

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACION EN: FINANZAS**  
**“POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR,  
DETERMINACIÓN DEL DETERIORO Y ESTIMACIÓN DE  
INCOBRABILIDAD PARA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCION DE  
CAMAS POR MAYOREO A NIVEL NACIONAL.”**

**PRESENTADO POR:**

<b>Echeverría Chávez, José Orlando</b>	<b>L10802</b>
<b>Flores Montalvo, Jonatan David</b>	<b>L10802</b>
<b>Reyes Merino, Marcela Saraí</b>	<b>L10802</b>

**JUNIO 2022**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES CENTRALES**

Rector Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Vicerrector Académico PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López

Secretario General Msc. Francisco Antonio Alarcón

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD**

Decano de la Facultad  
de Ciencias Económicas:

Sandoval.

Lic. Nixon Rogelio Hernández  
Vásquez.

Secretaria de la Facultad  
de Ciencias Económicas:

Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

Director de la Escuela  
de Administración de Empresas:

Lic. Abraham Vásquez Sánchez.

Coordinador General  
de Seminario de Graduación:

Lic. Mauricio Ernesto Magaña  
Menéndez.

Coordinación de Procesos de Grado  
de la Escuela de Administración de  
Empresas:

Lic. Rafael Arístides Campos.

Lic. Carlos Edwin Avalos Romero

Docente Director:  
Jurado Examinador:

Msc. Mauricio Ernesto Magaña  
Menéndez.

Lic. Miguel Ernesto Mendoza.

Msc. Carlos Edwin Avalos Romero.

### **Agradecimientos.**

Agradezco a Dios primeramente por brindarme la oportunidad de llegar a este momento tan importante en cual estoy cumpliendo una de mis metas profesionales, porque gracias a él día con día me lleva por el camino correcto para poder adquirir experiencia y sabiduría para enfrentar todo tipo de situaciones. Agradezco a mis padres por ayudarme y apoyarme en cada etapa de mi vida por enseñarme que todo sacrificio tiene su recompensa y por el apoyo incondicional que siempre he tenido de su parte, porque gracias a ellos y a la educación que me brindaron logre alcanzar esta meta la cual me llena de mucha alegría y a mi hijo porque gracias a él me esfuerzo grandemente para ser una mejor persona y así brindarle un ejemplo valioso a seguir y demostrarle que con esfuerzo y dedicación se pueden alcanzar todas las metas propuestas.

Marcela Saráí Reyes Merino

Principalmente quiero agradecerle a Dios, por haberme regalado el don de la vida, por ser Él, quien dota de sabiduría y entendimiento mi vida; regalándome una vida llena de mucho aprendizaje, experiencia, felicidad y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. Con todo mi cariño a mi madre que se, que le alegra este triunfo un logro más, gracias por su apoyo y su amor incondicional y su ejemplo de perseverancia y decisión. A mi padre sé que le hubiera encantado poder leer estas líneas, que, aunque pocas, pero llenas de amor y de agradecimiento, gracias por todo lo que hizo junto a mi madre; a mi esposa la ayuda idónea que Dios puso en mi camino, gracias por ser quien está ahí animándome en los momentos de debilidad a seguir adelante; y a mi hija, que siempre ha sido el origen del porque uno sigue adelante realizando los sueños tan anhelados. A todos les dedico este triunfo.

Jonatan David Flores Montalvo.

A Dios por darme la sabiduría necesaria para iniciar el camino hasta la culminación de este grado académico, me dió la fuerza que necesité a cada paso, me dió la determinación de avanzar en medio de un proceso enriquecedor, aunque árido. A mi madre, que luchó por apoyarme aun cuando sus fuerzas menguaron. A mi padre, que me apoyó conforme a sus capacidades. Ambos (se esforzaron por cumplir su rol). A mis hermanas por creer en mí, a quienes admiro y respeto porque con su ejemplo de vida me enseñaron a perseverar y a luchar por cada meta trazada. A mi abuela materna Nicolasa Mónchez que, aunque su partida fue antes de este momento ella me enseñó la tenacidad, la fe y amor. A mis compañeros y amigos de este grado académico, catedráticos y personal asesor de tesis, porque fueron pieza fundamental para culminar este proyecto que abre la puerta a futuras metas.

José Orlando Echeverría Chávez.

# INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
INTRODUCCION.....	3
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEORICO .....	5
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
1.1.1. Antecedentes del Problema.....	5
1.1.2. Caracterización del Problema.....	5
1.1.3. Justificación de la Investigación. ....	7
1.1.4. Objetivos. ....	9
1.1.4.1. Objetivo General. ....	9
1.1.4.2. Objetivos Específicos. ....	9
1.2. MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL .....	10
1.2.1. Generalidades de la Finanzas.....	11
a) Definiciones Contables .....	11
Estados financieros .....	11
Balance general.....	11
b) Definición de Administración, finanzas y Gestión Financiera.....	13
c) Importancia de la Gestión Financiera. ....	15
d) Análisis Financiero .....	15
Razones Financieras.....	16
Razón Circulante.....	17
Razón de Liquidez inmediata (prueba del ácido).....	18
Rotación de Cuentas por Cobrar .....	18
Rotación de las Cuentas por Pagar .....	19
1.2.2. Generalidades Crédito.....	22
a) La importancia del crédito.....	24
b) Transacciones de Crédito. ....	24
c) Crédito establecido. ....	25
d) Instrumento de crédito .....	25
e) Características de los instrumentos de crédito.....	26
f) Clasificación de los instrumentos de crédito.....	26
g) Obtención de la información de crédito .....	28
h) Políticas de crédito.....	29
i) Procedimientos o estándares de crédito .....	30
1.2.3. Generalidades de las Cuentas por Cobrar.....	31
a) Antecedentes del cobro. ....	31
b) Concepto de Cuentas por Cobrar.....	31
c) Objetivo de las Cuentas por Cobrar.....	31
d) Importancia del cobro.....	32
e) Gestión de las cuentas por cobrar. ....	32
f) Factores determinantes en la gestión de las cuentas por cobrar. ....	34
g) Políticas de Cuentas por Cobrar.....	35
h) Morosidad.....	36
i) Políticas de Cobranzas .....	36

j) Antigüedad de Cuentas a Cobrar .....	37
k) Análisis de Cartera .....	37
1.2.4 Generalidades de Incobrabilidad .....	37
a) Cuentas Incobrables .....	37
b) Factores que influyen en las cuentas incobrables.....	38
c) Estimación en contabilidad para cuentas incobrables.....	38
1.2.5 Generalidades del Deterioro.....	39
a) Deterioro.....	39
b) Valor recuperable.....	39
c) Casos en el que se presenta Deterioro .....	39
d) Metodología de Evaluación.....	40
e) Medición del Deterioro .....	40
CAPITULO II METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	41
2.1. Objetivo de la Investigación.....	41
2.2. Importancia de la Investigación.....	41
2.3. Métodos y técnicas de investigación.....	42
2.3.1 Método de Investigación.....	42
a) Tipo de Investigación.....	43
b) Tipo de diseño de la investigación.....	43
c) Fuentes de información.....	43
2.3.2. Técnicas de Investigación.....	44
a) La entrevista Semi-estructurada.....	44
b) El Cuestionario.....	45
2.4. SUJETO Y OBJETO DE ESTUDIO.....	45
2.4.1. Unidad de Análisis.....	45
2.4.2. Universo y Muestra.....	46
2.5. VARIABLES E INDICADORES.....	46
2.5.1. Variable independiente.....	46
2.5.2. Variable Dependiente .....	46
2.6. PROCESAMIENTO DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	46
2.6.1. Alcance de la Investigación.....	47
2.6.2. Limitaciones de la Investigación.....	48
2.7. DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN ACTUAL DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRO DE LA ENTIDAD DISTRIBUIDORA A NIVEL NACIONAL DE CAMAS.....	48
a) Estructura Organizativa.....	48
b) Normas de Crédito.....	49
c) Condiciones de crédito.....	50
d) Política de Cobro.....	51
e) Control de Cuentas por Cobrar.....	51
CAPITULO III. POLITICA DE MANEJO DE CUENTAS POR COBRAR, Y DETERMINACIÓN Y ESTIMACIÓN DE INCOBRABILIDAD Y DETERIORO...53	
3.1. Importancia.....	53
3.2. Objetivo .....	54
3.3. Política de administración de Cuentas por Cobrar .....	55
3.3.1. Política de otorgamiento de crédito.....	55

a) Obtención de información .....	55
a) Verificación de la información obtenida .....	58
b) Capacidad financiera de pago. ....	59
3.3.2. Política de Cobro. ....	61
3.3.3 Política de Deterioro de Cuentas por cobrar. ....	63
3.3.4 Política de Estimación de Incobrabilidad.....	64
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES. ....	67
BIBLIOGRAFIA.....	68
ANEXOS.....	69



## RESUMEN EJECUTIVO.

En la actualidad, las empresas que desean obtener recursos financieros rápidamente, buscan el posicionamiento de sus mercancías en los diferentes mercados, con el objetivo de generar ganancias económicas brevemente; bajo este punto de vista, siendo lo primordial la activación de la empresa no se consideran aquellos elementos que están diseñados para la administración de los recursos operativos, entre estos elementos se puede mencionar la política de cuentas por cobrar y sus actividades relacionadas, que les permita evaluar y dar seguimiento al logro de sus objetivos estratégicos, por lo cual, se consideró necesario la realización del diseño de una política de administración de cuentas por cobrar, determinación del deterioro y estimación de incobrabilidad, con el propósito de mejorar la eficiencia en dicha área.

