticas crediticias y su efecto en los costos, que depende de cómo se afronta la competencia.

La administración del crédito exige un control y archivos idóneos acerca de la información del cliente y en general, de todas las transacciones; de manera que facilite las operaciones crediticias, contribuyendo además con la gestión eficiente de las cobranzas y la generación de utilidades.

Cualquier operación que requiera de almacenamiento y manipulación de información puede ser manejada rápidamente por medio de computadoras en contraste con cualquier sistema manual diseñado. Existen grandes posibilidades de incrementar la velocidad y la eficiencia de aquellas funciones de los diferentes departamentos, que tradicionalmente se han llevado a cabo por medios manuales. Muchas entidades han encontrado que el sistema manual resulta inadecuado para sus necesidades y que el sistema automatizado es necesario y económico.

Las entidades deben tener la capacidad de obtener ganancia de sus inversiones efectuadas tanto con capital propio como ajeno, y de utilizar todos sus recursos en la consecución de mejores condiciones económicas. Siendo el otorgamiento de créditos una actividad más de las empresas, es importante

que sea administrada eficientemente, sobre todo respecto a las cobranzas evitando que se generen pérdidas que afectarían la liquidez y rentabilidad.

## 5.1 Gestión de Cuentas por Cobrar

Quizás con la excepción de las áreas referentes a los inventarios y las nóminas en ninguna otra parte de la empresa típica han tenido las computadoras un mayor impacto que en la administración de las cuentas por cobrar.

A pesar de las ventajas que ofrecen los sistemas computarizados para una entidad, muchas veces no se implantan debido a que no se tiene el conocimiento de estos beneficios y se considera que los costos serán muy elevados. Sin embargo aun con sus ventajas y desventajas, para implementar un sistema computarizado es necesario considerar el tamaño de la empresa y el volumen de transacciones que procesa.

Las políticas de crédito son lineamientos que se establecen en la empresa para orientar los procesos a seguir al momento de otorgar a un cliente la oportunidad e adquirir bienes o servicios y efectuar el pago respectivo en una fecha posterior.

Es decisión de la entidad elegir si sus políticas serán flexibles o rígidas, dependiendo más que todo del riesgo que esta dispuesta a asumir ya que con políticas de crédito flexibles el riesgo de irrecuperabilidad es mayor. No obstante este tipo de políticas se establecen para atraer clientes y por ende aumentar los volúmenes de ventas.

Las épocas festivas son aprovechadas por las empresas para suavizar sus políticas de crédito, estableciendo condiciones atractivas para los clientes, sin

embargo la empresa debe ser cautelosa para no correr riesgos demasiado altos que puedan afectar su estabilidad financiera.

Si se relajan las políticas de crédito las ventas aumentarán pero también los costos porque se requerirá más mano de obra, más materiales y otros factores similares. Además las cuentas por cobrar pendientes de pago, y las cuentas incobrables también aumentarán y ello incrementará los costos de mantenimiento.

El incremento en los gastos de cobranza debe reducir el periodo promedio de cobro y los gastos por cuentas incobrables incrementando a su vez las utilidades. Sin embargo esta estrategia puede provocar pérdida de ventas, además de mayores gastos por cobros, si el nivel de la gestión de cobranza es demasiado elevado.

El control o manejo de cuentas por cobrar implica un costo para la empresa, es atribuible a la pérdida de oportunidades de ganancias que resulten debido a la necesidad de congelar fondos en cuentas por cobrar. Es decir que las empresas al no contar con adecuadas políticas de cobro, pierden la oportunidad de emplear el efectivo cobrado, en inversiones de corto plazo que generarían un rendimiento adicional.

Antes de cerrar las cuentas y preparar los estados financieros al final del período contable, se debe hacer una estimación del valor esperado de cuentas incobrables. Esta estimación generalmente se basa en la experiencia anterior, tal vez modificada con las condiciones actuales de la empresa

La provisión para cuentas de dudoso recaudo constituye necesariamente una estimación y no un cálculo preciso, el factor del criterio personal puede jugar un papel importante en la determinación del tamaño de esta cuenta de valuación.

Una buena política de cobro debe ir orientada que el deudor pague en la fecha de vencimiento. Si no se hace así, la empresa puede caer en una situación en que una proporción elevada de sus activos se congele debido a la acumulación de las cuentas vencidas. Además, una política de cobro deficiente puede ocasionar a la entidad problemas con sus clientes, incluso perderlos, problemas de liquidez, y debilitar su posición en el mercado con respecto a la competencia.

### *5.1.1 Falta de Automatización de los Sistemas*

Una empresa pequeña, mediana o grande pero que maneje pocas cuentas de crédito tiene menos necesidad de llevar registros detallados que una empresa cuyas operaciones principales se realizan al crédito, lo que obliga a controles más eficientes.

Las compañías grandes cada día se están dando cuenta que mantener sistemas y procedimientos adecuados para el departamento de crédito, es una necesidad inmediata, por lo que están instalando equipos de procesamiento de datos para manejar los documentos crediticios, o están implantando, en los ya existentes, nuevos programas para brindar mejor servicio en el manejo de las cuentas.

La tendencia, cada vez mas acentuada sobre todo en las grandes empresas, del uso de máquinas automáticas para el manejo de toda clase de datos esta obligando a ir adaptando los diversos procedimientos para desarrollarse mediante las máquinas. La tecnología moderna está prácticamente revolucionando todos los principios y prácticas de trabajo.

**Cuadro N° 27**

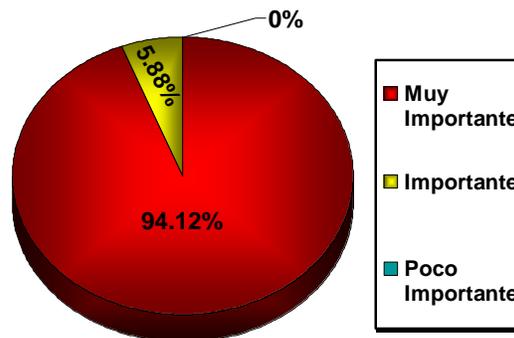
**Implementación de Programas de Archivo como Medida de Control**

Importancia de los Sistemas Computarizados	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Muy Importante	16	94.12
Importante	1	5.88
Poco Importante	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 26**

**Implementación de Programas de Archivo como Medida de Control**



Fuente: Resultado de Encuesta

De acuerdo a los 17 profesionales contables encuestados, 16 confirman que la importancia de los sistemas computarizados como medida de control es muy importante, equivalente al 94.12%; uno opinó que los sistemas computarizados como medida de control son importantes, equivalente al 5.88% del total.

El rubro de cuentas por cobrar de una empresa comprende las deudas que contraen sus clientes cuando éstos le compran bienes y/o servicios. En consecuencia, estas operaciones originan trabajos de contabilidad, así como también gastos de administración. Por estas razones, para mantener un registro y control contable y administrativo eficiente sobre los créditos en circulación es recomendable la implantación de mecanismos de registro y control acordes con la tecnología más moderna.

En un sistema electrónico o computarizado se pueden obtener muchas ventajas pero esto requiere de invertir mucho dinero, en algún punto el costo del sistema supera a sus beneficios. Para muchas compañías la computadora ahorra tiempo y dinero y da como resultado mejores decisiones por lo general los beneficios exceden el costo de un sistema de computación sencilla. En otros casos los ahorros no son suficientes para justificar el costo de un sistema que cada vez es más complejo.

**Cuadro N° 28**

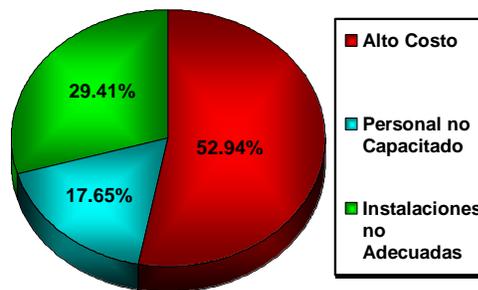
**Razones para Justificar la Falta de Sistemas Computarizados**

Falta De Sistemas Computarizados	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Alto Costo	9	52.94
Personal no Capacitado	3	17.65
Instalaciones no Adecuadas	5	29.41
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 27**

**Razones para Justificar la Falta de Sistemas Computarizados**



Fuente: Resultado de Encuesta

De acuerdo a los 17 profesionales contables encuestados, 9 opinaron que la falta de sistemas computarizados se debe al alto costo que implican, equivalente al 52.94%; 3 coincidieron en que el personal no capacitado influye en no poseer sistemas computarizados en las empresas, equivalente al 17.65%; los últimos 5 opinaron que la falta de sistemas computarizados era debido a que las instalaciones no eran las más adecuadas, lo que equivale al 29.41% del total.

En lo concerniente a créditos, el uso de los sistemas adecuados dependerá de la magnitud de la empresa y del volumen de operaciones crediticias que se maneje. Cabe hacer notar que una empresa con poco volumen de créditos no amerita el uso de sistemas complejos por el costo que esto significa, tanto monetariamente como por los cambios que se requieren por la capacitación de personal, la adecuación de las instalaciones, entre otros.

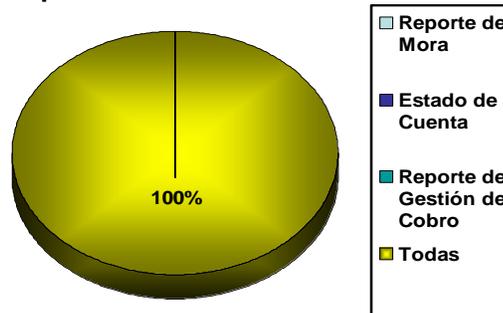
Un sistema de cuentas por cobrar bien elaborado genera información satisfactoria para todos los departamentos de la empresa. El de ventas, el de mercadotecnia y otros obtendrán beneficios de la información que genere un sistema bien concebido. Además, un sistema adecuado es requisito para garantizar la integridad de la información que se ofrezca a los usuarios externos.

**Cuadro N° 29**  
**Información que debe Generar un Sistema Computarizado**

Información Relativa a los Clientes	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Reporte de Mora	—	—
Estado de Cuenta	—	—
Reporte de Gestión de Cobro	—	—
Todas	17	100%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 28**  
**Información que debe Generar un Sistema Computarizado.**



Fuente: Resultado de Encuesta

De acuerdo a los 17 profesionales contables encuestados, todos opinaron que era importante que los sistemas computarizados generen información sobre los reportes de mora, estado de cuenta y los reportes de gestión de cobro, haciendo el equivalente del 100% del total.

Las oficinas de crédito que disponen de los servicios de procesamiento de datos automatizados, naturalmente están en capacidad de beneficiarse con los diversos reportes, registros estadísticos, informes cronológicos sobre el movimiento de las principales cuentas, emisión de estados de cuenta periódicos para ser enviados a los clientes y en general cualquier reporte importante desde el punto de vista crediticio que sea factible de elaborar en computadoras.

Una empresa que no posea un sistema de información computarizada no considera la evaluación automática por antigüedad de saldos, el registro histórico, y la disminución de trabajo manual que esto a su vez afecta a la empresa misma debido a que hace menos ágil y eficiente el trabajo, con los sistemas computarizados se pueden registrar ahorros sustanciales tanto en el departamento de cuentas por cobrar como en el de crédito gracias a la reducción del personal y del costo total de operación.

**Cuadro N° 30**

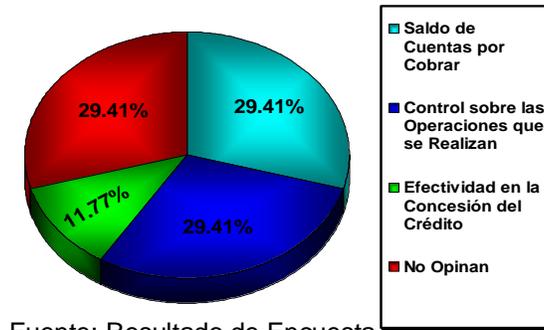
**Desconocimiento de la Importancia de los Sistemas Computarizados**

<b>Desconocimiento de Sistemas Computarizados</b>	<b>Cifras Absolutas</b>	<b>Cifras Porcentuales</b>
Saldo de Cuentas por Cobrar	5	29.41
Control sobre las Operaciones que se Realizan	5	29.41
Efectividad en la Concesión del Crédito	2	11.77
No Opinan	5	29.41
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

Gráfico N° 29

Desconocimiento de la importancia de los Sistemas Computarizados



Fuente: Resultado de Encuesta

De acuerdo a lo expresado por los 17 profesionales contables encuestados, 5 opinaron que el desconocimiento de un sistema computarizado afecta el aspecto de los saldos de cuentas por cobrar, el cual es equivalente al 29.41%; 5 expresaron la importancia del control sobre las operaciones que se realizan el cual no se puede generar si no existe un sistema computarizado; haciendo así el 29.41%; 2 de ellos consideraron que se hace menos efectiva la concesión de crédito, equivalente al 11.77%; los 5 restantes no opinaron a cerca del desconocimiento de la importancia de un sistema computarizado, siendo el equivalente el 29.41% restante del total.

Un negocio bien administrado usará un sistema computarizado para registrar las ventas, para enviar facturas, para llevar un registro de las fechas en que se hagan los pagos, para alertar al administrador del crédito en el momento en que venza la cuenta y para garantizar que se tomen las acciones necesarias para cobrar las cuentas adeudadas.

El procesamiento electrónico de datos ha reducido al mínimo absoluto el trabajo manual de los departamentos de crédito. Los resultados de las cobranzas muestran un proceso constante y proporcionan información más rápida de los clientes y su estado actual como también de su historial.

Cuadro N° 31

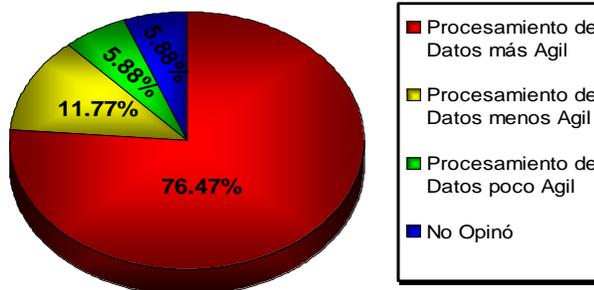
Sistemas Computarizados para el Procesamiento de Datos

Efectos de los Sistemas Computarizados	Cifra Absolutas	Cifras Porcentuales
Procesamiento de Datos mas Ágil	13	76.47
Procesamiento de Datos menos Ágil	2	11.77
Procesamiento de Datos poco Ágil	1	5.88
No Opinó	1	5.88
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

Gráfico N° 30

Sistemas Computarizados para el Procesamiento de Datos



Fuente: Resultado de Encuesta

De acuerdo a los 17 contadores públicos encuestados, 13 afirman que los sistemas computarizados permiten que el procesamiento de datos sea mas ágil, equivalente al 76.47%; 2 expresan que se da un procesamiento de datos menos ágil, equivalente al 11.77%; 1 considera que a pesar de los sistemas computarizados, el procesamiento de datos es poco ágil, equivalente al 5.88%; y uno no expreso opinión al respecto, equivalente al 5.88% del total.

En comparación al tiempo y a la capacidad que se tenga para el correcto procesamiento de datos de los clientes, cuando no se cuenta con un sistema computarizado es más lento y el proceso se vuelve tedioso tanto para el cliente como para los que operan dentro de empresa. No obstante si se tiene

poco volumen de transacciones y la empresa esta bien organizada se puede tener un sistema eficiente sin ser computarizado.

### 5.1.2 Créditos Comerciales Blandos

La situación financiera estrecha de una empresa, puede obligarla a una moderación en cuanto a las cuentas por cobrar, mayor que la que sería ideal desde el punto de vista del rendimiento sobre la inversión. Si los recursos financieros son bastante limitados, puede ser prudente una restricción en la concesión de créditos a fin de evitar pérdidas considerables por cuentas malas.

El objetivo principal de las empresas es el incremento de sus ventas, ya que a través de ellas consigue los fondos necesarios para operar dentro del mercado. En este sentido, la gerencia debe implementar estrategias de ventas encaminadas a elevar los volúmenes de las mismas, para ello debe tomarse en cuenta las condiciones del mercado, la competencia, y el capacidad económica de la población.

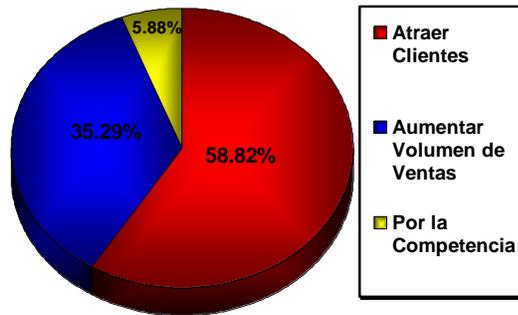
**Cuadro N° 32**  
**Razones para Establecer Políticas de Crédito Flexible**

Razones	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Atraer Clientes	10	58.82
Aumentar Volumen de Ventas	6	35.29
Por la Competencia	1	5.88
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

Gráfico N° 31

Razones para Establecer Políticas de Crédito Flexible



Fuente: Resultado de Encuesta

De conformidad a los 17 profesionales contables encuestados, 10 expresaron que las políticas de crédito flexible se establecen con el objetivo de atraer clientes, equivalente al 58.82%; 6 se mostraron a favor del aumento en el volumen de ventas como razón para establecer políticas flexibles, equivalente al 35.29%; y 1 de los restantes opinó que se debe a la competencia, equivalente al 5.88% del total.

Considerando las condiciones competitivas del mercado; las empresas, sobre todo las que efectúan ventas al crédito, se ven en la necesidad de establecer políticas de crédito que sean atractivas para el público, brindándole a la población la oportunidad de adquirir bienes o servicio a precios accesibles, y al mismo tiempo se alcanzan volúmenes de ventas mas altos, con el consiguiente aumento en las utilidades.

Las ventas al crédito son parte importante de la totalidad de las ventas de una empresa, y el establecimiento de las políticas necesarias para la realización de este tipo de ventas esta influenciado por diversos factores, dependiendo de la actividad a la que se dedica, de las condiciones del mercado y de las políticas internas de la empresa.