En el desarrollo de la investigación se procedió a identificar elementos teóricos relacionados con las generalidades de las cuentas por cobrar, conceptos referentes a la administración estratégica y aquellas técnicas de evaluación a través de ecuaciones financieras. Seguidamente se elaboró un diagnóstico de la situación actual de la problemática, con el propósito de establecer los objetivos, políticas, estrategias y procedimientos que regirán las operaciones de crédito y cobro a las que se deben adherir los departamentos involucrados, para así garantizar un desempeño eficiente en el área de cuentas por cobrar; además se utilizó el método científico para obtener los datos, que sirvieron de sustentación a la política elaborada, se empleó el análisis y la síntesis para estudiar la información recolectada, así mismo se aplicó la investigación de tipo descriptiva no experimental debido que permite determinar no sólo los datos

recolectados, sino la relación e interpretación que existe entre las variables en estudio. Se estableció como universo una entidad que abrió sus puertas para que pudiéramos realizar nuestro trabajo.

Para llevar a cabo la recolección de datos se procedió a diseñar el modelo de encuesta y guía de entrevista las cuales fueron completadas por el gerente comercial encargado de crédito y cobro de la empresa.

Luego de interpretar la información obtenida por los instrumentos, se concluyó con un diagnóstico que detalla aquellas deficiencias en el área administrativa de la entidad en estudio.

Por último, se establece una política de administración de cuentas por cobrar y estimaciones de deterioro, orientada a permitir anticipar acciones, asignar funciones administrativas que ayuden a la toma de decisiones a la alta gerencia; por lo que se propone a la empresa, aplicar la política administrativa para mejorar la eficiencia en la función de créditos, cobros y la liquidez.

El Gerente Comercial proporcionó la información básica y relevante para la elaboración de la política administrativa.

## INTRODUCCION

El presente trabajo consiste en el diseño de una política administrativa para las cuentas por cobrar, con el propósito de ofrecer una herramienta con la cual se pueda definir procedimientos que permitan dar una guía para el manejo de las operaciones de crédito y cobro a las que se deben adherir los departamentos involucrados, además de incrementar la liquidez de la empresa, a través de la aplicación ágil, eficiente y segura que mejore el desempeño eficiente en la función de créditos y cobros.

La evolución del mundo de los negocios, la globalización de la economía, la mayor incidencia de la tecnología en los procesos industriales hace que cada vez sea más necesaria la constante actualización de los conceptos que marcan la dirección empresarial. A continuación, se detalla el contenido que comprende cada uno de los tres capítulos que componen el documento en cuestión:

**CAPITULO I:** Comprende la situación problemática y su contexto en el cual, se realizó la investigación de la empresa dedicada a la comercialización y distribución de camas a nivel nacional; además, se relaciona la importancia del tema de la investigación y como en la actualidad es de mucha importancia para aquellas empresas dedicadas al mismo o similares rubros. Desarrolla temas relacionados en el marco teórico, entre los cuales: generalidades de las finanzas, definición de finanzas, administración, gestión financiera, importancia de la gestión financiera, cobro, importancia del cobro y políticas de cuentas por cobrar.

**CAPITULO II:** Contiene la descripción de la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación. Así mismo; se implementaron instrumentos de recolección de datos que facilitaron la obtención de la información, permitiendo realizar

un análisis sobre la situación actual de la empresa que distribuye camas a nivel nacional en la administración de las cuentas por cobrar y el deterioro.

CAPITULO III: Está determinada por la política de administración de cuentas por cobrar, determinación del deterioro y estimación de incobrabilidad para empresa dedicada a la distribución de camas por mayoreo a nivel nacional, para mejorar la eficiencia en la función de créditos y cobros, además; se desarrolla un análisis financiero, donde se describen, calculan y analizan los resultados de la gestión administrativa de cuentas por cobrar de dichas empresas y sus actividades relacionadas.

Por último, se presenta la política administrativa, donde se estipulan una serie de procedimientos, estándares y políticas de crédito que ayuden a mejorar la gestión administrativa de cuentas por cobrar con el fin de obtener beneficios a través de resultados económicos positivos por la aplicación de la política.

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEORICO.**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### 1.1.1. Antecedentes del Problema.