**Cuadro N° 33**

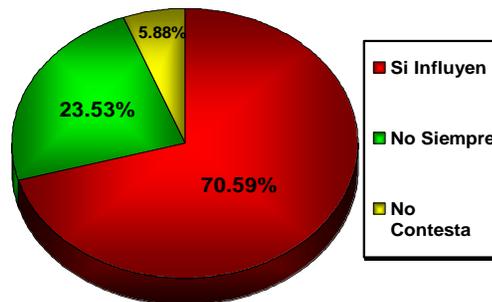
**Influencia de las Épocas Festivas en el Otorgamiento de Créditos**

Influencia de las Épocas Festivas	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si Influyen	12	70.59
No Siempre	4	23.53
No Contesta	1	5.88
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 32**

**Influencia de las Épocas Festivas en el Otorgamiento de Crédito**



Fuente: Resultado de Encuesta

En relación a los 17 profesionales contables encuestados, 12 afirman que las épocas festivas influyen en el otorgamiento de créditos flexibles, equivalente al 70.59%; 4 expresan que las épocas festivas no influyen siempre, equivalente al 23.53%; y 1 no opino al respecto, equivalente al 5.88% del total.

La empresa implementa políticas de otorgamiento de créditos, tomando en cuenta, los diferentes factores que pueden influir para incrementar o disminuir sus volúmenes de ventas. Las épocas festivas representan una oportunidad para atraer clientes e incrementar sus ventas, a través de políticas de crédito flexible que incluyan promociones, descuentos, regalos, rifas, plazos de pago atractivos.

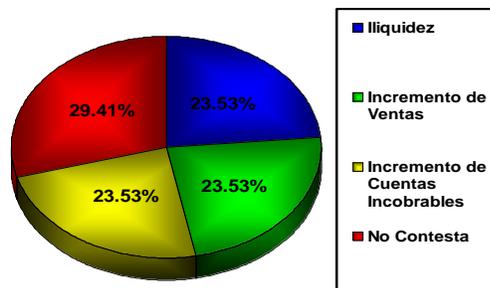
Para establecer una eficiente administración de las cuentas por cobrar se debe empezar por lo más elemental: las políticas de crédito de la empresa, basadas en estrategias empresariales relacionadas con las ventas, el crédito y el cobro de las cuentas por cobrar.

**Cuadro N° 34**  
**Efectos del Otorgamiento de Créditos Flexibles**

Efectos	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Ilíquidez	4	23.53
Incremento de Ventas	4	23.53
Incremento de Cuentas Incobrables	4	23.53
No Contesta	5	29.41
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 33**  
**Efectos del Otorgamiento de Créditos Flexibles**



Fuente: Resultado de Encuesta

De conformidad a los 17 profesionales contables encuestados, 4 opinan que el otorgamiento de créditos flexibles genera ilíquidez, equivalente al 23.53%; 4 expresaron que genera incremento en las ventas, equivalente al 23.53%; 4 mas consideran que el efecto es el incremento de las cuentas incobrables, equivalente al 23.53%; y 5 de los restantes no emitieron su opinión, equivalente al 29.41% del total.

Es importante mencionar que convertir las cuentas por cobrar en efectivo a la mayor brevedad posible es uno de los principales objetivos de la empresa ya

que cuanto más se tarda en cobrar una cuenta vencida, menores serán las probabilidades de recuperarla en su totalidad, estas cuentas no generan intereses a favor de la empresa, mas bien pueden originarse en contra de ella si se llega a tener una iliquidez.

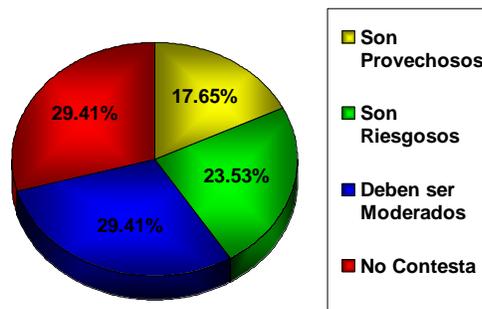
En la administración de las ventas al crédito es importante que la empresa defina que tipo de políticas va establecer, ya sean estrictas o flexibles, de manera que sea acorde con los objetivos que pretende alcanzar. Las políticas de crédito flexible consisten en otorgar al público ventas al crédito con condiciones más accesibles comparadas con los que posean empresas que se dediquen a la misma actividad o a una similar.

**Cuadro N° 35**  
**Concesión de Créditos Flexibles en la Empresa**

Opiniones	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Son Provechosos	3	17.65
Son Riesgosas	4	23.53
Deben ser Moderados	5	29.41
No Contesta	5	29.41
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 34**  
**Concesión de Créditos Flexibles en la Empresa**



Fuente: Resultado de Encuesta

De acuerdo a los 17 profesionales contables encuestados, 3 opinan que es provechoso conceder créditos en forma flexible, equivalente al 17.65%; 4 expresan que es riesgoso, equivalente al 23.53%; 5 consideran que este tipo de crédito debe concederse en forma moderada, equivalente al 29.41%; y 5 de los restantes no contestaron, equivalente al 29.41% del total.

Con respecto a las políticas de crédito flexible, se debe buscar proveer mayores beneficios a la empresa, llevando a cabo una labor de crédito eficiente; incluyendo así evitar riesgos irrazonables e innecesarios, también se debe ejercer una vigilancia constante sobre las cuentas por cobrar, emprender rápidos y eficaces esfuerzos de cobro, y reaccionar rápidamente a los indicios de peligro que señalen las dificultades financieras de un cliente.

### *5.1.3 Costos Financieros de Cobranzas Moratorias*

El mantenimiento de las cuentas por cobrar tiene costos tanto directos como indirectos, pero también tiene un beneficio importante, la concesión del crédito incrementará las ventas. La administración de las cuentas por cobrar empieza con la decisión de si se debe o no conceder crédito.

El proceso de cobranza puede ser muy costoso en términos de gastos, ya sean inmediatos (al realizar el proceso de cobranza) o que simplemente la cuenta no pueda ser cobrada y se pierdan todos los esfuerzos en tratar de hacer efectivo el cobro; en fin en el proceso de cobranza los costos sólo terminan cuando la deuda se hace efectiva.

Los gastos de cobranzas, constituyen el esfuerzo realizado por la empresa para recuperar las cuentas por cobrar medido en términos de unidades monetarias. Por constituir un costo expirado, aplicable al período normal de

operaciones en el cual se incurrirá, el incremento de los gastos de cobranza ocasiona una disminución de las utilidades.

**Cuadro N° 36**

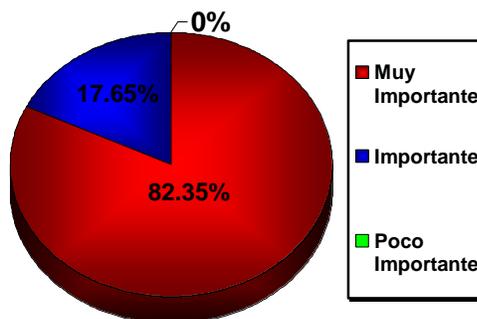
**Importancia de los Costos Necesarios para Recuperar los Créditos**

Importancia de los Costos	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Muy Importante	14	82.35
Importante	3	17.65
Poco Importante	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 35**

**Importancia de los Costos Necesarios para Recuperar los Créditos**



Fuente: Resultado de Encuesta

De acuerdo a los 17 profesionales contables encuestados, 14 consideran muy importantes los costos necesarios para recuperar los créditos, equivalente al 82.35%; 3 opinan que los costos son importantes, equivalente al 17.65% del total.

Los costos en que incurra una empresa para recuperar los créditos que se consideran vencidos son necesarios ya que en gran parte de que se recuperen estos créditos dependerá el soporte que la empresa tendrá en el mercado. Pero también hay que recordar que si la empresa presiona en exceso a sus clientes para que paguen sus cuentas estos podrían molestarse y cambiar de

proveedor, por lo tanto la empresa debe cuidarse de no ser demasiado agresiva.

Hoy en día la mayor parte de las organizaciones de un tamaño razonable utilizan técnicas avanzadas para acelerar la cobranza y controlar estrictamente los desembolsos. Se considera la aceleración de las cobranzas para reducir el retraso entre el tiempo en que los clientes pagan sus cuentas y el momento en que se reciben los cheques y se vuelven fondos utilizables para la empresa.

**Cuadro N° 37**

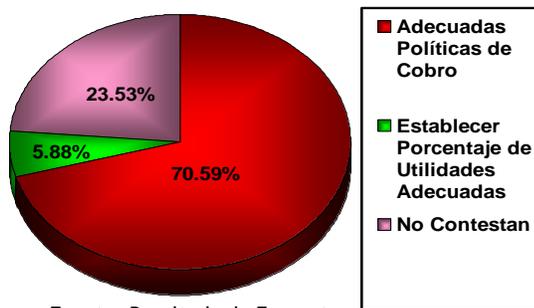
**Acciones Necesarias para Reducir los Costos de Cobranza**

Acciones para Reducir Costos	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Adecuadas Políticas de Cobro	12	70.59
Establecer Porcentaje de Utilidades Adecuado	1	5.88
No Contestaron	4	23.53
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráficos N° 36**

**Acciones Necesarias para Reducir los Costos de Cobranza**



Fuente: Resultado de Encuesta

Con respecto a los 17 profesionales contables encuestados, 12 opinan se deben establecer políticas de cobro adecuadas para reducir los costos de la gestión de cobros, equivalente al 70.59%, 1 expresa que es necesario

establecer un porcentaje de utilidades adecuado, equivalente al 5.88%; 4 no emitieron opinión al respecto, equivalente al 23.53% del total.

Los gastos de cobranza de una empresa guardan íntima relación con las políticas y procedimientos de cobro. En la medida que una empresa sea más restringida en el otorgamiento de crédito y más agresiva en sus procedimientos de cobro reduce sus pérdidas en cuentas incobrables; no obstante corre el riesgo de que disminuyan sus ventas y aumenten sus gastos de cobranza al hacer un mayor uso de personal para labores de cobranzas.

La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician.

### Cuadro N° 38

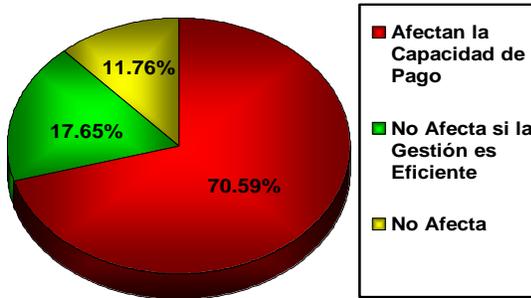
#### Efectos de los Costos de Cobranza en la Liquidez de la Empresa

Efectos de los Costos de Cobranza en la Liquidez	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Afectan la Capacidad de Pago	12	70.59
No Afecta si La Gestión es eficiente	3	17.65
No Afecta	2	11.76
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

Gráfico N° 37

Efectos de los Costos de Cobranza en la Liquidez de la Empresa



Fuente: Resultado de Encuesta

Conforme a los 17 profesionales contables encuestados, 12 expresan que los costos de cobranza afectan la liquidez de la empresa en cuanto a su capacidad de pago, equivalente al 70.59%; 3 afirman que no se afecta la liquidez si la gestión es eficiente, equivalente al 17.65%; 2 de los restantes consideran que no se afecta la liquidez, equivalente al 11.76% del total.

La capacidad de una compañía para generar el efectivo requerido para las operaciones rutinarias de negocios depende con frecuencia del valor, de la recuperabilidad y de las fechas de vencimiento de sus cuentas por cobrar. Ante esta situación las empresas deben adoptar las medidas necesarias que le permitan realizar la gestión de cobros de manera eficiente evitando así problemas de liquidez.

#### 5.1.4 alternativas de Inversión del Capital Ocioso

Los valores negociables son instrumentos del mercado de dinero a corto plazo, que devengan intereses, que se pueden convertir con facilidad en efectivo. La empresa los utiliza para obtener un rendimiento de los fondos temporalmente ociosos.

Las ventas al crédito necesariamente implican un proceso de cobro para recuperar los montos concedidos, por lo que la empresa debe ser cuidadosa al momento de establecer las políticas que regirán las cobranzas, sobre todo considerando que si las cobranzas no son realizadas ágilmente, los recursos que no se recuperen en el tiempo adecuado, generarán un costo de oportunidad para la empresa porque no podrá utilizarlos para invertirlos.

**Cuadro N° 39**

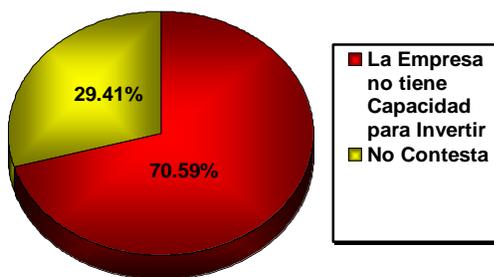
**Efectos de la Gestión de Cobros con Respecto a la Inversión**

Efectos de la Mala Gestión de Cobro	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
La Empresa no Tiene Capacidad para Invertir	12	70.59
No Contesta	5	29.41
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 38**

**Efectos de la Gestión de Cobros con Respecto a la Inversión**



Fuente: Resultado de Encuesta

De acuerdo a los 17 profesionales contables encuestados, 12 afirman que una mala gestión de cobros afecta la empresa restringiendo su capacidad para invertir, equivalente al 70.59%; 5 de los restantes no emitieron su opinión, equivalente al 29.41% del total.

Las ventas al crédito generan flujos de efectivo importantes para la empresa, con los cuales se mantiene el ciclo operativo que permite que la entidad opere en el mercado en que se desenvuelve, sin embargo estos

recursos no se emplean únicamente para mantener la actividad de la empresa, pues cuando estos fondos se tienen en exceso puede optarse por emplearlos en inversiones en valores negociables que retribuirán un rendimiento para la empresa.

Las cuentas por cobrar implican un costo para la empresa que se atribuye a desperdiciar la oportunidad de obtener utilidades de los fondos inmóviles en cuentas por cobrar. Cuanto mayor sea la inversión en cuentas por cobrar, mayor será el costo para mantenerlas; cuanto menor sea la inversión en cuentas por cobrar, menor será el costo para mantenerlas.

**Cuadro N° 40**

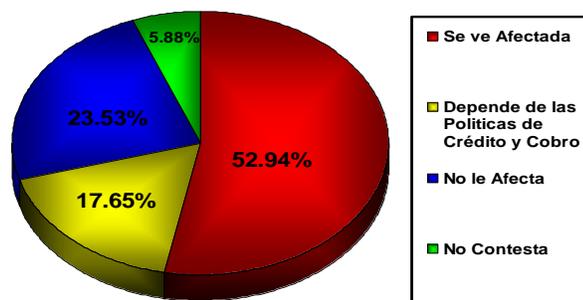
**Efectos de la Concesión de Crédito en las Inversiones**

Efectos De La Concesión De Crédito	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Se ve Afectada la Inversión	9	52.94
Depende de las Políticas de Crédito y Cobro	3	17.65
No le Afecta	4	23.53
No Contesta	1	5.88
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 39**

**Efectos de la Concesión de Créditos en las Inversiones**



Fuente: Resultado de Encuesta

Según los 17 profesionales en Contaduría Pública encuestados, 9 expresan que la concesión de créditos afecta la inversión de la empresa, equivalente al

52.94%; 3 afirman que dependerá de las políticas de crédito y cobro, equivalente al 17.65%; 4 consideran que no se afecta en cuanto a la inversión, equivalente al 23.53%; 1 de los restantes no contestó, equivalente al 5.88% del total.

Las cuentas por cobrar representan una inmovilización temporal de efectivo, que puede ser liberado anticipadamente a la fecha de vencimiento del crédito para generar una corriente de fondos adicionales, que permitirá a los negocios evitar situaciones peligrosas por falta de liquidez y a la vez de aumentar su capacidad de aprovechar oportunidades ventajosas de inversión.

#### *5.1.5 Criterios de Estimación de Cuentas Incobrables*

La estimación de las cuentas incobrables es muy importante, especialmente para el desempeño de la labor financiera, de no hacerse esta estimación de podría generar grandes dificultades en cuanto al saldo que se presenta en el balance, también el potencial del capital de trabajo neto se vería afectado por las cuentas morosas. El gasto por cuentas incobrables se origina por la prestación de un servicio o por la venta de mercancías a crédito a clientes que no cumplieron con el pago de sus facturas.

Las ventas al crédito generan a la empresa importantes flujos de efectivo, sin embargo también implica la generación de cuentas incobrables pues lógicamente no será recuperada la totalidad de los créditos. Con la relajación de las normas de crédito aumenta el riesgo de adquirir una deuda de cobro dudoso y si se restringen las normas se espera el efecto contrario.

**Cuadro N° 41**

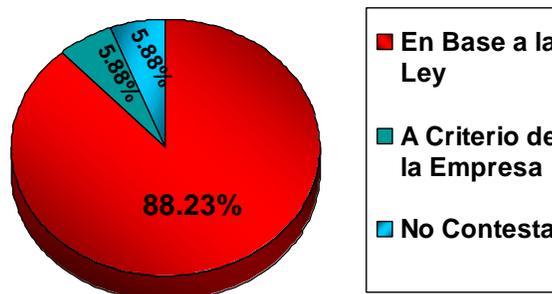
**Criterios para Determinar la Incobrabilidad de una cuenta**

Criterios	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
En Base a la Ley	15	88.23
A Criterio de la Empresa	1	5.88
No Contesta	1	5.88
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 40**

**Criterios para Determinar la Incobrabilidad de una Cuenta**



Fuente: Resultado de Encuesta

Según los 17 profesionales en Contaduría Pública encuestados, 15 expresan que es en base a la ley como se determina que una cuenta es incobrable, equivalente al 88.23%; 1 opinó que es a criterio de la empresa, equivalente al 5.88%; y 1 de los restantes no contestó, equivalente al 5.88% del total.

Existen lineamientos legales para determinar en que momento una cuenta pasa a considerarse como incobrable, así también la entidad puede establecer políticas internas o criterios para manejar los riesgos de los créditos inmovilizados por un tiempo determinado.

Para el adecuado manejo de las cuentas por cobrar, las empresas establecen sus políticas tanto de crédito como de cobro, en base al volumen de ventas al crédito, a los clientes, las condiciones del mercado y los riesgos

que está dispuesta a asumir. Cuando se trata de la recuperabilidad de los créditos, un aspecto importante es el tiempo que la empresa va mantener activa una cuenta aun cuando no presente movimientos recientes.