La gran mayoría de entidades catalogadas como microempresas que se dedican a la distribución por mayoreo de bienes muebles en El Salvador, por lo general presentan serios retrasos en la recuperación de las ventas a crédito, además; no cuentan con métodos formales para asignar los límites de crédito adecuado para sus clientes y la administración del departamento de crédito y cobranzas es deficiente, lo anterior es producto de la carencia de procedimientos por parte de los departamentos de análisis crediticio o aquellos que estén relacionados al mismo, para el caso, la empresa comercial objeto de estudio no cuenta con manuales ni documentación por escrito de directrices para la gestión de cobro, además carece de estrategias necesarias para una recuperación de la cartera de clientes morosos, cálculo de una estimación por incobrabilidad adecuada y determinación del deterioro de dichas cuentas; esta situación ha generado un crecimiento desmedido de la cuenta por cobrar y su recuperación es muy lenta en el tiempo, debido a estos factores su capital de trabajo se ve reducido y su índice de cobertura de días de operación se ven afectados de igual manera.

Esta situación ha generado descontrol en los lineamientos de acción; como consecuencia posee un alto riesgo de caer en iliquidez de efectivo, por lo cual se puede incurrir en endeudamiento innecesario, entre otros aspectos dañinos para las finanzas de la sociedad.

La ausencia de estos elementos esenciales para el óptimo funcionamiento de la sociedad ha obligado a la empresa a optar por utilización de los mismos términos de créditos otorgados por sus proveedores, para poder realizar sus ventas al crédito; sin antes aplicar razones financieras para determinar si es lo más conveniente para su desarrollo pleno y así no caer en un descalce en los periodos de pagos futuros.

### **1.1.2. Caracterización del problema.**

En El Salvador muchas de las empresas que abren sus puertas al mercado, no tienen una organización administrativa que les permita una adecuada función de sus operación con sus clientes y proveedores, si no; con el pasar del tiempo y al operar de esta manera, se van observando inconvenientes que puede poner en riesgo la sostenibilidad en el tiempo de la entidad, uno de ellos es que las ventas al crédito, al no ser administradas de la mejor manera, generan un incremento constante en las cuentas comerciales de la entidad esto genera un alto riesgo de mora en las cuentas exigibles, producto de un decadente sistema de evaluación crédito y una mala gestión de cobranza.

Esta es la situación que afecta la capacidad de recaudación y por consiguiente los recursos financieros de las Empresas. Por esta razón es importante la elaboración de políticas de cobro, y las estimaciones de incobrabilidad y del deterioro, además aquellos procedimientos que permitan una evaluación crediticia para la generación de beneficio económicos y una recuperación de las cuentas exigibles.

¿**Evaluar** Cuál es el impacto financiero y administrativo que ocasiona a la empresa, el no contar con políticas de administración adecuadas para el control de cuentas por

cobrar, métodos para la determinación del deterioro y de la estimación de cuentas incobrables, en la toma de decisiones en el cumplimiento de sus objetivos operativos?

### 1.1.3. Justificación de la Investigación.

#### a) Factibilidad de la investigación y su utilidad social.

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas en el entorno actual de los negocios es contar con la suficiente liquidez para poder cumplir con sus compromisos de pagos de manera regular, y la vez obtener la rentabilidad deseada, mediante el uso eficiente de los recursos de la empresa.

En los últimos años las finanzas han evolucionado de manera notable como respuesta a la escasez de recursos con que cuentan los administradores para llevar a cabo las operaciones de la empresa, siendo el capital de trabajo uno de sus recursos más importantes al cual debe poner atención y buscar maximizar su aprovechamiento, y el cual está muy relacionado con las partidas del activo circulante y el pasivo circulante, principalmente el efectivo, el inventario, las cuentas por pagar y por cobrar; motivo por el cual es esencial que haya una congruencia entre las políticas de cuentas por cobrar y las de pago a proveedores ya que este último deberá ser mayor al periodo promedio de cobranza para no generar un desequilibrio en el capital de trabajo.

La administración de las cuentas por cobrar debe ser efectiva ya que influye de manera importante en la rentabilidad y el riesgo de liquidez de la empresa, por lo cual el trabajo de investigación es de suma utilidad social ya que sirve como apoyo para poder plantear políticas de gestión de las cuentas por cobrar.

La empresa debe contar con una política de crédito alineada a la capacidad productiva o nivel de prestación de servicios, los costos y el margen de utilidad.

### **b) Factibilidad de la investigación**

La Investigación es factible en los siguientes aspectos:

✓ Bibliográfica. - Existen muchas fuentes accesibles de información, en la que fundamentar el estudio en materia de administración financiera; así como tesis sobre propuestas de políticas y procedimientos para el manejo de cuentas por cobrar y manejo de deterioro e información disponible sobre especializaciones en finanza relacionadas a la problemática.

✓ De campo. - e tiene el acceso y la autorización de la empresa objeto de estudio, para la realización de encuestas y entrevistas a los responsables de los departamentos de crédito y sus subalternos. De recursos financieros o materiales. Los recursos financieros y materiales necesarios para el desarrollo de esta investigación fueron financiados por los integrantes del equipo en su totalidad para el desarrollo satisfactorio de la investigación.

✓ Utilidad Social. - Esta investigación es de utilidad para la empresa, jefaturas y empleados de la unidad de cuentas por cobrar y ventas al crédito ya que podrán contar con directrices que permitan la recuperación de las cuentas morosas, así mismo contarán con una política para el manejo adecuado de las la gestión de cobro e incobrabilidad y determinación del deterioro de las cuentas por cobrar, ya que si el monto del deterioro es significativo, generara una perdida



financiera para la entidad y lo que se busca con la implementación de esta política es que se contribuye con la mejora de sus flujos de efectivo y su capacidad de hacer frente a sus obligaciones de manera oportuna.

#### 1.1.4. Objetivos.

##### 1.1.4.1. Objetivo General.

Definir las normas, políticas y procedimientos que rigen dichas operaciones de crédito y cobro a las que se deben adherir los departamentos involucrados, con el propósito de incrementar la liquidez y rentabilidad de la empresa, a través de la aplicación ágil, eficiente y segura de dichos procesos que garanticen el desempeño eficiente en la función de créditos y cobros.

##### 1.1.4.2. Objetivos Específicos.

- ✓ Establecer las normas y procedimientos y documentación necesaria para la recolección de datos de futuros clientes para otorgamiento y evaluación de créditos para facilitar la toma de decisiones.
- ✓ Definir las políticas de crédito y cobro a seguir para garantizar la eficiencia en la administración de las cuentas por cobrar y contrarrestar el riesgo de incobrabilidad.
- ✓ Establecer los procedimientos y políticas de control interno con el fin de fortalecer y mejorar la gestión en las cuentas por cobrar.
- ✓ Establecer el cálculo del deterioro para las cuentas morosas, basado en la normativa aplicable.

- ✓ Identificar las políticas y los procedimientos aplicados por la entidad para el otorgamiento de los créditos.
- ✓ Comprender sus acciones contingentes en el caso del deterioro de las cuentas y su tratamiento.
- ✓ Identificar cual es el tratamiento a las cuentas incobrables y cuales es el impacto en la entidad.

## 1.2. MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL

Actualmente la empresa realiza un alto porcentaje de sus ventas a crédito, razón por la cual es muy importante que la empresa ejecute la gestión del crédito y cobro en forma muy eficiente, ya que una parte de sus utilidades dependen de estas.

La empresa considera que su proceso de recuperación de créditos es regular, ya que se recuperan alrededor de los 60 y hasta los 90 días, sin embargo, no logra recuperar los créditos en forma eficiente, es decir, antes de los 30 días establecidos. La empresa cuenta actualmente con un encargado de crédito y cobro quien gestiona el proceso con la ayuda de los vendedores y del gerente financiero. Asimismo, la empresa no cuenta con un estudio crediticio ni con un sistema detallado que otorgue lineamientos de acción para aquellos clientes a los cuales se venció el plazo otorgado o si se excedió el monto concedido; además, la empresa posee políticas de crédito, sin embargo, éstas no se encuentran documentadas, y en algunas ocasiones se utiliza la estrategia de descuentos por pronto pago con los mejores y más antiguos clientes de hasta un 10% de descuento si cancela sus facturas dentro de los plazos establecidos.

Como parte del seguimiento de las cuentas por cobrar realizado por la empresa, está envía estados de cuenta a sus clientes una semana antes de vencerse el pago de la deuda; y por lo general, se logra llegar a un acuerdo o negociación con el cliente, ofreciéndoles distintos medios de pago ya sea directamente en la empresa, a través de un depósito o por medio de un mensajero.

Antes de hablar sobre créditos, cobros, cuentas incobrables y deterioro; es importante mencionar algunos conceptos básicos sobre administración y gestión financiera, así como su importancia dentro de la organización empresarial.

### **1.2.1. Generalidades de la Finanzas.**

#### **a) Definiciones Contables**

##### Estados financieros

Los estados financieros son la fuente principal de información de donde se obtienen los datos para efectuar análisis financieros, de cuyos resultados se toman decisiones para una buena administración y así cumplir con los objetivos económicos de una entidad. Son cuadros sistemáticos que presentan una información completa de los eventos económicos de una entidad durante un período determinado y a una fecha dada.