**Cuadro N° 42**

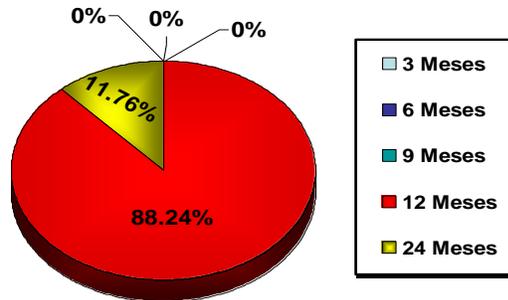
**Periodo Adecuado para Determinar la Irrecuperabilidad del Crédito**

<b>Periodos</b>	<b>Cifras Absolutas</b>	<b>Cifras Porcentuales</b>
3 Meses	0	0
6 Meses	0	0
9 Meses	0	0
12 Meses	15	88.24
24 Meses	2	11.76
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 41**

**Periodo Adecuado para Determinar la Irrecuperabilidad del Crédito**



Fuente: Resultado de Encuesta

Con respecto a los 17 profesionales contables encuestados, ninguno se expresó a favor de los 3, 6 y 9 meses como periodo adecuado para determinar la irrecuperabilidad del crédito; 15 opinaron que el periodo adecuado son 12 meses, equivalente al 88.24%; y 2 de los restantes consideran que deben ser 24 meses, equivalente al 11.76% del total.

Cada empresa es capaz de evaluar su entorno y las condiciones de sus clientes a fin de determinar la política crediticia que orientará sus

operaciones, considerando como factor importante, establecer un periodo razonable posterior al cual los créditos se consideran como irrecuperables.

Contablemente la estimación de cuentas dudosas da cumplimiento con la regla de valuación de las cuentas por cobrar. Puede elegirse cualquier método para dicha estimación, siempre y cuando se ciña a la práctica conservadora con el fin asegurarse de crear una provisión razonable para hacer frente a las posibles pérdidas en la realización de las cuentas por cobrar registradas.

**Cuadro N° 43**

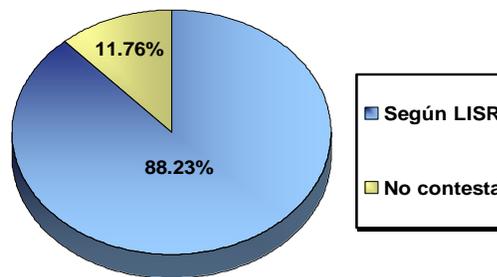
**Métodos de Provisión para Cuentas Incobrables**

Métodos	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Según Ley de Impuesto Sobre la Renta	15	88.23
No Contesta	2	11.76
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

**Gráfico N° 42**

**Métodos de Provisión para Cuentas Incobrables**



Fuente: Resultado de Encuesta

Según los 17 profesionales contables encuestados, 15 expresaron que para realizar la provisión de cuentas incobrables es según la Ley de Impuesto Sobre la Renta, equivalente al 88.23%; 2 no emitieron su opinión al respecto, equivalente al 11.76% del total.

Las estimaciones o provisiones para cuentas de dudosa recuperación se crean para registrar la pérdida en que se puede incurrir por la incobrabilidad de los créditos otorgados. Esta estimación deberá tenerse en cuenta en la determinación del gasto de impuesto sobre la renta.

### 5.1.6 Riesgos de la Irrecuperabilidad del Crédito

Un negocio, dentro de sus operaciones normales, adquiere serios compromisos financieros, por lo que es necesario contar con un capital de trabajo que le permita cumplir con sus obligaciones, por lo que es importante mantener una eficiente recuperación de la cuentas a fin de evitar que la empresa mantenga una suma importante de su activo “congelado” en cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar constituyen un rubro significativo del activo circulante de una empresa, de allí surge la importancia que tiene su eficiente control sobre todo con respecto a la recuperación de los créditos, puesto que la administración de la empresa debe establecer lineamientos eficientes que garanticen su recuperabilidad.

**Cuadro N° 44**

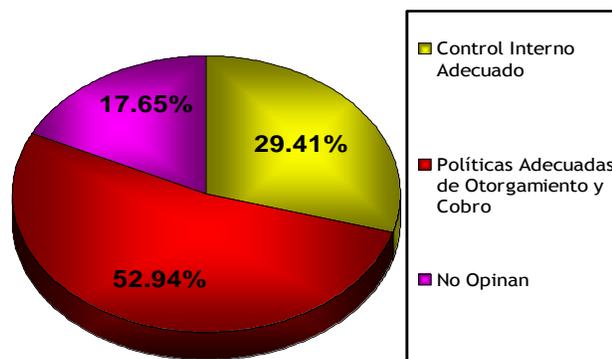
#### **Acciones para Lograr un Nivel de Cuentas por Cobrar Aceptable**

<b>Acciones para Tener un Nivel de Cuentas por Cobrar Aceptable</b>	<b>Cifras Absolutas</b>	<b>Cifras Porcentuales</b>
Control Interno Adecuado	5	29.41
Políticas Adecuadas de Otorgamiento y Cobro	9	52.94
No Opinan	3	17.65
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

Gráfico N° 43

Acciones para Lograr un Nivel de Cuentas por Cobrar Aceptable



Fuente: Resultado de Encuesta

De acuerdo a los 17 profesionales contables encuestados, 5 opinan que es necesario un control interno adecuado para lograr un nivel de cuentas por cobrar aceptable, equivalente al 29.41%; 9 expresaron la necesidad de políticas adecuadas de otorgamiento y cobro, equivalente al 52.94%; 3 no opinó al respecto, equivalente al 17.65 del total.

Las empresas, sobre todo aquellas que tienen volúmenes altos de ventas al crédito, necesitan controles adecuados y eficientes sobre las cuentas por cobrar. Es importante mencionar que en cuanto a la recuperabilidad de los créditos tiene que ver el proceso de otorgamiento del crédito, ya que cuando se inicia este proceso debe dejarse claro los lineamientos sobre los cuales se otorga el crédito y las medidas a emplear en su recuperabilidad.

Las entidades que realizan ventas al crédito, centran su atención sobre todo en la forma de recuperar las cuentas por cobrar, empleando para ello una diversidad de técnicas o procedimientos que garanticen en la medida de lo posible, recuperar la mayor parte del crédito pues no todas las cuentas se recuperarán en su totalidad.

Cuadro N° 45

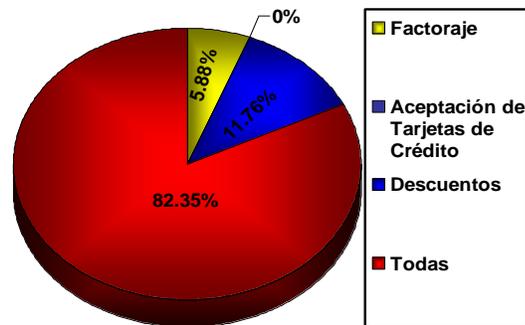
Alternativas para Garantizar la Recuperabilidad del Crédito

Alternativas	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Factoraje	1	5.88
Aceptación de Tarjetas de Crédito	0	0
Descuentos	2	11.76
Todas	14	82.35
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de Encuesta

Gráfico N° 44

Alternativas para Garantizar la Recuperabilidad del Crédito



Fuente: Resultado de Encuesta

De acuerdo a los 17 profesionales contables encuestados, 1 opinó que el factoraje es una buena alternativa para garantizar la recuperación del crédito, equivalente a 5.88%; ninguno se mostró a favor de la aceptación de tarjetas de crédito y de los descuentos; 14 se expresaron de acuerdo con todas las opciones, equivalente al 82.35% del total.

En su afán de recuperar los créditos concedidos, las empresas utilizan medidas que le permitan lograr el retorno de por lo menos una parte de los créditos. El factoraje de cuentas por cobrar es semejante a obtener dinero prestado con cuentas por cobrar como colateral. Aunque los costos pueden ser

altos, le da a la empresa la capacidad de convertir inmediatamente en efectivo las cuentas por cobrar sin preocuparse por su recuperabilidad.

Muchos negocios de ventas al detal minimizan su inversión en cuentas por cobrar estimulando a los clientes a utilizar tarjetas de créditos ya que reduce sus riesgos por cuentas incobrables, pues la empresa patrocinadora de la tarjeta absorbe la pérdida y verifica las condiciones crediticias de sus clientes. Incluir un descuento en las condiciones de crédito es una manera muy popular de alcanzar el objetivo de agilizar las cobranzas sin presionar los clientes.

## 5.2 Procesamiento de la Información de la Cartera de Clientes

Todo departamento de créditos debe estar lo suficientemente organizado para mantener los registros y controles adecuados y eficientes de toda la operación crediticia de los clientes.

Se considera indispensable que una política de crédito bien organizada se encuentre respaldada por sistemas apropiados de recopilación y registro de información, así como de archivo. Un buen sistema de registro de información y de archivo deberá incluir formas de crédito, archivos de clientes, tarjetas de resumen de clientes, modelos de cartas para diversos fines, etc.

La administración crediticia garantizará mediante una cuidadosa evaluación de las solicitudes de crédito a la luz de las políticas establecidas al respecto, el equilibrio necesario entre la búsqueda de mayores ventas y utilidades y los riesgos inherentes de una mala concesión de crédito. Siendo las políticas las guías básicas y principales en la operatividad eficiente de una cartera, estas son las determinantes de la cuantía en la inversión de cuentas por cobrar.

Las entidades no extienden créditos a menos que razonablemente puedan esperar el pago. Sin embargo ni los mayores esfuerzos por parte de la administración pueden garantizar el cobro de todas las cuentas. A través de las diversas técnicas de cobranza que se emplean, la empresa pretende recuperar la mayor cantidad posible del crédito, aunque no tiene garantizado su éxito.

### *5.2.1 Administración de la Información de Clientes*

Los sistemas de archivo, generalmente consisten en llevar una carpeta por cada cliente donde se recopila toda la información necesaria acerca de la cuenta. Es de importancia mantener actualizados estos archivos.

La importancia de los archivos de información se manifiesta cuando hay que investigar el comportamiento crediticio de un cliente en los casos de ampliación del límite de crédito o cuando se necesita analizar su trayectoria para tomar decisiones en cuanto a la variación en las condiciones crediticias; si no se posee un historial actualizado, la labor del departamento será deficiente en esta importante área de la administración.

Los registros de las cuentas de los clientes son necesarios en cada oficina de créditos. El movimiento por cuenta puede llevarse en forma de tarjeta en la cual la persona encargada debe ir anotando cada cargo y abono. En oficinas donde se dispone de computadoras esta información puede ser mecanizada, suprimiendo el registro manual. Las tarjetas mencionadas usualmente se colocan en orden alfabético en archivadores apropiados, pero en empresas grandes en que cada cliente es codificado con un número específico, el ordenamiento generalmente se hace por orden de código.

Generalmente cuando se recibe un pedido de un cliente que ya tiene su crédito abierto, es innecesario revisar toda la información crediticia que se tiene sobre el, para decidir sobre la aprobación de dicho pedido; pero si es necesario revisar el movimiento de su cuenta para formarse una idea concreta acerca de su puntualidad en los pagos de facturas anteriores, del monto de su saldo, su límite crediticio, etc.

### *5.2.2 Implementación de Programas de Archivo*

Los sistemas de información son una herramienta clave en el éxito de las operaciones y para su establecimiento en las empresas deben considerarse la compatibilidad del sistema con la estructura, el personal y las características especiales del negocio en particular.

Las organizaciones evolucionan, desarrollan nuevos productos, se deshacen de operaciones no rentables, cambian personal, se ajustan a las condiciones del mercado, etc todos estos cambios exigen modificaciones a los sistemas existentes a fin de que sean acordes con las nuevas circunstancias.

Los registros y archivos auxiliares que necesite la empresa, serán determinados principalmente por el volumen de operaciones crediticias. Una compañía grande necesitará no sólo archivos y registros para las funciones rutinarias del departamento sino que requerirá mantener datos para análisis estadísticos, preparación de reportes, etc. cualquier oficina de créditos debe mantener un sistema para determinar rápidamente cuales cuentas se han vencido, para efectos de cobranza.

La información referente a crédito y cobranza debe estar dispuesta de tal manera, que facilite la localización rápida de las cuentas vencidas, para hacer recordatorios a los deudores de los pagos vencidos pendientes y continuar la cobranza hasta que se reciba el pago. Debe llevarse también archivo de toda

correspondencia enviada o recibida del cliente en el procedimiento de cobranza.

### *5.2.3 Políticas de Otorgamiento y Recuperabilidad*

Las políticas de crédito de una empresa establecen los lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuanto se le debe conceder. La empresa no sólo debe de ocuparse de establecer las normas de crédito, sino de aplicar correctamente las mismas al tomar decisiones.

Estas políticas deben expresar con claridad que tipo de cliente implica riesgo y los límites de crédito a los que tendrá acceso, las condiciones como el plazo, descuento por pronto pago, las formas prácticas de cobro de las cuentas en el período normal de vencimiento del crédito como en el período de mora y de las cuentas malas.

En el proceso de toma de decisiones, las políticas de crédito se interpretan y aplica constantemente a situaciones concretas, con la ayuda de procedimientos específicos. Las políticas sirven de guía para determinar como manejar diferentes tipos de problemas pero nunca ofrecen una solución definitiva, sino una variedad de soluciones entre las cuales el ejecutivo de créditos tiene la libertad para ejercitar su criterio. Las políticas de créditos deben formularse por escrito, de esta manera se evita que sean aplicadas con arbitrariedades.

Las políticas de cobro son guías establecidas por la empresa para disminuir los riesgos financieros mediante la efectiva recuperación de los créditos otorgados. En forma general, existen cuatro políticas básicas entre las cuales hay que escoger:

- Liberalidad en créditos con rigidez en los cobros

- Rigidez en los créditos y cierta liberalidad en los cobros
- Liberalidad en los créditos y flexibilidad en los cobros
- Rigidez en los créditos y estricta política de cobros.

La actividad en cualquier sistema de cobranzas se realiza a través de tres etapas: recordatorio, insistencia y acción drástica. Cada una de estas etapas tiene sus respectivas técnicas para lograr el cobro cuando el cliente esta atrasado en sus pagos.

### 5.3 Rentabilidad de las Operaciones Mercantiles

Los inventarios designan la mercancía disponible para la venta en el curso normal de las operaciones. Son importantes para todas las empresas puesto que sus ingresos provienen de la venta de los productos que se ofrecen en el mercado.

Al igual que las cuentas por cobrar, los inventarios constituyen una parte importante del activo circulante de las empresas, por lo que la gerencia debe preocuparse por su eficiente administración. A través de los inventarios se generan fondos que provienen de ventas al contado y al crédito, es decir que son fondos inmediatos y mediatos los cuales permiten que la empresa opere continuamente.

Las cuentas por cobrar proporcionan liquidez y solvencia a la empresa si se cuenta con una recuperación y rotación sana de las mismas. Además provee del capital de trabajo necesario para poder cumplir con las obligaciones a corto plazo. Se deben tomar muy en cuenta los períodos en los cuales se efectúan las negociaciones, puesto que si el crédito que las empresas ofrecen a sus clientes es mayor que el crédito de sus proveedores, la empresa va a comprometer en mayor medida su liquidez.

Ante una recuperación demasiado lenta o incompleta de los ingresos de efectivo programados, se presentan dificultades para cumplir con los compromisos y proteger la imagen empresarial y se hace necesario recurrir a fuentes de financiamiento externo.

### *5.3.1 Garantía de Liquidez*

Las cuentas por cobrar se constituyen en una de las alternativas más viables para el crecimiento de las entidades, puesto que al otorgar créditos, incrementan sus utilidades, lo que les permite desarrollarse; sin embargo, también implica un alto riesgo inherente a ellas: la morosidad y la iliquidez.

Ninguna entidad puede tener certeza del pago de sus clientes, dado que por diversos motivos, ajenos o no a su control, estos pueden no cancelar sus deudas y por consiguiente una alta inversión en cuentas por cobrar puede volver insolvente la organización.

El cobro de cuentas por cobrar con frecuencia representa la fuente de entradas de efectivo más grande y consistente de una compañía. De esta manera el seguimiento al cobro de efectos es una parte importante del manejo eficiente de efectivo.

### *5.3.2 Rotación de Inventarios*

El nivel y la administración del inventario y las cuentas por cobrar se encuentran íntimamente relacionados. Cuando el producto se vende, en el caso de empresas fabricantes, se traslada del inventario a las cuentas por cobrar, y finalmente, a caja. Dada la estrecha relación entre los activos circulante, las funciones de la administración del inventario y de las cuentas por cobrar no deben de considerarse aisladamente.

Es importante vigilar muy de cerca el tiempo que transcurre desde que se compra la materia prima o se contrata un servicio hasta que el producto final se le cobra al cliente, pasando por los procesos de producción, almacenamiento y venta. De que este plazo sea lo más corto posible dependerá la necesidad que la empresa tenga de disponer de crédito externo.

### *5.3.3 Necesidad de Financiamiento Bancario*

Muchas veces es recomendable que la empresa recurra al financiamiento externo para satisfacer necesidades de ampliación o formación de capital, para no estrangular su disponibilidad destinada a cumplir con sus obligaciones a corto plazo, pero el hecho de tomar una decisión de éstas, implica que sus dirigentes o administradores tendrán que elaborar planes sobre necesidades financieras, presentando sus alternativas con debida anticipación, con el objeto de contar con el tiempo suficiente para poder seleccionar aquélla que resulte ser la más económica.

Una empresa para poder subsistir necesita que los fondos que le llegan como producto de venta al contado, de cuentas por cobrar, nuevas aportaciones de capital, préstamos, y otros. Al invertirlos en las actividades económicas, le permiten obtener un margen de utilidades y además que sean suficientes en cuantía para cancelar pasivos, pagar intereses, dividendos, impuestos, adquisiciones de activo fijo, mejorar instalaciones, constituir reservas de inventarios, pagos de sueldos, salarios y otras obligaciones que hay que cubrir para que el negocio exista. Si por el contrario ese flujo de fondos lleva implícito una pérdida, lógicamente la empresa irá agotando sus recursos financieros y llegará un momento que no podrá satisfacer sus necesidades.

# CAPITULO VI

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

- ☞ Las empresas comercializadoras de enseres domésticos se enfrentan a problemas en el área de los créditos, debido a que no cuentan con los procedimientos y políticas a seguir para la concesión de los mismos, que involucre no solo la parte del otorgamiento sino también el seguimiento que se les da y los lineamientos requeridos para efectuar eficientemente los cobros.
- ☞ La mayoría de empresas no cuentan con una estructura organizativa definida y adecuada a sus necesidades particulares, lo cual dificulta su buen funcionamiento en todas las áreas, aspecto que cobra relevancia cuando se trata del área de créditos, ya que requiere mucha organización y controles adecuados.
- ☞ Debido a las condiciones actuales del mercado, la competencia entre empresas es bastante fuerte por lo que estas optan por establecer sus políticas tomando como base las condiciones que imperan en el mercado, a fin de atraer a más clientes. Esta situación trae beneficios positivos solo si la competencia entre empresas contribuye a mejorar la calidad de atención a los clientes.
- ☞ El manejo de los créditos exige de controles muy estrictos y con la implementación de sistemas computarizados, pueden obtenerse resultados favorables, no obstante las empresas no siempre utilizan este tipo de sistemas ya sea por lo costos que amerita o porque no cuentan con el personal y las instalaciones adecuadas.