##### Balance general

Muestra la situación financiera de una entidad a una fecha dada. Es un documento estático que muestra en un momento determinado el activo, pasivo y capital neto de una entidad económica.

Los activos son aquellos derechos tangibles o intangibles que tengan un valor en dinero. Éstos se clasifican en corrientes y no corrientes. Los primeros son aquellas partidas que se esperan sean realizadas en un plazo menor a un año, como el efectivo, cuentas y documentos por cobrar, e inventarios. Los activos no corrientes incluyen activos de operación o financieros que está ligados a la empresa por períodos mayores a un año. (Padilla, 2012)

Pasivos son aquellas deudas que tiene una entidad económica. Éstos representan la parte de los activos que han sido financiados por terceros, y que por ende constituyen una obligación. Éstos se clasifican también en corrientes y no corrientes.

- **Estado de resultados**

Es el cuadro que muestra los resultados económicos de una entidad por un período de tiempo determinado, el cual puede ser de un año o menos. Es un cuadro que presenta los ingresos y gastos de una empresa durante determinado espacio de tiempo y también el importe de las utilidades o pérdidas netas del período cubierto.

- **Estado de flujos de efectivo**

Se refiere a un cuadro sinóptico que muestra las entradas y salidas de efectivo de un período determinado. Se elabora con el propósito de conocer la cantidad de efectivo que requiere una empresa para operar durante un tiempo determinado.

La información expuesta por el estado de flujos de efectivo suministra las bases para evaluar la capacidad que tiene una empresa para generar efectivo (caja y bancos) o

equivalentes de efectivo (inversiones a corto plazo o activos convertibles en efectivo inmediato), así como sus necesidades de liquidez.

### **Definición de Administración, finanzas y Gestión Financiera**

Las Finanzas se refieren a todas las actividades relacionadas con la obtención de dinero y su uso eficaces<sup>1</sup>

Las finanzas se encargan de establecer las actividades, procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad que una unidad económica optimice tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de estos, durante el desarrollo de sus negocios o actividad productiva y los pagos de las obligaciones que se generen.

La administración es de interés universal, ya que trata acerca de los fundamentos para establecer y alcanzar los objetivos dentro de toda empresa.

Basado en la definición anterior, establece la administración como una técnica, definiéndose como: “el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo social” (Arena, 1994)

Administración es, el proceso de planear, organiza-r, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas definidas” (Laris Casillas, 1998).

Ahora es necesario establecer que es la administración Financiera.

La administración financiera es “el arte y la ciencia de administrar el dinero que afecta la vida de toda persona y organización” (Lawrence, 2000).

La importancia radica en que el manejo de dinero constituye parte fundamental en la determinación del éxito o fracaso de una empresa, debido a que en todas las áreas de éstas se necesitan y utilizan fondos, ya que su buena ejecución o aplicación de la administración financiera, permite a la empresa funcionar acorde a los objetivos y metas propuestas.

Ahora bien, al hablar de créditos y cobros, podemos darnos cuenta, que la labor de la gestión financiera en el área de créditos no es fácil, se corren muchos riesgos, pero es algo rotundamente rentable, el éxito del mismo vendrá gracias a las políticas, controles y procedimientos que estén establecidas en la empresa, que lo otorgue.

La buena gestión del crédito no es más que el 50% de una gestión rentable, la otra mitad le pertenece a la cobranza; sus políticas, controles y procedimientos son también las claves de la eficiencia y la eficacia de la recuperación de las cuentas por cobrar, ya que el establecimiento de estas, aplicadas con un alto grado de flexibilidad al entorno cambiante, harán que el otorgamiento de créditos y la recuperación de los mismo; alcancen grandes niveles de eficiencia y eficacia; y por consiguiente, experimentar un aumento en la cartera de clientes.

La gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente. (Padilla, 2012)

### **c) Importancia de la Gestión Financiera.**

La importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema Liquidez - Rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficiente de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa.

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias.

### **d) Análisis Financiero**

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

Al realizar un análisis financiero se puede descubrir áreas problemáticas específicas para emprender acciones correctivas a tiempo. Por ejemplo, en el área de crédito se pueden examinar las razones financieras básicas de un posible cliente para decidir si le extienden un crédito.

Los principales contextos en una evaluación financiera de crédito son: la rentabilidad, el endeudamiento, la solvencia, la rotación de cuentas por cobrar, el período promedio de cobros y la tasa de rendimiento sobre la inversión de las ventas al crédito. (Análisis de estados financieros)

### Razones Financieras

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

Existen seis distintos grupos de razones financieras:

- ✓ Razones de liquidez. Indican la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras de corto plazo.
- ✓ -Razones de administración de activos. Indican la eficiencia con que una empresa utiliza sus activos para generar ventas.
- ✓ Razones financieras de apalancamiento financiero. Indican la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones de deuda a corto y largo plazo.
- ✓ Razones financieras de rentabilidad. Miden con qué eficacia genera utilidades la administración de una empresa con base en ventas, activos e inversiones de los accionistas.



- ✓ Razones financieras basadas en el mercado. Miden la evaluación que hacen los mercados financieros sobre el desempeño de una empresa.
- ✓ Razones financieras sobre la política de dividendos. Indican las prácticas de dividendos de una empresa.

A continuación, se describen algunas razones financieras importantes para la toma de decisiones en la administración de cuentas por cobrar.

### Razón Circulante

Determina la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo.

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

El resultado significa que por cada unidad monetaria que la empresa debe, tiene determinada cantidad para responder a sus obligaciones de corto plazo. Idealmente se espera que sea de 2 a 1, sin embargo, es menor en algunas empresas con alto uso de efectivo.

El activo corriente se puede clasificar en: efectivo en caja, efectivo en bancos, cuentas por cobrar, inventarios y otros activos corrientes.

El pasivo corriente se puede clasificar en: proveedores, impuestos por pagar, acreedores, documentos por pagar a corto plazo y créditos bancarios a corto plazo.

### Razón de Liquidez inmediata (prueba del ácido)

Al igual que la razón circulante, determina la capacidad de cumplir con las obligaciones a corto plazo, excepto que excluye el inventario, porque es la cuenta menos líquida.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El resultado mide la capacidad de pago inmediato que tiene una empresa. Idealmente se espera que sea de 1.5 a 1.

### Rotación de Cuentas por Cobrar

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

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas al crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

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

$$\text{Días de crédito} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Para saber el número de días que tarda la rotación de las cuentas por cobrar, se estiman los días de crédito:

## Rotación de las Cuentas por Pagar

Relaciona el costo de la mercadería vendida (inventario) con las cuentas de futuros pagos.

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

El resultado indica el número de veces que las cuentas por pagar se han convertido en efectivo en el curso del año.

- **Período promedio de Cobro**

Se refiere a la cantidad promedio de tiempo que se toma para recuperar las cuentas por cobrar.

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360 \text{ días}}{\text{Ventas anuales}}$$

Este valor solo es significativo cuando se compara con las condiciones de crédito de la empresa.

- **Período promedio de pago**

Se refiere al tiempo promedio que se requiere para liquidar las cuentas por pagar.

$$\text{Período promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360 \text{ días}}{\text{Compras anuales}}$$

Al igual que en el período promedio de cobro, este resultado es útil solo cuando se relaciona con las condiciones de crédito promedio concedidas a la empresa.

- **Rotación de inventarios**

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

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas al crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

El resultado expresa la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo. En la medida que la empresa minimice el número de veces que tiene de inventarios en sus bodegas, mejorará la utilización de flujos de efectivo sin arriesgar la producción o distribución de sus productos.

- **Margen de utilidad neta operativa**

Este margen indica el beneficio que se obtiene en relación a las ventas.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta en operaciones}}{\text{Ventas Totales}} \times 100$$

El margen de utilidad representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Éstas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.

El resultado indica cuántas unidades monetarias líquidas de ganancia se obtuvieron por cada unidad monetaria que se vendió.

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

- **Tasa de rendimiento sobre la inversión (ROI)**

Es la utilidad o pérdida que resulta de una inversión, y normalmente se expresa como una tasa anual.

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos} \times 100}{\text{Capital}}$$

Si el resultado es negativo, indica que la empresa pierde un porcentaje X sobre su inversión; y si es positiva, muestra cuál es el porcentaje que gana sobre su inversión. Puede deducirse que esta razón muestra la eficacia para generar utilidades.

- **Tasa de rendimiento sobre la inversión de las ventas al crédito**

Indica en porcentaje, el aporte del rendimiento sobre la inversión de las ventas al crédito.

$$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Ventas Totales}} \times \text{Tasa de rendimiento sobre la inversión} \times 100$$

### 1.2.2. Generalidades Crédito.

A fin de conservar los clientes actuales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas deben conceder créditos y mantener inventarios. Para la mayoría de las empresas las Cuentas por Cobrar representan una inversión considerable que se determina a través del volumen de ventas a crédito, tomando estos hechos como punto de partida, debemos considerar que en lo sucesivo una entidad deberá administrar adecuadamente sus cuentas por cobrar de manera que pueda obtener de ellas la rentabilidad deseada y cuidando que no sea causa de costes; evitar descalce financiero, así como que genere pérdidas operativas futuras.