- ☞ Existen regulaciones legales, mercantiles y tributarias así como normativas técnicas que rigen los procesos contables que involucran la concesión de créditos, sin embargo las empresas muchas veces no aplican correctamente estos criterios, por lo que la información financiera que presentan puede llevarlas a tomar decisiones poco acertadas.

## 6.2 Diseño de un Modelo de Gestión de Cuentas por Cobrar en las Empresas Comercializadoras de Enseres Domésticos.

En nuestro medio existen una gran variedad de empresas, sin embargo, las empresas comercializadoras de enseres domésticos son algunas de las que generan mayores volúmenes de venta, debido a la actividad económica a la que se dedican así como también por el hecho de que para generar ventas ponen en práctica la concesión de créditos a los consumidores.

Siendo el crédito un elemento tan importante para la empresa, pues origina las cuentas por cobrar, que son derechos que la empresa tiene sobre los clientes, es conveniente que se le de un seguimiento adecuado mediante procesos contables que permitan reflejarlo de la manera correcta.

En la actualidad, las empresas comercializadoras de enseres domésticos reflejan las cuentas por cobrar bajo la figura del arrendamiento financiero, considerando ciertas características legales especificadas en la Ley de Arrendamiento. Sin embargo, no existe uniformidad en los lineamientos contables que aplican las diferentes empresas para contabilizar este tipo de transacciones.

### *6.2.1 Tipos de Cuentas por Cobrar en las Empresas Comerciales.*

#### **Ventas al Crédito.**

Según Javier Romero López, las ventas al crédito representan una de las principales fuentes de ingresos para la empresa, desde luego, son las que originan un incremento en el activo circulante en las cuentas por cobrar a clientes.

Por lo general estas ventas se realizan a plazos cortos de tiempo, que oscilan entre los 30 a 90 días, y son sujetas a descuentos por pronto pago conforme a las diferentes políticas establecidas por cada empresa.

### **Ventas a Plazo.**

El diccionario para Contadores Kholer las define de la siguiente manera:

Venta de bienes muebles o inmuebles por la cual se hace una serie de pagos iguales durante un periodo de semanas o meses. El precio de venta puede incluir un recargo y comúnmente se exige un pago inicial al contado (enganche) al efectuar la venta.

Este tipo de créditos se utiliza normalmente en la venta de artículos de alto valor y que sean bienes duraderos, tales como muebles y electrodomésticos.

El plan se basa en un contrato entre vendedor y comprador, al que se le llama promesa de venta, pues el vendedor conserva el dominio, transfiriendo únicamente la posesión y uso del artículo objeto de la operación, hasta que la deuda se haya cancelado totalmente.

Las condiciones de un contrato de venta a plazos, consta de cuatro elementos básicos:

- a) La Prima: Es un porcentaje del precio de venta del artículo, que el consumidor debe pagar para asegurarse un sentido de propiedad; esta proporción va desde un 10% hasta un 30% o más, de acuerdo a las políticas de ventas al crédito vigentes en la empresa.
- b) Pagos Periódicos: Es el programa de pagos que se determina para cancelar el saldo pendiente, el que está constituido por el precio de venta menos la prima, más el financiamiento o intereses. La cantidad a pagar en cada período debe estar de acuerdo al tipo de

artículo, políticas de crédito de la empresa, al ingreso y otras obligaciones del cliente.

- c) Tipo de Interés: Debido a que este tipo de operaciones implica artículos de alto valor, resulta prácticamente muy difícil que el comerciante trate de financiar las ventas a plazo con capital propio; por lo que se decide recargar en los pagos periódicos, cierta tasa de interés pactada previamente con el cliente, esta tasa deberá ser la necesaria para cubrir el costo del financiamiento, pero sin afectar demasiado el bolsillo del cliente.
- d) Vencimiento de la deuda: Este elemento está relacionado con el programa de pagos del cliente, y varía de acuerdo al monto de la deuda, políticas de la empresa, capacidad económica del cliente. Por lo general, se deben manejar plazos de 6, 12, 18, 24 y hasta 36 meses.

Para el cálculo de los pagos periódicos, se debe hacer uso de fórmulas financieras, en las que se determinan tablas de factores por tasas de interés sobre saldo y plazos de vencimiento, las que son utilizadas por los vendedores para establecer los planes de pago de los clientes.

Algo muy importante de destacar es que en el cálculo de los pagos periódicos, la tasa de interés sea aplicada sobre saldos, pues de esta manera no se perjudica al consumidor, obligándolo a pagar intereses por cantidades que realmente no debe.

### **Leasing o Arrendamiento Financiero**

Se entiende por arrendamiento financiero, el contrato mediante el cual el arrendador concede el uso y goce de determinados bienes, muebles e inmuebles, por un plazo de cumplimiento forzoso al arrendatario, obligándose

éste último a pagar un canon de arrendamiento y otros costos establecidos por el arrendador. Al final del plazo estipulado el arrendatario tendrá la opción de comprar el bien a un precio predefinido, devolverlo o prorrogar el plazo del contrato por periodos ulteriores.

### *6.2.2 Organización del Departamento de Créditos*

Las necesidades y requerimientos de cada empresa comercial en particular, determinaran el tamaño y la naturaleza de su departamento de créditos y cobros. Es importante que el tipo de unidad establecida sea determinado mediante un cuidadoso análisis de las funciones específicas, del tipo o línea de productos que manejan, así como de los objetivos de la empresa.

Pero, independientemente de la posición que ocupe el departamento de créditos y cobranzas en una organización, deberá mantenerse en una estrecha relación de trabajo con el grupo de finanzas, ya que existen intereses y responsabilidades mutuas en los presupuestos de efectivo, documentos por cobrar y documentos descontados, además del efecto que la administración del crédito y cobranza tiene en la posición financiera de la empresa.

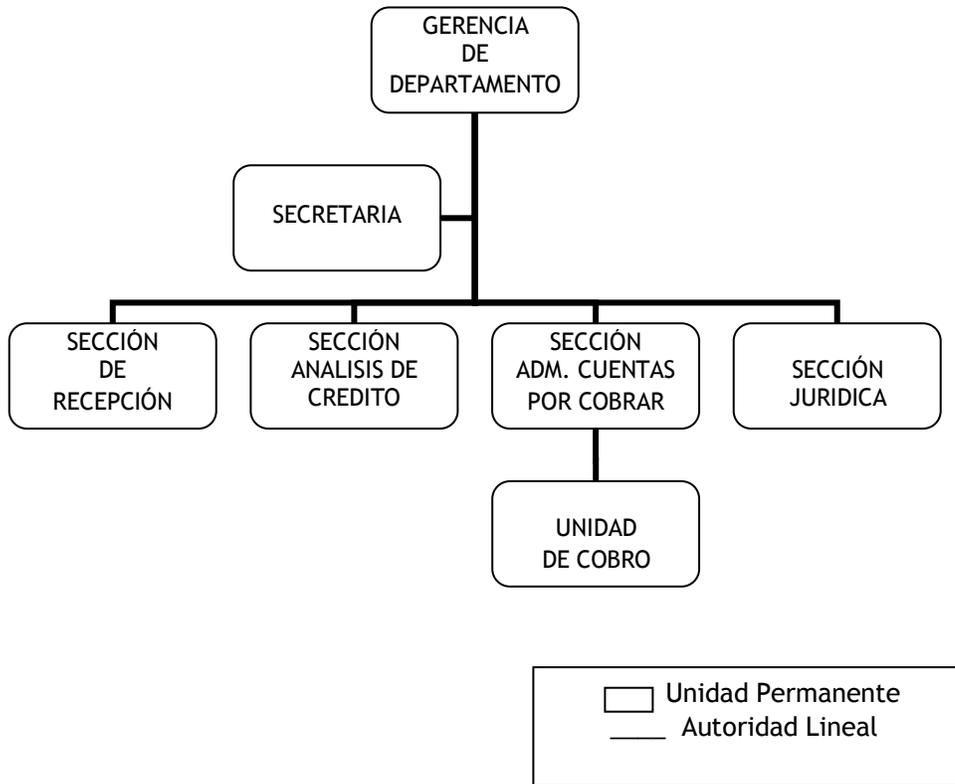
#### **Políticas Generales de la Empresa**

1. Modernización de los controles administrativos de la entidad.
2. Capacitación del personal en los departamentos que lo ameriten.
3. Proporcionar un servicio de calidad en atención a clientes.

#### **Políticas del Departamento de Créditos y Cobros.**

1. Proporcionar una eficiente atención a los clientes.
2. Capacitar al personal constantemente.
3. Mantener la armonía entre los clientes y la empresa.

### Estructura Organizativa del Departamento de Crédito.



### Descripción General de las Funciones de la Estructura Organizativa.

**Gerencia de Crédito y Cobros:** Es la autoridad máxima en la rama de créditos y cobros. Esta posición deberá ser desempeñada por un profesional en el área administrativa, financiera o contable. Las funciones principales de la jefatura del departamento, serán las de definir y hacer cumplir las políticas de crédito y cobros, aprobar o denegar solicitudes de crédito, tomar decisiones sobre técnicas de cobro, lo mismo que dirigir todas las operaciones de unidad.

**Sección de Secretaría:** La sección de Secretaría, será la encargada de atención a público, brindar información crediticia a los clientes, manejo de archivos y documentos de la gerencia y clientes, etc. Dependiendo del

volumen de operaciones a crédito que maneje la empresa, esta sección deberá contar con la participación de una o dos secretarías.

**Sección de Recepción de Solicitudes:** Esta sección se encargará de la atención a público y recepción de solicitudes de créditos, asimismo, efectuará una revisión preliminar a los datos contenidos en la solicitud. Es recomendable que en una empresa mediana, esta sección esté formada por un mínimo de una o dos personas.

**Sección de Análisis de Crédito:** Su trabajo consistirá en recibir las solicitudes de parte de la sección de secretaría, para proceder a revisarlas, investigar la información proporcionada por el solicitante de crédito, aplicar pruebas para determinar los límites y por último, emitir un juicio sobre si aprobar o denegar la solicitud de crédito; para que luego el jefe del departamento pueda dar la resolución al cliente. Para lograr cumplir con un verdadero y confiable análisis, es necesario que se cuente con un mínimo de dos analistas.

**Sección de Administración de Cuentas por Cobrar:** Sección encargada del manejo de la cartera de clientes a crédito, archivos y expedientes, custodia de documentos de garantía; además, será la encargada de mantener sana la cartera de clientes morosos, etc.

Además, esta sección tendrá la función de realizar los cobros, a través de una unidad específica, denominada: Unidad de Cobros. Con ello se logra que los clientes puedan pagar sus cuotas en las fechas de vencimiento; vigilando de cerca de no caer en un alto porcentaje de mora. Así, se deberá controlar los vencimientos de cada una de las cuentas, a través de reportes de observación de las cuentas (Reportes de vencimientos, de Antigüedad de saldos, de Mora, etc).

Esta sección deberá estar constituida por un mínimo de dos personas: un auxiliar de administración de cuentas por cobrar y un cobrador.

**Sección Jurídica:** Esta sección tendrá como función principal, el velar por la defensa de los derechos de la empresa cuando el cliente se encuentra en situación de mora y hay necesidad de recurrir a la vía judicial para recuperar la deuda, cuando ya se han agotado todas las alternativas flexibles de convencer al cliente para que se ponga al día en sus pagos.

En nuestro medio, no es muy frecuente la recuperación de deudas vía judicial; por lo que se recomienda esta sección sea implementada solo en el caso de que el volumen de cuentas en mora la amerita; de otra forma, se puede contratar a un solo abogado para atender las cuentas de un grupo de empresas del mismo sector.

#### **Objetivos del departamento.**

##### **Objetivo General:**

- Manejar el otorgamiento de créditos al consumidor y la recuperación de cuentas por cobrar, con la finalidad de contribuir de manera significativa al incremento de las ventas y utilidades de la empresa, con el mínimo de riesgo financiero, satisfaciendo también las necesidades de los clientes.

##### **Objetivos Específicos:**

- Contribuir al logro de las metas de venta de la empresa, a través de una adecuada concesión de créditos al consumidor.
- Identificar y diseñar los tipos y planes de crédito que le proporcionen a la empresa las mejores perspectivas de comercialización y que estén acorde a las posibilidades económicas de los clientes.

- Procurar de manera permanente el pago puntual en las cuotas de los clientes que tienen créditos.
- Mantener los saldos en mora en niveles mínimos de tal manera que no afecte negativamente el patrimonio de la empresa.

### **Descripción de las Funciones del Departamento de Créditos y Cobros.**

- Formular las políticas de créditos y de cobranzas de la empresa
- Encargarse de la aplicación de las políticas propias de créditos.
- Coordinar y supervisar las actividades de créditos y cobros.
- Seleccionar el personal idóneo para su departamento.
- Coordinar con otros departamentos los sistemas de control para las cuentas por cobrar.
- Preparar el presupuesto de gastos e inversiones del departamento
- Preparar capacitaciones constantes para el personal del departamento.
- Otras funciones que le competen en su campo.

### **Relaciones**

Internas: departamento de ventas y de contabilidad

Externas: clientes e instituciones financieras.

### **El Control Interno en la Administración de Cuentas por Cobrar**

#### **Objetivos:**

“Dentro de los objetivos que se pueden lograr con una buena administración de las cuentas por cobrar están los siguientes:

- Facilitar e identificar inmediatamente los importes incobrables.
- Anotar los ingresos correctamente en cuanto a la cantidad, cuenta y periodos.

- Que los cobros se apliquen debidamente a las cuentas de cada cliente.
- Que las devoluciones de los clientes y bonificaciones sean aprobadas y registradas correctamente en cuanto a cuenta, cantidad y periodo”.

### **Procedimientos:**

Para ello es necesario que se consideren algunas recomendaciones importantes para lograr un buen control interno de las cuentas por cobrar.

1. Las labores del encargado del auxiliar de cuentas por cobrar deben ser independientes de otras funciones de custodia y registro, ya que puede dar lugar a fraudes o malos manejos de los registros, lo que se pretende es evitar la malversación de los ingresos antes de su registro.
2. Los funcionarios responsables de la cobranza no deben estar relacionados con los encargados del auxiliar de cuentas por cobrar, pues el funcionario actúa como elemento de control del trabajo del encargado del registro auxiliar y del cajero.
3. El funcionario responsable de otorgar crédito debe estar separado de las secciones y personas encargadas de:
  - Departamento de ventas.
  - Encargado del registro auxiliar de cuentas por cobrar.
  - Caja.
4. Teniendo en cuenta que el departamento o encargado del crédito determina la legitimidad de los deudores y las políticas de cobranza sus adeudos, debe de ser independiente de:
  - El departamento que origina el crédito.
  - Los registros que controlan los créditos.
  - El departamento que recibe pagos de los clientes.
5. Deberán establecerse políticas para la autorización de líneas de crédito, por funcionarios debidamente autorizados y facultados por escrito.

6. Los créditos serán de acuerdo a las condiciones del mercado y al giro de la entidad.
7. Deberán establecerse políticas relativas a devoluciones, rebajas y descuentos sobre ventas por escrito.
8. Las notas de crédito deberán estar siempre soportadas por la documentación comprobatoria y deben incluir autorización de un funcionario facultado.
9. respecto a las notas de crédito deben: ser numeradas progresivamente, controlarlas o custodiarlas tanto las usadas como las pendientes de uso, autorizadas por el personal ajeno al efectivo.
10. No deben incluirse en las cuentas de los clientes importes no originados por ventas o prestación de servicios.
11. No deberán enviarse o entregarse las facturas a los clientes si no están pagadas.
12. Debe evitarse que los vendedores de la entidad lleven a cabo labores de cobranza.
13. Las cuentas canceladas por incobrables deberán ser autorizadas por un funcionario facultado.
14. Deberán efectuarse arquezos sorpresivos a los encargados de las cuentas por cobrar.
15. Verificar mensualmente el saldo del mayor contra los registros auxiliares (conciliación de cuentas por cobrar). En caso de diferencias hacer las investigaciones y aclaraciones de inmediato.
16. Deberán elaborarse periódicamente (mensualmente de preferencia) reportes de antigüedad de saldos, por personal diferente e indispensable de las funciones de cuentas por cobrar, para obtener información sobre pagos no registrados equivocadamente.
17. Enviar periódicamente estados de cuenta a los clientes, como instrumento de verificación y comprobación de que las cuentas por

cobrar registradas son efectivamente reconocidas por los clientes y evitar que sean usadas para ocultar sustracciones.

18. Los anticipos a empleados, cuentas de cobro dudoso, cancelaciones, bajas por incobrabilidad y abonos por ajustes, deberán ser aprobados por funcionarios autorizados, con la finalidad de que estos abonos no se utilicen para cubrir desvíos de efectivo.
19. Las cuentas de cobro dudoso recuperadas deben ser revisadas por funcionarios responsables, para evitar desvíos del efectivo recibido, al no hacer el depósito del dinero.
20. Cualquier gravamen que recaiga sobre las cuentas por cobrar o cualquier condición especial sobre las cuentas por cobrar deberá ser revelado en las notas a los estados financieros.
21. Las cuentas por cobrar a largo plazo mostrarlas dentro del efectivo no circulante.

### **Automatización de la Gestión de Cuentas por Cobrar**

Las computadoras pueden proporcionar un enorme despliegue de información detallada que puede ser útil para todos los departamentos involucrados en la administración de los créditos. Además del procesamiento de datos, estas máquinas se pueden programar para que tomen ciertas decisiones rutinarias sobre el crédito, proporcionando así una contribución significativa al departamento de créditos.

Las computadoras se pueden programar para que proporcione información oportuna y precisa sobre el estatus de las cuentas. El historial de pagos se puede sacar del almacenamiento e imprimir en segundos. Incluirá la fecha en que se abrió la cuenta, la cantidad que se debe actualmente, cualquier clasificación del crédito y la rapidez de sus pagos anteriores.

Actualmente las computadoras no solo se usan para la revisión de las cuentas, sino también en el proceso de toma de decisiones de crédito, en ellas se archiva información sobre los patrones de pago de cada cliente, la cual es consultada para evaluar solicitudes de renovación de crédito o crédito adicional. También se utiliza para revisar la eficacia del departamento de cobranza, pues pueden proporcionar información sobre el estado de las cuentas actuales. En realidad son incapaces de cumplir por si solas la totalidad de las funciones de la administración de las cuentas por cobrar, pero de cualquier forma contribuyen a reducir el papeleo implicado en ellas.

Si la empresa tiene recursos suficientes o desea ordenar definitivamente sus controles, se sugiere el uso de un sistema de computadores, pues dichos equipos hacen el trabajo más rápido, fácil y ordenado.

Los usos posibles de un sistema mecanizado son:

- 1) Facturación en línea, con créditos, contabilidad, ventas, y otros.
- 2) Al momento de facturar una venta al crédito, en forma automática se carga su valor en la cuenta del cliente.
- 3) Control de límites de crédito a través de patrones estandarizados por un programa diseñado para tal fin.
- 4) Recibo de abonos en línea, de modo que al momento de ingresar el pago, este se aplique directamente en la cuenta del cliente.
- 5) Elaboración automática de reportes de observación de cuentas.
- 6) Control de la conducta crediticia de los clientes
- 7) Visualización en cualquier momento del status actual de uno o más clientes.
- 8) Otros.

Lo que todavía no puede hacer una computadora, es custodiar la documentación física de los créditos, por lo que siempre es muy importante la

catalogación y el archivo manual, por medio del auxiliar de administración de cuentas por cobrar o las secretarías.

### *6.2.3 Otorgamiento del Crédito*

#### **Principios y Criterios Básicos para la Determinación de Políticas de Créditos.**

Para que las políticas de crédito se desarrollen de una mejor forma involucrando la empresa y al cliente y satisfaciendo a la vez deseos y necesidades para ambos, se deben tomar en cuenta los siguientes principios básicos:

- 1) El crédito debe ser privilegio que solamente debe dársele a quien lo merece.
- 2) El punto de partida para conceder un crédito debe ser el conocimiento del solicitante y las circunstancias que lo conducen a realizar tal acción.
- 3) El crédito no es para concederlo a los que poseen mucho dinero, ni tampoco a los insolventes que carecen de él.
- 4) El crédito es para personas responsables, que con limitados recursos económicos requieren adquirir lentamente, por adelantado, lo que no podrán comprar de pronto, ni esperar reunir el valor.
- 5) El crédito debe establecerse siempre en base a investigaciones adecuadas y dentro de los posibles evitar el factor amistad personal.
- 6) En la determinación de las políticas de crédito debe intervenir siempre el departamento de ventas.
- 7) Es absolutamente imprescindible el señalamiento de líneas autorizadas con una flexibilidad razonable.
- 8) Deberán establecer los máximos de cuentas incobrables que se puedan absorber.

## Procedimientos de las Operaciones para el Manejo de Créditos.

### **Solicitud de crédito:**

Es el medio escrito, del cual se vale el cliente para solicitar de la empresa, que le sea concedido el *privilegio* del crédito. Además es el acto que inicia el proceso de crédito, y que finalizará (de ser aprobado) con el cobro respectivo. El procedimiento para la correcta elaboración de una solicitud es el siguiente:

### **Datos requeridos**

#### **Datos personales del solicitante:**

Nombre completo, dirección exacta, teléfono, especificación de si la vivienda es propia o alquilada, pago mensual de alquiler o hipoteca, tiempo de residir en el mismo domicilio, domicilio anterior (cuando el cliente tiene poco tiempo de residir en el actual), edad, estado civil, numero de dependientes, nombre del cónyuge, si tiene vehiculo, etc.

#### **Datos del empleo:**

Profesión u oficio, empresa donde trabaja, dirección, nombre del patrono o jefe inmediato, cargo, sueldo, tiempo de laborar para la misma empresa, datos del empleo del cónyuge, etc

#### **Referencias personales del solicitante:**

Familiares que no vivan con él y personas particulares que lo conozcan, sus datos de domicilio y empleo, etc

#### **Referencias comerciales:**

Los mismos requisitos detallados anteriormente serán requeridos para el o los fiadores. Luego se debe disponer de los espacios suficientes para el análisis de la solicitud por parte del departamento de créditos, detallar el o los artículos

que el cliente desea adquirir, el plan de pagos propuesto, aprobación o denegación, etc. (Ver Anexo 1)

### **Normas para el recibo de solicitudes**

- El formato de solicitud debe estar lleno en su totalidad, con los datos reales, lo que da el 90% de seguridad de que será un crédito recuperado.
- La solicitud debe ser llenada preferentemente por el cliente, salvo en caso que este tenga dificultad para escribir.
- No se debe recibir solicitudes testadas o que presenten falsedad en los datos.
- Deberá ir firmada por el cliente, con lo que autoriza la investigación de los datos en ella proporcionados.
- Los datos y cálculos deben ser revisados por los analistas, gerente de créditos, y estampar firma de revisado.
- La solicitud deberá llevar como anexos la documentación necesaria de la identidad, empleo, referencias, etc del cliente.

### **Investigación y Análisis del Solicitante de Crédito.**

El objetivo principal de la investigación es determinar si el solicitante es o tiene perspectivas de ser buen cliente. Esta investigación deberá hacerse utilizando las fuentes que le brinden a la empresa una rápida y confiable corroboración de la información proporcionada por el cliente.

Las fuentes más convenientes en el medio son las llamadas telefónicas al lugar del trabajo del cliente, a otras empresas en donde haya tenido créditos, a las personas mencionadas en las referencias personales, etc. En algunos casos, es conveniente visitar al solicitante en su lugar de trabajo o en su domicilio, para comprobar la certeza de los datos.

La forma más conveniente que proporciona una buena base para valorar el riesgo crediticio, es la de las tres C del crédito: carácter, capacidad y capital; las que se obtienen a través del sondeo de los siguientes indicadores:

**Registro de Pago:** Probablemente el mejor medio para determinar la personalidad, capacidad y capital de un solicitante, es su registro anterior. Si un cliente tiene pagos puntuales en varias cuentas durante algunos años, no es probable que él contraiga nuevas obligaciones que no puede cumplir con su puntualidad usual. El hecho de que una persona falte ocasionalmente en sus pagos, no es razón para negarle un crédito. Algunas veces una cuenta no es pagada debidamente por descuido; en otros casos, se está en discusión y el deudor detiene el pago hasta que se hacen los ajustes correspondientes.

**El Ingreso:** Dado que la mayor parte de las deudas del consumidor tienen que pagarse de sus ingresos, su investigación es esencial. Debe determinarse su importe, la regularidad para recibirlo y la probabilidad estimada de su continuidad. Este valor deberá evaluarse en relación a las obligaciones que se tienen que cubrir, por lo tanto es necesario investigar los compromisos previos que pesan sobre dichos ingresos como consecuencia de las necesidades familiares.

**El Empleo:** Generalmente el empleo es la principal fuente de ingresos. La información acerca de éste debe incluir como mínimo: el nombre del patrón, tipo de negocio y el puesto ocupado por el sujeto investigado, tiempo que tiene de trabajar, que en el caso de ser menor de cinco años, es aconsejable investigar el empleo anterior.

Sobre el empleo se debe valorar la estabilidad laboral del individuo, tomando en cuenta a aquellas personas que se cambian constantemente de

empleo, sobre todo por posiciones similares, estos clientes generan dudas, pues no se sabe si continuarán en la misma situación, otros por el contrario cambian de empleo a posiciones mejores, por lo que se les puede tener confianza. También se debe tomar en cuenta que ciertas profesiones por su naturaleza, son de alto riesgo, tales como: Taxistas, Motoristas y Cobradores de buses, cantineros, soldados, vendedores, agentes viajeros, etc.

**Residencia:** La verificación del domicilio por medio de la investigación es una rutina de comprobación de identidad. La información acerca de la residencia deberá mostrar: que tiempo ha permanecido en ella, si es menor de cinco años, deberá investigarse la anterior; en el caso que la residencia sea propia, deberá investigarse si esta libre o hipotecada; si este es el caso deberá determinarse el importe de la hipoteca y el pago correspondiente. En el caso de ser rentada deberá determinarse el importe de la hipoteca y el pago correspondiente. En el caso de ser rentada deberá determinarse el importe de la renta, manera de pago y duración del contrato.

Las personas que por su poca capacidad económica viven en ciertos barrios o colonias demasiado alejados de la ciudad; otros que alquilan en lugares bajos, o se trasladan constantemente; son indicios peligrosos, porque lo hacen por su inestabilidad económica. A estos clientes se les debe dar un trato muy especial.

**Estado Civil:** El estado civil de una persona es un factor sumamente importante, ya que su situación afecta significativamente el cobro. La investigación debe buscar si la persona es casada, soltera, viuda o divorciada, ya que estas situaciones afectan de manera diferente el ingreso, además no solo es significativo el estado civil, sino que también es importante tomar en

cuenta ciertos problemas familiares que podrían causar la insolvencia del sujeto de crédito.

Se considera que los hombres casados y con hijos, son mucho mas responsables que los solteros. Dentro de los solteros, las mujeres son mas responsables; y las personas separadas o divorciadas, son realmente un poco irresponsables, pues generalmente cuando existe separación en una pareja, los ingresos se dividen, lo que puede conducir a la persona a convertirse en un mal cliente.

**Edad:** la investigación con respecto a la edad debe mostrar principalmente si existe la capacidad legal para contratar. En la mayor parte de las investigaciones la edad no es un aspecto importante de crédito; sin embargo, los extremos de juventud o vejez pueden ser de importancia vital, debido a que una persona menor de edad, no puede contratar; y una de avanzada edad, puede ser despedida con muy pocas posibilidades de conseguir un nuevo empleo, además en ellos crece el índice de mortalidad.

**Referencias y Reputación:** La investigación debe buscar la información acerca de la reputación del solicitante y asegurar la información adecuada para evaluar los datos proporcionados por la referencia. La reputación y las referencias, más el registro de pagos son una investigación de carácter, y este es difícil de apreciar realmente, ya que es una compleja mezcla de rasgos y cualidades personales. Lo que si debe evaluar es lo que refleja el carácter de acuerdo a como lo revelan la reputación y referencias.

Así, la importancia de estas cualidades es tal que se requiere información suficiente para llevar a cabo una valorización de ellos para efectos de créditos.

## **Facturación.**

En primer lugar, es importante conocer los tipos de documentos que se debe utilizar en la facturación de ventas a crédito, entre los que se mencionan:

- Factura, extendida a consumidores finales. (Ver anexo 2)
- Comprobante de crédito fiscal, extendido exclusivamente a contribuyentes de IVA. (ver anexo 3)
- Nota de débito. Se utiliza para hacer recargos adicionales a la cuenta del cliente. (Ver anexo 4)
- Nota de crédito, documento utilizado para disminuir un valor a la cuenta del cliente, como descuentos, y otros.(ver anexo 5)
- Recibo de ingreso, Para amparar abonos a cuentas, reservaciones, complementos a primas, primas, otros pagos. (ver anexo 6)
- Recibo provisional, Para documentar pagos hechos con cheques no confirmados con el banco y con cheques postfechados. (ver anexo 6)
- Pagaré por tarjeta de crédito, Título valor que se emite a favor de la empresa y a cargo de la emisora de tarjetas, que ampara ventas con este tipo de crédito. (ver anexo 7)

El procedimiento a emplear en la facturación, es el siguiente:

- 1) El vendedor debe elaborar la cotización o realización de venta y esta debe ser revisada, autorizada y firmada por el gerente de ventas y de créditos.
- 2) Se debe confirmar si el cliente desea factura de consumidor final o comprobante de crédito fiscal.
- 3) La cajera deberá hacer recibo de ingreso por la prima.
- 4) Si el cliente cancela con cheque de contado o postfechado, se debe elaborar recibo provisional, y emitir recibo de ingreso cuando el cheque haya sido confirmado en el banco respectivo.
- 5) Luego de facturar, se debe armar el legajo de documentos (solicitud de crédito y sus anexos, contrato de venta, letras de cambio firmadas, recibo de

prima, y otros.) y pasarlo a sus respectivos destinos (Contabilidad, Créditos, Bodega).

6) Como paso último, se prepara la remisión de mercadería, pasarlo a bodega, para su envío al cliente.

### **Instrumentos de Garantía.**

Representan el derecho del acreedor (empresa), a recibir el pago, pues constituyen documentos probatorias de la deuda, los cuales tienen validez jurídica en contra del cliente o aceptante.

Estos a su vez pueden ser negociables, es decir que la representación puede pasar libremente de una persona a otra mediante el desembolso del propietario; esto se puede dar cuando la empresa está pasando por períodos de iliquidez, por lo que se tiene la opción de venderlas con descuentos a terceros (por lo general los bancos brindan el servicio de descuento de letras de cambio y pagarés).

Los instrumentos de garantía de créditos más recomendables para el sector muebles y electrodomésticos son: El contrato de Venta, Letras de Cambio y en Pequeña escala, los pagarés.

**Contrato de Venta:** Es un documento de carácter jurídico mediante el cual el vendedor y el comprador acuerdan traspasar el o los artículos en calidad de *Promesa de Venta*, y en el que se estipulan todas las condiciones de la venta, entre las que se mencionan: Precio pactado, monto de la prima, plazo, tasa de interés, valor de las cuotas periódicas, fechas de vencimiento, derechos y obligaciones del vendedor y el comprador. Para conformidad de ambos de las condiciones antes expuestas, el contrato es firmado tanto por el vendedor

como por el cliente, quienes se comprometen a cumplir las cláusulas ahí estipuladas.

**Letra de Cambio:** Es un instrumento de crédito emitido por un vendedor contra un comprador de mercancías o bienes para pagar determinada cantidad en un tiempo futuro hasta cubrir la deuda. En las ventas de artículos de alto valor en créditos a plazo se convierten en un medio de cobro más seguro. Para la empresa la Letra de Cambio representa múltiples ventajas, tales como:

- El título firmado es un reconocimiento de la deuda misma y de la conformidad del comprador con las condiciones de la transacción.
- Obliga a los compradores a pagar en la fecha de su vencimiento.
- Es más fácil establecer una demanda judicial sobre una Letra de Cambio negociable que sobre una cuenta corriente.
- Es un título negociable que el acreedor puede descontar en su banco, para obtener financiamiento de su capital de trabajo en épocas de iliquidez.

**Pagaré:** Es un documento de garantía crediticia por el cual una persona (librador) se compromete a pagar determinada cantidad en cierta fecha a favor de otra persona (tenedor). El pagaré tiene sus ventajas, ya que es una evidencia de la deuda al vendedor y evita mayores discusiones sobre la fecha de pago y además puede ser negociado y también descontado. (Ver anexo 8)

#### *6.2.4 Seguimiento al Proceso de Créditos.*

##### **Archivos y bases de datos**

Los archivos para el departamento de crédito deberán incluir cuando menos, un archivo de tarjetas auxiliares de clientes (o libros). Este archivo se podrá desglosar de diferentes maneras, ya sea de manera alfabética, por producto,

Clasificación de clientes, etc. Debe tenerse un archivo para cada cliente, que incluya toda la información referente al cliente incluso informes de crédito, correspondencia y análisis. Es importante recalcar que este archivo se adaptará al tamaño de la empresa y su organización, y el volumen de ventas al crédito que maneje.

La administración del crédito exige un control y archivo muy dedicado, ya que por cualquier razón, se podría dejar de cobrar una o más cuentas, principalmente por no tener la documentación a la mano.

Para el registro de las operaciones de los clientes en sus registros, de forma manual, es necesario:

- 1) El empleo de tarjetas individuales, en donde se controle el plan de crédito, así como los pagos periódicos, recargos, descuentos, nuevas compras, y otras. (KARDEX).
- 2) El manejo de un libro auxiliar de cuentas por cobrar, para los totales.
- 3) Un sistema de fichas diarias de cobro.
- 4) Un sistema de control de los documentos de garantía.
- 5) Las anotaciones en los registros deberán hacerse a diario, para no perder la secuencia de las operaciones efectuadas por los clientes.

En lo referente a técnicas de archivo, se presentan los siguientes:

a) Por Orden Alfabético: Se archivan los expedientes de los clientes utilizando como criterio de ordenamiento, los apellidos y nombres.

b) Por Orden Numérico: Aquí el criterio de ordenamiento es el número de cuenta asignado por el departamento de créditos al momento de aprobar el crédito.

c) Por Tipo de Artículo: Es la creación de un archivo diferente por cada tipo de artículo. Este método no es muy aplicable a nuestro medio, pues el

volumen de ventas a crédito de las pequeñas y medianas empresas, no son considerables como para utilizar este sistema.

d) Por Zona Geográfica: Consiste en distribuir el territorio en diversas zonas (puede ser por departamento), dentro de las cuales se ordenan los clientes en forma alfabética o numérica.

### **Devoluciones de Mercadería:**

Cuando se presenta casos de devolución de mercaderías, se debe cumplir con el siguiente proceso:

- 1) Verificar el estado de la mercadería.
- 2) Corroborar si el tipo de mercadería admite la devolución.
- 3) Determinar el motivo de la devolución.
- 4) Establecer si se encuentra dentro de los plazos máximos permitidos por las políticas de la empresa para aceptar devoluciones. Por lo general una devolución no debe aceptarse después de 90 días de la compra (debido al deterioro de la mercadería y para poder hacer los ajustes al débito fiscal).
- 5) Si la venta fue hecha con factura de consumidor final, solicitar, juntar la original y copia, para anular la operación. Luego se debe reflejar en el libro de ventas del período, la anulación de la venta.
- 6) Si la venta fue realizada con comprobante de crédito fiscal, emitir nota de crédito por la anulación de venta.
- 7) Si la mercadería no tiene algún defecto, colocarla de nuevo a la venta.
- 8) Si el artículo presenta defectos, estos pueden ser cargados al cliente y colocar la mercadería a la venta con cierta rebaja por el deterioro.

### 6.2.5 Gestión de Cobros

El departamento de créditos y cobros debe desarrollar un sistema efectivo para desarrollar cuentas vencidas, que incluyan un adecuado sistema de contabilidad que las revele, un método para determinar porque la cuenta llegó a ese grado y un registro de cada acción tomada para la cobranza de la deuda. En tanto que el objeto de cobro es recuperar el capital ocioso, no se debe perder de vista el futuro potencial de los deudores morosos, se debe tener un conocimiento completo de las técnicas de cobranza y saber cuando y como aplicarlas.

#### **Principios Básicos para la Determinación de Políticas de Cobro.**

El prestigio de un establecimiento, por su eficiente departamento de créditos y cobros contribuye a conservar el respeto de los clientes e influye en la puntualidad de los pagos; la verdadera función de cobro se basa generalmente en los siguientes principios:

- Lograr la cancelación de las cuentas que adeudan los clientes en la fecha de vencimiento.
- No disgustar al cliente
- Mantener el buen nombre de la empresa, y
- Contribuir a promover las ventas.
- Una buena política de cobro deberá ir orientada a lograr que el deudor pague en la fecha de vencimiento; debiendo considerar que existen una serie de categorías de clasificación de deudores, las que ayudan al acreedor a escoger la técnica de cobro, dependiendo del tipo de cliente que se trate.

En todo caso para la determinación de políticas de cobro, se debe tomar en cuenta los siguientes patrones:

- Plazo máximo que se puede conceder a un cliente, para el pago de una cuenta vencida
- Medidas a adoptar cuando hay cheques devueltos por insuficiencia de fondos
- Limitaciones de nuevas ventas a clientes con record negativo n sus anteriores ventas.
- Procedimientos a seguir cuando un cliente paga una factura vencida con cheque posfechado y requiere una nueva venta
- Actitud a tomar con los clientes que hacen pagos parciales y un saldo que se entrecruza con otro que ha de vencer próximamente.
- Actitud con los clientes a quienes se les haya hecho presión personal por medio del jefe o gerente de crédito
- Cantidad de cuotas vencidas que un cliente puede tener en un momento determinado
- En que caso se puede aceptar un plan de pago con cheques post fechados
- En que momento recurrir al fiador para hacer efectivos los pagos vencidos de una cuenta
- Que se debe hacer cuando un cliente cambia de domicilio o trabajo y deja de pagar sus cuotas.
- Procedimientos a seguir cuando un cliente cae en mora por circunstancias fuera de su control, como enfermedades u otras emergencias
- Que hacer con los clientes que se queden sin trabajo
- Como proceder con aquellos deudores que no pagan por negligencia
- Otros

Como ejemplo se presentan a continuación, una serie de políticas generales de cobro, ya definidas, con la finalidad de contribuir a la toma de decisiones:

- El plazo máximo para una cuenta en mora será de 90 días.
- Se aceptará de clientes frecuentes, el pago con cheques, previa consulta y reservación de fondos en el banco respectivo.
- Cuando existan cheques devueltos por insuficiencia de fondos, se cargara a la cuenta del cliente la comisión que cobra el banco, más un 5% adicional del valor del cheque.
- Se aceptará el pago de cuotas con cheques post fechados, únicamente a aquellos clientes cuya conducta crediticia este calificada como muy buena o excelente; y en situaciones que el deudor justifique como casos de fuerza mayor.
- Cuando un cliente realice pagos parciales a una cuota, el complemento deberá ser cancelado a más tardar 15 días antes del próximo vencimiento, de lo contrario caerá en situación de mora.
- A aquellos clientes a quienes se les haya hecho presión por parte del gerente de créditos en el cobro de algún pago, se le deberá recordar sus cuotas dos días antes del vencimiento
- El número máximo de cuotas vencidas que un cliente podrá tener en un momento determinado, será de una.
- Se recurrirá al cobro de cuotas vencidas al fiador, en aquellos casos en que el deudor se niegue definitivamente a cancelar los pagos pendientes, o que no se pueda localizar por ningún medio disponible, ya sea porque se ha cambiado de domicilio o de trabajo.
- Cuando un cliente cae en mora por circunstancias ajenas a su control, como enfermedades u otras emergencias, se podar reconsiderar la situación y diseñar un nuevo plan de pago más accesible para el deudor.
- En los casos en que el deudor caiga en mora por haber perdidos su empleo, se podrá permitir al cliente un compromiso de pago a corto

plazo (si se logra obtener otro empleo en forma rápida), de lo contrario se recurrirá al fiador

- Cuando un deudor no cancela sus pagos por negligencia, se procederá de forma enérgica al decomiso de la mercadería o al cobro vía judicial.

### **Cobros Efectuados por el Cobrador.**

Para un efectivo control de las cuentas en manos del cobrador, se debe cumplir con ciertas reglas, de las cuales se mencionan:

- 1) Se debe preparar un listado de cuentas entregadas diariamente al cobrador para su recuperación. Este listado deberá estar preparado en original y copia, y debe estar firmado por el auxiliar de cobros y por el cobrador.
- 2) Al final del día, el cobrador debe liquidar contra las cuentas que le fueron entregadas por la mañana, entregando el dinero recuperado y las letras no cobradas.
- 3) Elaborar los recibos de ingreso o recibos provisionales correspondientes a los cobros hechos, y darles el mismo tratamiento que se le da a los abonos recibidos en la oficina.

## **Etapas del Proceso de Cobros**

### **Envío de Estados de Cuenta**

Con la finalidad de mantener informados a los clientes de crédito, del estatus de sus cuentas con la empresa, es una buena practica enviar un estado periódico de su cuenta; tales estados sirven como recordatorio de la cantidad adeudada y dan al cliente la oportunidad de verificar su exactitud, también evitan la posible excusa del deudor cuyo pago se ha vencido.

El estado de cuenta debe contener la información básica que se tenga que informar al cliente, como el número de la cuenta, nombre del cliente,

dirección, monto del crédito otorgado, fecha de vencimiento de las cuotas, valor de la cuota, un detalle de los cargos y abonos efectuados en el periodo informado, calculo de amortización a capital, Detalle de cuotas en mora, ultima fecha de pago, algunos recordatorios, y otros. (Ver anexo 9)

### **Etapas de Recordatorios**

Esta etapa comienza al expirar la fecha de vencimiento y el pago no se ha recibido (se debe comenzar al segundo día de haber vencido la cuota). Los medios de cobranza en esta etapa son avisos impersonales que se envían a los clientes adjuntos a los estados de cuenta y diversas formas de cartas en forma de recordatorio.

Los deudores que responden a los medios de cobranza de esta etapa son aquellos que simplemente están esperando algún aviso de que la cuenta esta vencida, los que han olvidado hacer el pago cuando se vence y los que están temporalmente en dificultades financieras.

Los recordatorios deben ser moderados, diplomáticos, haciéndole ver al cliente lo importante que es él para la empresa; por lo que se debe pagar su cuota vencida. Por lo general se recomienda el uso de cartas, etiquetas preimpresas, llamadas telefónicas, etc. (Ver anexo 10)

Si el cliente no atiende los recordatorios (hasta un máximo de 30 días después de vencida la cuota), es momento de pasar a una segunda etapa en el proceso de recuperación de la cuenta.

### **Etapas de Insistencia o Persecución**

Si el recordatorio fracasa en producir el pago de la cuenta, la actividad de la cobranza pasa a la etapa de persecución, este procedimiento busca,

usualmente, un programa de acciones sucesivas par aplicarse a intervalos regulares según que la cuenta no responda al esfuerzo de la cobranza.

La oportunidad del programa y la técnica por emplear dependen de la naturaleza de la cuenta por cobrar, la clasificación del deudor, su ubicación y la política adoptada al tratar con cuentas vencidas. El procedimiento de persecución debe ser un proceso que no debe pasar del intervalo de 15 a 30 días.

En la mayoría de empresas este procedimiento se basa en una serie de cartas, las que van desde una muy moderada (usualmente mas enérgica que un recordatorio), cuyo tono crece progresivamente y es mas firme. Muy a menudo las cartas de cobros son ignoradas, por lo que es preferible utilizar el teléfono para lograr contactar al cliente, con este medio se acelera y se ahorra tiempo, la llamada telefónica ofrece al deudor y al acreedor una oportunidad de discutir las razones para la falta de pagos y pueden acordar una nueva fecha de pago. (Ver anexo 11)

Si las técnicas anteriores fallan, se procede a las visitas personales (antes de pasar a la etapa judicial); aun los deudores mas difíciles tienen horror a un cobrador, pues este llega casi siempre cuando alguien esta de visita; un cliente puede ignorar cartas apremiantes pero no puede ignorar la demanda de pago de un cobrador, debe pagar en el momento o dar una razón justificada por su incapacidad de cancelar.

### **Etapas Drástica o Legal**

En las etapas anteriores se tomado en cuenta cuidadosamente el buen nombre del cliente antes de adoptar otra medida, que normalmente se hace sin

presionar al cliente. Este paso difiere toda la consideración que se le ha tenido al cliente, al actuar en términos drásticos.

### **Manejo de Cuentas Incobrables**

Cuando un crédito no se puede recuperar, luego de haber pasado por todas las etapas de cobro, se dice que es una cuenta incobrable, o cuenta mala, la que se constituye en pérdida para la empresa. Para contrarrestar el golpe directo de estas pérdidas existe una herramienta contable que permite constituir reservas parciales periódicas, con el fin de liquidarlas contra las cuentas verdaderamente incobrables.

La incobrabilidad estimada en cartera por la irrecuperabilidad de créditos, se lleva en una cuenta de valoración de activo, a la que comúnmente se la llama Reserva para Cuentas incobrables.

La reserva se asienta en los libros contables, a través de una partida de ajuste, haciendo un cargo a la cuenta de pérdida por cuentas incobrables, y un abono a reserva para cuentas incobrables. Mediante este recurso la pérdida se identifica con el periodo en que se originó el crédito y en donde se reconoció la utilidad habida en tal operación.

Existen diversas causas de las cuentas incobrables: deficiente análisis crediticio y mala investigación, insuficiencia de fondos, insolvencia o quiebra, ausencia de moral de pago e irresponsabilidad, desempleo o cambio de domicilio, enfermedad, accidente o fallecimiento.

Los métodos de estimación de cuentas incobrables son procedimientos mediante los cuales se pronostican al final de cada periodo las cuentas malas del siguiente. El adecuado cálculo y registro de las cuentas incobrables es

importante, dado que su importe es deducible del Impuesto sobre la Renta, puesto que representa un Gasto de Operación; además, este se coloca en el Balance General, deduciendo las Cuentas por Cobrar.

Para determinar las cuentas incobrables se utilizan dos métodos, en uno de ellos se hacen pronósticos del monto probable de las cuentas y se constituye una provisión; en el otro caso, se espera hasta que una cuenta se declare como incobrable para cancelarla.

**1) Método de Estimación:** El cálculo de las cuentas incobrables se determina aplicando un porcentaje a las ventas o a las cuentas por cobrar, el cual representa la estimación de la posible pérdida en que se incurrirá por las cuentas malas, antes que estas ocurran. Existen dos opciones para realizar este cálculo:

**Porcentaje sobre las ventas:** Las cuentas incobrables se calculan aplicando un porcentaje al saldo de ventas netas. Para determinar la tasa estimada es necesario examinar y analizar el porcentaje de pérdidas experimentadas sobre el total de las ventas netas de periodos anteriores. Luego se aplica el porcentaje estimado al total de las ventas al crédito, menos el importe de las devoluciones y descuentos sobre ventas.

Los saldos en la cuenta de estimaciones pueden convertirse en una cantidad importante y con este método puede que no se conozca el valor neto real estimado de las cuentas por cobrar, cuando ésta sea excesiva se podrá corregir con un asiento de ajuste en el cual se hará un cargo a Estimación de Cuentas Incobrables contra un abono a Gasto por Cuentas Incobrables. Este porcentaje de ventas se orienta a la medición de los gastos por cuentas malas sobre el Estado de Resultados.

**Porcentaje a Cuentas por Cobrar según Antigüedad de Saldos:** en este método las cuentas por cobrar individuales se clasifican según la antigüedad de sus saldos vencidos. Para determinar la antigüedad de los saldos en mora la empresa deberá elaborar un listado en el cual se clasificara a los clientes mala paga en distintas categorías que representan niveles de antigüedad, por ejemplo: 1-30, 31-60, 61-90, más de 90.

En cada categoría se establece un porcentaje distinto, basado en la experiencia en cobranzas, que representa lo que no va recuperarse y se aplica al saldo total de todas las clasificaciones cuya suma representa la estimación para cuentas incobrables. El enfoque de la relación por antigüedad de saldos esta diseñado para medir las cuentas por cobrar netas en el Balance General.

**2) Método de Cancelación Directa:** el cálculo de las cuentas incobrables se determina según el criterio de un grupo o comité encargado, quienes determinan si una cuenta es incobrable, luego de verificar que se han efectuado las gestiones de cobro pertinentes. Este método se usa cuando es evidente que una cuenta ya no podrá recuperarse.

Para cancelar una cuenta se carga Gastos por Cuentas Incobrables contra un abono a la cuenta por cobrar específica y de esa forma queda cancelado dicho cliente. En las modalidades del método de estimación, cuando se determina quienes son las personas cuyo cobro es difícil de obtener, se procede a eliminarlos de la cartera de clientes, abonando sus respectivas cuentas contra un cargo a estimación para Cuentas Incobrables.

Aunque las cuentas se cancelen, el cliente siempre tiene la obligación de pagar, sin embargo las probabilidades que lo haga son muy bajas. En este caso,

todo pago posterior a la liquidación implicara reabrir la cuenta por cobrar del cliente que esta cancelando o registrarla como Otros Ingresos.

El método de las estimaciones, técnicamente es más adecuado que el método de cancelación directa, pues cumple con la norma internacional de la acumulación y el periodo contable que requieren un adecuado enfrentamiento entre los ingresos y sus costos y gastos relativos en tanto que el de cancelación directa pasa por alto este supuesto.

#### *6.2.6 Reglas de Valuación y Presentación Aplicables a las Cuentas por Cobrar.*

El boletín C-3 de la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos establece las reglas particulares de aplicación de los principios de contabilidad relativos a las cuentas por cobrar de empresas industriales y comerciales. Las reglas de valuación se pueden sintetizar de la siguiente forma:

- a) Las cuentas por cobrar a clientes deben computarse al valor pactado originalmente.
- b) El valor pactado debe modificarse razonablemente con lo que se espera obtener.
- c) Debe dársele efecto a descuentos y bonificaciones, también a estimaciones para cuentas de cobro dudoso.
- d) Las cuentas por cobrar en moneda extranjera se deben valorar al tipo de cambio bancario que esté en vigor a la fecha de los estados financieros.

Las reglas de presentación más importantes de esta partida son las siguientes:

- a) Las cuentas por cobrar pueden clasificarse de acuerdo con su disponibilidad como de exigencia inmediata o a corto plazo y a largo plazo.
- b) Según su origen, las cuentas por cobrar se clasifican como a cargo de clientes o a cargo de otros deudores, por ejemplo, accionistas, funcionarios, empleados, etc.
- c) Las cuentas por cobrar a compañías tenedoras, subsidiarias, afiliadas y asociadas deberán presentarse por separado, debido a que presentan características peculiares en cuanto a su exigibilidad.
- d) Los saldos acreedores en las cuentas por cobrar deben clasificarse como cuentas por pagar, si su importancia lo amerita.
- e) En el caso de que un considerable monto de cuentas por cobrar sea a cargo de una sola entidad, debe informarse por separado dentro del rubro de cuentas por cobrar o a través de una nota a los estados financieros.
- f) En el caso de que existan cuentas por cobrar y por pagar a cargo de una misma entidad, éstas deberán compararse.
- g) Si algunas cuentas y documentos por cobrar están en moneda extranjera debe informarse en el cuerpo del balance o mediante una nota a los estados financieros.

### 6.2.7 Tratamiento Contable

#### Venta al Crédito

Partida X	
Cuentas por Cobrar	\$ XXXX
Clientes	
Ventas	\$ XXXX

Para registrar venta de mercadería al crédito.

#### Estimación para Cuentas Incobrables

Partida X	
Gastos de Administración	\$ XXXX
Estimación para Cuentas Incobrables	
Estimación para Cuentas Incobrables	\$ XXXX

Para registrar la provisión por Cuentas Incobrables para 200X.

Si al terminar el ciclo contable, la estimación para cuentas incobrables tiene un saldo acreedor, este puede liquidarse contra Otros Ingresos o bien, puede deducirse a la estimación que se determine el siguiente año. Pero, si es deudor, este puede aplicarse directamente a gastos o sumarse a la estimación que se calcule el año siguiente.

#### Cancelación de una Cuenta Incobrable

Partida X	
Estimación para Cuentas Incobrables	\$ XXXX
Cuentas por Cobrar	\$ XXXX
Clientes	

**Reapertura de una cuenta cancelada con anterioridad**

Partida X

Cuentas por Cobrar \$ XXXX

Clientes

Estimación para Cuentas Incobrables \$ XXXX

**Presentación en los Estados Financieros**

Estado de Resultados

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 200X

Ventas Netas \$ XXXX

Costo de Ventas \$ XXXX

Utilidad Bruta \$ XXXX

Gastos de Operación

*Gastos de Administración*

*Estimación para Cuentas Incobrables* \$ XXXX

Utilidad de operación \$ XXXX

**Balance General**

Al 31 de diciembre de 200X

Activo

Activo circulante

Efectivo \$XXXX

*Cuentas por Cobrar* \$ XXXX

*Clientes*

*(-)Estimación para Cuentas Incobrables* \$ XXXX \$ XXXX

## Comentarios sobre el Tratamiento Contable Utilizado por las Empresas Comercializadoras de Enseres Domésticos.

Las empresas comercializadoras de enseres domésticos, tratan sus ventas al crédito bajo la figura de arrendamiento financiero, ateniéndose a las regulaciones legales establecidas en la Ley de Arrendamiento Financiero, sin embargo, contablemente el arrendamiento financiero es tratado de diferentes formas por las empresas.

A continuación se muestra a través de un caso, como debe manejarse el arrendamiento financiero según la NIC 17.

### **Datos**

*Costo del activo*      \$150,000

*Plazo*                      3 años

*Renta anual*            \$ 52,000

*Costos iniciales*      \$ 5,000

*Valor residual* \$ 15,000

*El arrendador recupera la propiedad al término del plazo de arrendamiento.*

### **Flujos de efectivo**

Año	Cash flow
0	-155,000.00
1	52,000.00
2	52,000.00
3	67,000.00

<b>Valor presente de los pagos mínimos por arrendamiento</b>	\$141,989.33
<b>% que representan sobre el fair value del activo</b>	94.66%
<b>Tasa implícita en el arrendamiento</b>	4.86%
<b>Inversión bruta en el arrendamiento (inicial)</b>	\$171,000.00
<b>Inversión neta en el arrendamiento (inicial)</b>	\$155,000.00
<b>Ingreso financiero no ganado (inicial)</b>	\$16,000.00

### Amortización de intereses

Año	Arrendamiento a cobrar	Intereses	Reducción de crédito	Pagos
1	155,000.00	7,528.27	44,471.73	52,000.00
2	110,528.27	5,368.30	46,631.70	52,000.00
3	63,896.58	3,103.42	48,896.58	52,000.00

01/01/2001          Partida X

Arrendamientos a cobrar	\$171000	
Activo arrendado		\$150000
Tesorería		\$ 5000
Ingreso no ganado		\$ 16000

31/12/2001          Partida X

Tesorería	\$ 52000.00	
Arrendamientos a cobrar		\$ 52000.00

Partida X

Ingreso no ganado	\$ 7528.27	
Ingreso por intereses		\$ 7528.27

31/12/2003          Partida X

Activo arrendado	\$ 15000.00	
Arrendamiento a cobrar		\$15000.00

La IAS 17 exige que se revele en las notas el valor del ingreso financiero no ganado (diferencia entre inversión bruta e inversión neta). Por tanto, lo normal será registrar el crédito por arrendamiento por un importe igual a la inversión bruta, y abonar el ingreso no ganado en una cuenta separada que se

presentará en el balance de la entidad como una reducción del valor en libros de dicho crédito.

Una vez concluido el plazo de arrendamiento, la entidad recupera el activo arrendado, que ingresa en la contabilidad del arrendador por el valor residual no garantizado estimado (no se han considerado eventuales cambios en ésta estimación).

#### *6.2.8 Aspectos Tributarios Aplicables a Cuentas por Cobrar*

Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento.

Según el artículo 31 numeral 2 de la ley de impuesto sobre la renta, son deducibles de la renta obtenida el valor o el saldo de las deudas incobrables siempre que se llenen los requisitos siguientes:

- a) Que la deuda provenga de operaciones propias del negocio productor de ingresos computables;
- b) Que en su oportunidad se haya computado como ingreso gravable;
- c) Que se encuentre contabilizada o anotada en registros especiales según el caso; y
- d) Que el contribuyente proporcione a la Dirección General la información que exige el reglamento.

Se presume la incobrabilidad de la deuda, cuando se compruebe que han transcurrido más de doce meses desde la fecha de su vencimiento, sin que el deudor haya verificado abono alguno.

Si el contribuyente recobrare total o parcialmente deudas deducidas en ejercicios anteriores por haberlas considerado incobrables, la cantidad

recobrada deberá incluirse como utilidad del ejercicio en que se reciba, en la cuantía deducida.

El artículo 31 hace referencia al periodo que la ley permite para declarar la deuda, sin que esta haya tenido movimiento alguno partiendo de la fecha de vencimiento, y si se recibiere algún abono a esta fecha tendrían que incluirse como utilidad del ejercicio en que se haya hecho efectivo el cobro.

Es muy importante mencionar que todas aquellas deudas que provengan de otras actividades que no sea el giro de la empresa, no se consideran deducibles de la renta bruta, si se vuelven incobrables.

El artículo 37 del reglamento dice:

La información a que alude el artículo 31 N° 2 literal d, de la ley, a efecto de que sea deducible la deuda incobrable, deberá contener los siguientes datos:

- a) Nombre, profesión y domicilio del deudor y monto de la deuda;
- b) Origen y forma de constitución de la deuda, indicando la fecha de otorgamiento y vencimiento;
- c) Forma y clase de garantía, indicando el nombre, profesión y domicilio del fiador, si lo hubiese;
- d) Fecha desde la cual se hizo exigible la deuda;
- e) Si se ha intentado el cobro por la vía judicial y el resultado obtenido;
- f) Si el contribuyente lleva contabilidad formal o registros especiales con la debida corrección y ;
- g) Cualquier otra información que requiera la dirección general para fundamentar la deducción.

El artículo 38 del reglamento de la Ley de Impuesto sobre la Renta regula a las cuentas por cobrar en lo referente a:

Cuando se trata de obligaciones que produzcan intereses, no podrá admitirse como deducción por concepto de deuda incobrable, un porcentaje mayor del interés pactado.

Existen otra serie de artículos pertinentes a la materia; pero se hace mención de las anteriores con el objeto de fundamentar la siguiente conclusión: las ventas al crédito, generadoras de la inversión en cuentas por cobrar, es lícita en nuestro medio y confiere al acreedor el derecho de exigir su pago previo el hecho de demostrar la existencia real de la deuda. Además, cuando las deudas se vuelven incobrables, se compensa al comerciante a través de la deducción como gasto por la cuenta incobrable.

### *6.2.9 Análisis Financiero*

Con la finalidad de evaluar la situación de la empresa con relación a ella misma y con otras del mercado, es muy esencial la práctica de un análisis financiero dentro del departamento. Esto permite planificar y controlar sobre bases sólidas y reales, además de tomar decisiones correctas en el manejo de créditos y cobros. Las razones mas adecuadas para el análisis del crédito y los cobros, se describen a continuación:

#### **Pérdida por Cuentas Incobrables:**

Se establece dividiendo el monto de cuentas malas entre el monto de las ventas a crédito.

$$\text{Índice de pérdida por Cuentas Malas} = \frac{\text{Pérdida por Cuentas Incobrables}}{\text{Total Ventas al Crédito}}$$

Este dato se calcula anualmente y muestra si el departamento esta funcionando bien o no, aunque no determina si fueron las políticas de crédito o las de cobro las causantes de una determinada situación. Si la razón es alta puede deberse a que el estándar de riesgo fijado haya sido demasiado bajo, o que las políticas hayan sido demasiado liberales.

#### **Índice de Ventas a Crédito:**

Se obtiene dividiendo las ventas a crédito entre las ventas totales; y sirve para determinar el grado de participación que tienen los créditos dentro de los resultados de la empresa. Además indica si los cambios habidos en las ventas de diversos periodos, tendrán algún efecto en las cobranzas futuras, lo que permite hacer ajustes en el presupuesto de efectivo.

$$\text{Índice de Ventas a Crédito} = \frac{\text{Monto Ventas a Crédito}}{\text{Monto Ventas Netas}}$$

Si el porcentaje es demasiado alto, se debe a que las políticas son liberales. Por lo general, para el tamaño de las empresas que venden muebles y electrodomésticos, el porcentaje máximo que se puede permitir, es de 60%, pues por la naturaleza de sus operaciones, la mayor parte de ventas son al crédito; y eso requiere mas cuidado.

#### **Razón de Rotación de Cuentas por Cobrar e Índice de Cobranzas**

Refleja la eficiencia de las políticas crediticias y de cobros, ya que indica el tiempo de recuperación de las ventas al crédito; también refleja si se están cumpliendo las condiciones de venta. Otra utilidad de este índice es comparar el tiempo real de cobranza con el que los proveedores dan para la cancelación de facturas por la compra de mercadería.

De esa forma se puede diseñar las políticas de plazos de créditos concedidos a los clientes, de tal modo que el plazo de recuperación de la venta a crédito, no sea mayor al otorgado por el proveedor. Lo primero que se calcula es el índice de cobranzas, con la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Cobranzas} = \frac{\text{Cobranzas hechas en el periodo}}{\text{Total Cuentas por Cobrar a inicio del periodo}}$$

Al aplicar la fórmula se obtiene un porcentaje que indica la efectividad de la unidad de cobros. Luego se procede a determinar el promedio del periodo de cobranzas, el que indica el número de días que las cuentas permanecen pendientes de cobro.

$$\text{Promedio del Periodo de Cobranzas} = \frac{\text{Periodo Neto de Cobro}}{\text{Índice de Cobranzas}}$$

El índice que sigue es la Rotación de Cuentas por Cobrar, el cual se calcula de la manera siguiente:

$$\frac{\text{Total Ventas al Crédito}}{(\text{Saldo inicial cuentas por Cobrar} + \text{saldo final cuentas por Cobrar})/2}$$

$$\text{Periodo de cobro} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

Los resultados de estos dos últimos índices muestran que las cuentas por cobrar rotan un número determinado de veces en el año. Cuando estos índices bajan demasiado, muestran la acumulación de cuentas en los libros o la poca actividad de los encargados de cobros en la recuperación de cuentas difíciles.

## *6.2.10 Reportes Financieros para la Observación de Cuentas.*

### **Reportes de Cuentas por Cobrar o de Vencimientos**

Este reporte es un control de las fechas de vencimiento de las cuentas a crédito, el cual es de gran ayuda para dar una imagen clara de la situación de riesgo financiero en que se puede incurrir en un momento dado, pues en ellos la gerencia analiza hasta que nivel se puede seguir otorgando créditos, además de garantizar la eficiencia en la labor de cobros puntuales. Por lo general se recomienda que su elaboración sea una vez al mes.

Los componentes del reporte son:

Columna 1: Número o código de la cuenta.

Columna 2: Nombre del cliente de crédito.

Columna 3: Monto otorgado, que es el valor de cada crédito concedido.

Columna 4: Saldo actual, muestra el saldo que tiene la cuenta a la fecha del reporte.

Columna 5: fecha de otorgamiento, día, mes y año en que fue otorgado el crédito.

Columna 6: Fecha de vencimiento, es la fecha estipulada para el vencimiento del crédito.

Columnas 7 y 8: Son columnas de análisis, si una cuenta esta al día en sus pagos se debe marcar en Al Día; pero si está en mora, marcar 'Mora'

**Reporte de Cuentas por Cobrar o de Vencimientos.**

**Al 15 de Enero del 2007**

N° DE CUENTA	NOMBRE DEL CLIENTE	MONTO DEL CREDITO	SALDO ACTUAL	FECHA DE OTORG.	FECHA DE VENCIM.	ANALISIS	
						AL DIA	MORA
00124	JUAN PEREZ	1,500.00	750.00	15/06/06	15/06/07		X
00345	ALICIA ROSA	2,000.00	1,568.25	28/11/06	28/11/07	X	
00432	KATHERIN RAMOS	1,000.00	235.00	23/03/96	23/03/07		X
00437	ISABEL CHICAS	3,000.00	2,568.39	13/12/06	13/12/07		X
00476	MISAEEL SAENZ	2,600.00	1,236.58	25/08/06	25/08/07	X	
00894	ROBERTO CHAVEZ	5,000.00	4,750.00	20/12/06	20/12/07		X
04023	ISMAEL VIERA	10,000.00	6,000.00	01/03/06	01/03/07		X
01156	RICARDO ROBLES	4,500.00	1,258.00	09/07/06	09/07/07	X	
01645	DAVID PONCE	7,500.00	4,895.75	29/11/06	29/11/07	X	
01768	FRANCISCO MATA	3,000.00	3,000.00	30/12/06	30/12/07	-	-
10	TOTALES	40,100.00	26,263.48			4	5

## Reporte de Antigüedad de Saldos

Es una agrupación de los saldos de las cuentas y distribuirlos en diferentes grupos correspondientes a los plazos en que ha permanecido pendiente de pago. Este tipo de análisis muestra un panorama completo del estado de cobranza y ayuda a localizar cuentas que habitualmente han estado atrasadas, lo que agiliza los cobros.

El reporte puede emitirse cada mes y es de gran utilidad para informar a la gerencia sobre el estado de la cuenta, además es esencial al departamento de contabilidad en el cálculo de las reservas para cuentas incobrables.

Está compuesto por las siguientes columnas:

Columna 1: Número o código de la cuenta.

Columna 2: Nombre del cliente de crédito

Columna 3: Número de facturas, muestra un detalle de las facturas de crédito de cada cliente.

Columna 4: Monto de crédito.

Columna 5: Fecha de factura, fecha en que fue otorgado cada crédito.

Columna 6: Fecha de vencimiento de la deuda.

Columna 7: Fecha de cobro, en que se debe cobrar cada cuota

Columna 8: Por vencer, valor de la cuota próxima a vencer

Columnas 9 a 12: Valor de las facturas vencidas en cada uno de los rangos de: 0-30 días, 31-60 días, 61-90 días, y 91- mas días.

Columna 13: Total clientes, muestra el total de los saldos de las cuentas a crédito de cada cliente.

**Reporte de Antigüedad de Saldos.  
Al 15/01/07**

Nº DE CUENTA	NOMBRE DEL CLIENTE	NUMERO DE FACTURA	MONTO DEL CREDITO	FECHA DE OTORG.	FECHA DE VENCIM.	FECHA DE COBRO	POR VENCER	0-30 DIAS	31-60 DIAS	61-90 DIAS	91-MAS DIAS	TOTAL
00124	JUAN PEREZ	0234	1,500.00	15/06/06	15/06/07	15/01/07	150.00		150.00			150.00
00345	JOSÉ VASQUEZ	0250	2,000.00	28/11/06	28/11/07	28/01/07	195.00					0.00
00894	FRANCISCO MATA	0255	5,000.00	20/12/06	20/06/07	20/01/07	350.00	350.00		350.00		700.00
01023	RICARDO CHAVEZ	0097	10,000.00	01/03/05	01/03/06	01/02/07	425.00	425.00	425.00	425.00		1,275.00
01645	ARNOLDO GIRON	0167	7,500.00	29/11/05	29/11/06	29/01/07	419.00	419.00				419.00
	<b>TOTALES</b>		<b>26,000.00</b>				<b>1,539.00</b>	<b>1,194.00</b>	<b>575.00</b>	<b>775.00</b>	<b>0.00</b>	<b>2,544.00</b>

## **Reporte de Cuentas en Mora**

Es un reporte que se elabora para dar seguimiento a las etapas de cobranza, y que consiste en extraer de los reportes de antigüedad a aquellos clientes que han pasado sus vencimientos y que de acuerdo a las políticas de créditos y cobros de la empresa, se les debe hacer más presión para que cancelen sus cuotas vencidas.

Es un reporte sencillo, compuesto por las siguientes columnas:

Columna 1: Nombre del cliente.

Columna 2: Código o número de cuenta del cliente.

Columna 3: Número de facturas en mora.

Columna 4: Valor de las cuotas vencidas y en mora.

Columna 5: Fecha de vencimiento de la cuota

Columna 6: Total de días en que las cuotas han permanecido en mora y la cuenta inactiva

Columna 7: Observaciones, se utiliza para anotar cualquier detalle explicativo de la cuenta en mora.

**Reporte de Mora**  
**Al 15 de Enero del 2007**

NOMBRE DEL CLIENTE	Nº. DE CUENTA	NUMERO DE FACTURA	VALOR MORA	FECHA VENCIM.	DIAS DE MORA	OBSERVACIONES
CECILIA AVALOS	00134	0234	150.00	15/12/06	30	Envío carta dec.    Decomisar
ANDRES CANALES	00835	0250	259.00	28/11/06	48	
JONAS MENDEZ	01894	0255	700.00	20/12/06	25	
MARIA RUIZ	02063	0097	1,275.00	01/01/06	14	
ATILIO AMAYA	05718	0167	500.00	29/12/06	17	
JOSE ALARCON	06345	0964	1,000.00	23/10/06	84	
TOTALES			3,884.00			

## Referencias.

- Brealey, Richard A. et al. Principios de Finanzas Corporativas. Editorial Mc Graw Hill. México
- Dávalos Mejía, Carlos Felipe. Títulos y Contratos de Crédito, Quiebra. Editorial Prentice Halls. México. 2000
- Díaz Callejas, Osmin Ernesto, Administración de Empresas I, Editorial Imprenta y Offset Ricaldone. El Salvador. 1996
- Flores Torres, Sonia Leticia. Tesis: Contabilidad Gerencial Aplicadas a las Cuentas por Cobrar. San Salvador. 2000
- Gitman, Lawrence J. Administración Financiera. Editorial Pearson Educación. México.2000
- Guajardo Cantú, Gerardo. Contabilidad Financiera. Mexico. 1995
- Herdriksen, Eldon S. Teoría de la Contabilidad. Editorial Hispano-Americana. México. 1981
- Instituto Mexicano de Contadores, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. México. 1993
- Martínez López, Kenny Damaris. Et al. Tesis : Propuesta de un Modelo de Gestión de Compras para la Mediana Empresa del sector Comercial. San Salvador. 2004
- Mártir Solano de Sánchez, Zoila Elsa. Tesis: Auditoría de la Cuentas por Cobrar en Empresas Comerciales. San Salvador. 1977
- 
- Meigs, Jhonson. Contabilidad, La Base para Decisiones Gerenciales. Editorial Mc GrawHill. México. 1981
- Meléndez Peña, Pedro Francisco. Tesis: El Adecuado Manejo de las Cuentas por Cobrar Factor determinante para el Éxito de las Empresas Industrial Textil salvadoreña. San Salvador. 1982
- Mendoza Soriano, Raúl de Jesús. Tesis: Análisis de los Procedimientos Administrativos de las Cuentas por Cobrar y sus Efectos en la Gestión

Financiera del Instituto Salvadoreño del Seguro Social. San Salvador. 1978

- Ortega Blake, J. Arturo. Diccionario de Planeación y Planificación, un Ensayo Conceptual. Editorial Edico S.A. México. 1982
- Romero López, Álvaro Javier. Contabilidad Intermedia. Editorial Mc Graw Hill. México. 1997
- Villa Señor Fuentes, Emilio. Elementos de Administración de Créditos y Cobranzas. Editorial Trillas. México. 1985.
- Zapico, Ramón. Costos y Cobranzas. Editorial Minerva. New York. 1967

ANEXOS

**Anexo 1**  
**Modelo de Solicitud de Crédito.**

CODIGO:	Fact. N°	CONTRATO N°
---------	----------	-------------

DEUDOR SI  FIADOR SI  EMPLEADO SI

**I- DATOS PERSONALES DEL SOLICITANTE**

NOMBRE					
RESIDENCIA: DIRECCIÓN					
			TELÉFONO		
TIEMPO DOMICILIO ACTUAL	CASA PROPIA	<input type="checkbox"/>	ALQUILADA	<input type="checkbox"/>	
FECHA DE NACIMIENTO	ESTADO CIVIL		DUI N°		
LUGAR Y FECHA DE EXP.	PROFESION U OFICIO				
TRABAJO	DIRECCIÓN				
			TELÉFONO		
TIEMPO	CARGO		SUELDO \$		
NOMBRE JEFE INMEDIATO					
OTROS INGRESOS COMPROBABLES \$			N° DE DEPENDIENTES		
TIENE VEHICULO	SI	NO	MARCA:	MODELO	PLACA N°
NOMBRE DEL CONYUGUE:					
TRABAJO	DIRECCIÓN				
			TELÉFONO		
CARGO	SUELDO \$		TIEMPO DE TRABAJO		

**II- REFERENCIAS PERSONALES DEL SOLICITANTE**

UN FAMILIAR QUE NO VIVA CON USTED					
NOMBRE COMPLETO					
DIRECCION			TELÉFONO		
EMPRESA DONDE TRABAJA			TELÉFONO		
DOS PERSONAS QUE LE CONOZCAN					
1.NOMBRE					
DIRECCION			TELÉFONO		
EMPRESA DONDE TRABAJA			TEL. Y EXT.		
2.NOMBRE					
DIRECCION			TELÉFONO		
EMPRESA DONDE TRABAJA			TEL. Y EXT.		

**III- REFERENCIAS COMERCIALES DEL SOLICITANTE.**

NOMBRE	REF.N°	APERTURA	CANCELACION
1			
2			
3			

USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITOS				
MONTO	PRIMA	CUOTAS	PLAZO	CONDUCTA

DETALLE DE VENTA	
ARTICULO	CODIGO
MARCA	MODELO
SERIE	COLOR

CONDICIONES DE PAGO			
PRECIO DE LISTA			\$
DESCUENTO ESPECIAL			\$
PRECIO NETO			\$
PRIMA INICIAL			\$
	LETRA DE	\$	
	LETRA DE	\$	
		TOTAL	\$
CONDICIONES			
FECHA PRIMER VENCIMIENTO			
LUGAR PARA COBRAR			

#### IV- DATOS PERSONALES DEL FIADOR

NOMBRE				
RESIDENCIA: DIRECCION				
TELEFONO				
TIEMPO DOMICILIO ACTUAL	CASA PROPIA	<input type="checkbox"/>	ALQUILADA	<input type="checkbox"/>
FECHA DE NACIMIENTO	ESTADO CIVIL	DUI N°		
LUGAR Y FECHA DE EXP.	PROFESION U OFICIO			
TRABAJO	DIRECCION			
	TELEFONO			
TIEMPO	CARGO	SUELDO \$		
NOMBRE DE JEFE INMEDIATO				
OTROS INGRESOS COMPROBABLES \$		N° DE DEPENDIENTES		
TIENE VEHICULO SI	NO	MARCA:	MODELO	PLACA N°
NOMBRE DEL CONYUGUE:				
TRABAJO	DIRECCION			
	TELEFONO			
CARGO	SUELDO \$	TIEMPO DE TRABAJO		

V- REFERENCIAS PERSONALES DEL FIADOR

UN FAMILIAR QUE NO VIVA CON USTED	
NOMBRE COMPLETO	
DIRECCION	TELEFONO
EMPRESA DONDE TRABAJA	TELEFONO
DOS PERSONAS QUE LE CONOZCAN	
1.NOMBRE	
DIRECCION	TELEFONO
EMPRESA DONDE TRABAJA	TEL. Y EXT.
2.NOMBRE	
DIRECCION	TELEFONO
EMPRESA DONDE TRABAJA	TEL. Y EXT.

ACEPTADO CLIENTE	VENDEDOR	COMITÉ DE CREDITOS

APROBADO FECHA \_\_\_\_\_

*Anexo 2. Formato de Factura de Consumidor Final*

<p align="center"><b>MUEBLES</b> <b>XYZ</b></p> <p><u>JOSE DE LA PAZ CRUZ</u> VENTA DE MUEBLES Y ELECTRODOMESTICOS</p> <p>6ª. CLLE. OTE. N°. 344 SAN MIGUEL</p>	<p align="center"><b>FACTURA</b></p> <p align="center">N°.0256 REGISTRO N°. 83456-1 NIT 1217-231193-001-4</p>			
<p>FECHA <u>20 de Enero de 2006</u></p>				
<p>SEÑOR: <u>ELMER FRANCISCO MATA</u> <u>DIRECCIÓN COL. Carrillo; San Miguel</u></p>				
Cant.	DESCRIPCIÓN	Precio Unitario	Ventas Exentas	Ventas Afectas
1	Televisor de 19"	4,000.00		4,000.00
	Marca; Sony			
	Modelo; RF19DE001			
	SERIE; 000014532			
SUMAS				4,000.00
VENTAS EXENTAS				
VENTA TOTAL				4,000.00
IMPRENTA EL ARTE TIRAJE DEL 0251 AL 0500		PARA: EL EMISOR		
		PARA: EL CLIENTE		

**Anexo 3 Formato de Comprobante de Crédito Fiscal**

<p><b>MUEBLES</b>  <b>XYZ</b>  <u>JOSE DE LA PAZ CRUZ</u>                  VENTA DE MUEBLES Y  <u>ELECTRODOMESTICOS</u>                  6ª. CLLE. OTE. N°. 344                  SAN MIGUEL</p>	<p align="center"><b>COMPROBANTE DE CREDITO FISCAL</b></p> <p align="center">N°.0256                  REGISTRO N°.83456-1                  NIT 1217-231193-001-4</p>			
FECHA <u>20 de Enero de 2006</u> N°, REG.: <u>4573-1</u>				
SEÑOR: <u>ELMER MATA</u> DIRECCIÓN <u>San Miguel</u> GIRO: <u>RESTAURANTE</u>	N°, REG.: <u>4573-1</u> NIT: <u>1217-300964-101-1</u> COND. PAGO <u>Contado</u>			
Cant.	DESCRIPCIÓN	Precio Unitario	Ventas Exentas	Ventas Afectas
1	COCINA DE 15"	3,500.00		3,097.34
	Marca; TOPACIO			
	MODELO; CC15DE023			
	SERIE; 202000356			
	(-) Descuento 5%			154.87
SUMAS				2,942.47
13% IVA				382.53
SUBTOTAL				3,325.00
VENTAS EXENTAS				
VENTA TOTAL				3,325.00
IMPRENTA EL ARTE TIRAJE DEL 0051 AL 0250				
			PARA: EL CLIENTE.	
			PARA: EMISOR	
			PARA: EL CLIENTE	



Anexo 5 Formato de Nota de Crédito.

<p><b>MUEBLES XYZ</b> <u>JOSE DE LA PAZ CRUZ</u> <u>VENTA DE MUEBLES Y ELECTRODOMESTICOS</u> 6ª. CLLE. OTE. N°. 344 SAN MIGUEL</p>	<p style="text-align: center;"><b>NOTA DE CREDITO</b> N°.0019 REGISTRO N°.83456-1 NIT 1217-231193-001-4</p>																																																																	
<p>SEÑOR: <u>Alexander canales</u> <u>DIRECCIÓN San Miguel</u> GIRO: Farmacia</p>	<p>FECHA <u>21 de Enero de 2006</u> Nº, REG.: <u>87605-2</u> NIT: <u>1217-012453-001-9</u> COND. PAGO Contado</p>																																																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">Cant.</th> <th style="width: 45%;">DESCRIPCIÓN</th> <th style="width: 15%;">Precio Unitario</th> <th style="width: 15%;">Ventas Exentas</th> <th style="width: 20%;">Ventas Afectas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>DESCUENTO POR PRONTO PAG</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">221.24</td> </tr> <tr> <td></td> <td>EN VENTA DE FECHA</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>21/01/06</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">SUMAS</td> <td></td> <td style="text-align: right;">221.24</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">13% IVA</td> <td></td> <td style="text-align: right;">28.76</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">SUBTOTAL</td> <td></td> <td style="text-align: right;">250.00</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">VENTAS EXENTAS</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">VENTA TOTAL</td> <td></td> <td style="text-align: right;">250.00</td> </tr> </tbody> </table>		Cant.	DESCRIPCIÓN	Precio Unitario	Ventas Exentas	Ventas Afectas		DESCUENTO POR PRONTO PAG			221.24		EN VENTA DE FECHA					21/01/06																								SUMAS				221.24	13% IVA				28.76	SUBTOTAL				250.00	VENTAS EXENTAS					VENTA TOTAL				250.00
Cant.	DESCRIPCIÓN	Precio Unitario	Ventas Exentas	Ventas Afectas																																																														
	DESCUENTO POR PRONTO PAG			221.24																																																														
	EN VENTA DE FECHA																																																																	
	21/01/06																																																																	
SUMAS				221.24																																																														
13% IVA				28.76																																																														
SUBTOTAL				250.00																																																														
VENTAS EXENTAS																																																																		
VENTA TOTAL				250.00																																																														
<p>IMPRESA EL ARTE TIRAJE DEL 0001 AL 0100</p>		<p>PARA: EL CLIENTE.</p>																																																																
		<p>PARA: EMISOR</p>																																																																
		<p>PARA: EL CLIENTE</p>																																																																

*Anexo 6 Formato de Recibos.*

RECIBO DE INGRESO

FECHA : \_\_\_\_\_

LUGAR : \_\_\_\_\_

CAJERO : \_\_\_\_\_

NOMBRE : \_\_\_\_\_

CUENTA : \_\_\_\_\_

VALOR : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
NULO SIN FIRMA Y EL SELLO DEL CAJERO

(NOMBRE DE LA EMPRESA)

RECIBO PROVISIONAL

FECHA : \_\_\_\_\_

LUGAR : \_\_\_\_\_

CAJERO : \_\_\_\_\_

NOMBRE : \_\_\_\_\_

CUENTA : \_\_\_\_\_

VALOR : \_\_\_\_\_

BANCO : \_\_\_\_\_

Nº. DE CUENTA : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
NULO SIN FIRMA Y EL SELLO DEL CAJERO

(NOMBRE DE LA EMPRESA)

**Anexo 7**  
**Formato de Pagaré de Tarjeta de Crédito.**

		DIA	MES	AÑO
	N° AUTORIZACIÓN			
	VENDEDOR			
	DESCRIPCIÓN	IMPORTE		
	SUB-TOTAL			
	PROPINA			
	TOTAL			

Por este pagaré me obligo a cancelar a la orden de \_\_\_\_\_

En sus oficinas de San Miguel, a \_\_\_\_\_ días de esta, el total aquí indicad, más los impuestos que cause impuesto, cargos por manejo del 1.625% y una comisión del 1.625% ambos mensuales, sobre saldos y calculados a partir de este día. Los pagos que se hicieren después de vencido el plazo llevarán un recargo por mora del 2.5% mensual sobre saldos.

**FIRMA DEL TARJETAHABIENTE** \_\_\_\_\_

*Anexo 8*  
*Modelo de Pagaré*

<p>(NOMBRE DE LA EMPRESA)</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">(Lugar y fecha de suscripción).</p> <p style="text-align: center;"><b>P A G A R E</b></p> <p>Por \$ _____ % mensual sobre saldo. PAGAR (MOS) en forma incondicional a la orden de _____ en sus oficinas en _____, el día _____ de _____ _____ la cantidad de: _____ _____ más _____ interés del: _____ por ciento Mensual sobre saldo, más el interés del tres por ciento mensual sobre el saldo de capital en mora.</p> <p>El tipo de interés quedará sujeto a aumento o disminución de acuerdo a la fluctuación del mercado. Para los efectos legales de esta obligación mercantil, fijo(amos) como domicilio especial la ciudad de _____ y en el caso de acción judicial renuncio(amos) al derecho de apelar del decreto d embargo sentencia de remate y de otra providencia apelable que se dictare en el Juicio Mercantil Ejecutivo o sus incidencias siendo a mi (nuestro) cargo cualquier gasto que se hiciere en el cobro de este pagaré inclusive, los llamados personales y aún cuando por regla general no hubiere condenación en costa y faculto(amos) (nombre de la Empresa) para que designe la persona depositaria de los bienes que se embarguen, a quien revelo(amos) de la obligación de rendir fianza. Y yo Otorgo (amos); que me (nos) constituyo (imos) fiador(es) y codeudor(es) Solicitario(a) del(los) Deudor(es) y a Favor de (nombre de la Empresa), para garantizar el cumplimiento de las Obligaciones que Contrae(n) en esta titulo valor y en las mismas condiciones que en el(los) Deudor(es) ha aceptado.</p> <p>Nombre : (del cliente)</p> <p>Dirección : (del cliente)</p> <p style="text-align: right;">F. _____ (cliente)</p>
---

*Anexo 9  
Estado de Cuenta*

NOMBRE DIRECCIÓN CUENTA N°-----	CARGOS EXENTOS GRAVADOS	CARGOS	PAGINA 1	NUMERO 574
	ULTIMA FECHA DE PAGO OFICINAS      25/01/07 BANCOS        20/01/07	MONTO CREDITO    \$ PLAZO                \$ CUOTA                \$		
FECHA TRANSACCIÓN	NUMERO REFERENCIAL	CONCEPTO	CARGOS	ABONOS
		TOTALES	\$	\$
SALDO ANTERIOR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	CUOTA TOTAL	SALDO ACTUAL
\$	\$	\$	\$	\$
NUMERO DE CUOTAS VENCIDAS	VALOR CUOTAS VENCIDAS	CARGOS POR MORA	MORA TOTAL	TOTAL A PAGAR PARA ACTUALIZAR SU SALDO
	\$	\$	\$	\$
<u>NOTAS:</u>				

FAVOR HACER CASO OMISO DE ESTE RECORDATORIO SI SU SALDO FUE CANCELADO DESPUES DE LA FECHA DE CORTE ..... GRACIAS.

*Anexo 10*  
*Modelos de Recordatorios*

**Primer Recordatorio Personalizado  
(A los 10 Días Después del Vencimiento)**

San Miguel, 11 de Noviembre del 2006

Señor:

Mauricio Ernesto Quijada Ramos.

Presente:

Estimado Señor: Quijada Ramos

Nos ha sorprendido sensiblemente encontrar en nuestro balance de clientes en mora, que su cuenta está con el saldo vencido que se indica al pie de esta carta.

Esperamos contar con el pago de dicho saldo, para mantener el excelente historial de su cuenta. Permítanos ayudarle comunicándose con nosotros para solventar su situación.

Muy atentamente:

\_\_\_\_\_  
Gerente de Créditos.

SALDO VENCIDO \$ \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ DIAS.

**Segunda Carta de Recordatorio  
(A 20 Días Después del Vencimiento)**

San Miguel, 11 de noviembre del 2006

Señor:

Mauricio Ernesto Quijada Ramos  
Presente.

Estimado Señor: Quijada Ramos

Hace algunos días nos dirigimos a Usted, a través de dos recordatorios, pero lamentablemente aún no hemos recibido ninguna respuesta de parte suya.

Estamos nuevamente recordándole que su cuenta N°.\_\_\_\_\_ permanece con una cuota vencida.

No olvide que los atrasos en su cuenta, afectan su excelente record crediticio; no permita esto. Favor cancelar de inmediato el importe vencido.

Muy atentamente:

\_\_\_\_\_  
Gerente de Créditos.

SALDO VENCIDO \$ \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ DIAS.

**Anexo 11**  
**Primera Carta de Insistencia**  
**(A 30 Días Después Del Vencimiento)**

San Miguel, 11 de noviembre del 2006

Señor:  
Dennis Alexander Aviles Argueta.  
Presente.

Estimado señor Aviles Argueta

Cuando uno de nuestros clientes abandona su cuenta por más de treinta días después de vencida sin una palabra de explicación, nuestra política es reportarlo a una agencia protectora de créditos.

Para evitar la vergüenza que implica una mala referencia de crédito, debe cancelarnos de inmediato su cuota por \$ \_\_\_\_\_, a más tardar 5 días después de la fecha de esta carta.

Muy atentamente:

\_\_\_\_\_  
Gerente de créditos

SALDO VENCIDO \$ \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ DIAS.

PD. Si usted canceló posteriormente a la fecha de esta carta, haga caso omiso de este aviso.

**Segunda Carta de Insistencia  
(A 30 Días Después del Vencimiento)**

San Miguel, 11 de noviembre del 2006

Señor:  
Ever Naún García Claros.  
Presente.

Estimado Señor: García Claros

Su cuenta N°.\_\_\_\_\_ presenta 2 cuotas vencidas que suman la cantidad de \$ \_\_\_\_\_

Nuestra empresa es miembro de la Asociación Protectora de Créditos de El Salvador, y el objetivo de dicha empresa es la de contar con un record crediticio de todos los clientes de sus miembros afiliados. Por lo que tenemos la obligación de reportar los clientes que hacen mal uso de su crédito.

De tal modo que es conveniente que para su buen record de crédito, que proceda a normalizar su cuenta, ya que de no ser así, procederemos de la manera ya explicada.

Muy atentamente:

\_\_\_\_\_  
Gerente de Créditos.

PD. Si usted canceló posteriormente a la fecha de esta carta, haga caso omiso de este aviso.

Modelo de Primera Carta de Procredito  
(A 40 Días Después del Vencimiento)

**P R O C R E D I T O**

**ASOCIACIÓN PROTECTORA DE CREDITOS DE EL SALVADOR**

San Miguel, 11 de Noviembre del 2006

Señor:

Mauricio Ernesto Quijada Ramos

Presente.

Estimado Señor: Quijada Ramos

Nos permitimos informarle que según nuestros registros, usted aparece como deudor moroso de: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Por valor de \$ \_\_\_\_\_, desde: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_. Es muy conveniente que usted efectúe la cancelación inmediata de su deuda vencida o que prontamente llegue a un arreglo de pago satisfactorio con dicho acreedor, ya que de no hacerlo, nos veremos obligados a informar a todos nuestros afiliados, según listado al reverso, de su mala experiencia crediticia.

Agradeciendo de antemano su amable atención a la presente, nos suscribimos,  
De usted muy atentamente:

**PROCREDITO.**

**Modelo de Carta de Decomiso  
(Después De 45 Días)**

San Miguel, 11 de Noviembre del 2006

Señor:

Mauricio Ernesto Quijada Ramos

Presente.

Estimado Señor: Quijada Ramos

Desde el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, en que su cuenta comenzó a caer en mora, le hemos enviado una gran cantidad de avisos de cobro, así como llamadas telefónicas a su casa y trabajo, requiriendo el pago. Sin embargo no hemos recibido contestación alguna de Usted. Por su silencio, presumimos que no desea pagar, Sr. Quijada Ramos nuestra paciencia se ha agotado.

Su intencional negligencia sobre deuda, nos deja sin alternativa, por lo que recurrimos a la cláusula N°. \_\_\_\_\_ del contrato de PROMESA DE VENTA, en el cual consta de que por mora superior a 45 días, la empresa puede recurrir a retirar la mercadería. Por lo que en esta oportunidad, le estamos solicitando nos devuelva la siguiente mercadería:

---

---

Si usted desea recuperar los artículos detallados, favor presentarse al departamento de créditos y cobros de nuestra empresa, para llegar a un arreglo económico.

Muy atentamente:

---

Gerente de Créditos.