Se denomina entonces, cuentas por cobrar o créditos a cobrar al conjunto de derechos que posee una empresa sobre terceras personas naturales y/o jurídicas pendientes de cobro a una determinada fecha.

No existe una definición precisa de administración de cuentas por cobrar, pero puede describirse como la gestión de las cuentas que representan el crédito que conceden las empresas a sus clientes. Esta gestión debe tener como objetivo coordinar eficientemente el crédito otorgado a los clientes con el fin de alcanzar los objetivos financieros con la mayor productividad posible.

Nadie puede negar que el crédito ocupa un papel importante en los negocios, puesto que reconoce la realidad del mercado, la importancia de dar a los clientes lo que desean o lo que necesitan; para comprar bienes o servicios, y además mejora la empresa, incrementando las ventas, obteniendo utilidades más altas y tener una cartera de clientes más amplia.

La administración de las cuentas por cobrar inicia con la decisión de si se debe o no conceder crédito. Al determinar una política de crédito que se ajuste a las necesidades de la empresa, los administradores deben considerar diversas variables controlables que pueden utilizar para alterar el nivel de las cuentas por cobrar, entre ellas, los procedimientos de crédito y cobranza.

- ✓ Los procedimientos de crédito se refieren a los criterios que utiliza una compañía para seleccionar a los solicitantes de crédito, para determinar a cuáles de sus clientes conceder crédito y el monto.

Para comprender mejor lo anterior, se presentan a continuación algunas definiciones de crédito, cabe mencionar que existe una infinidad de escritores que han definido de diferentes formas la palabra crédito; haciendo sus propios conceptos, y adecuándolos a la necesidad que les rodea.

Crédito es: **“El poder para obtener bienes y servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada para el futuro”**.

Sin embargo, el concepto más ampliamente aceptado, define que el crédito es **“Un derecho presente a pago futuro”**

Crédito, en comercio y finanzas, es un término utilizado para referirse a las transacciones que implican una transferencia de un bien o dinero que debe devolverse transcurrido cierto tiempo. Por tanto, el que transfiere el bien o dinero se convierte en acreedor y el que lo recibe en deudor, los términos crédito y deuda reflejan pues una misma transacción desde dos puntos de vista contrapuestos.

**a) La importancia del crédito.**

La importancia del crédito ha aumentado en los últimos años a medida que se van realizando más transacciones mediante operaciones de crédito y cada vez menos se serializan con dinero en efectivo como un agente de producción y como un medio de cambio el crédito juega un papel esencial en nuestra economía, hace más productivo al capital, acelerando el movimiento de los bienes del productor al consumidor y aumenta el volumen de los bienes producidos vendidos.

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 bienes o dinero, aún a grandes distancias; el pago por medio de un cheque es tan común actualmente, que estamos inclinados a olvidar que un cheque es un instrumento de crédito.

**b) Transacciones de Crédito.**

Se considera como el cambio de un valor presente, por una promesa de pago en un tiempo especificado en el futuro. Los términos más usados son “comprando a crédito” o “extendiendo crédito”, en ambos casos el deudor o comprador demuestran su influencia para obtener el permiso del acreedor o vendedor para usar su capital.

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. La obligación de pagar se convierte en moral y legal, debido a que las leyes previenen la acción legal en contra del deudor moroso.



**c) 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 deudor.

La frase “su crédito es bueno”, significa que la persona puede ser relevada de pagar porque su palabra es buena y tiene capacidad para pagar, digna de confianza.

Basándose en las opiniones del ámbito de los negocios, un individuo o sociedad tienen, acerca de su personalidad y honorabilidad, la “Reputación de solvencia y probidad que les dan derecho para ser creídas”.

**d) Instrumento de crédito**

Consiste en una promesa de pago documentada que manifiesta una transacción formal del crédito. Los cheques, los pagarés y las letras de cambio, son instrumentos comunes del crédito.

La existencia de créditos es indispensable, ya que eleva el nivel de los negocios y les presta dignidad, mostrándose así mismo el mérito de tener confianza con el tiempo, la persona de negocios inspira respeto a sus iguales y al público.

Para el éxito de un acreedor es fundamental tener un conocimiento completo del propósito y empleo de cada instrumento de crédito ya que constituyen las herramientas básicas para el trabajo crediticio; cada transacción de esta índole los incluye y representa el derecho del acreedor de recibir un pago por parte del deudor.

Cada instrumento o título de crédito está acompañado de una garantía; en sinónimo de seguridad de pago, es un instrumento especial que respalda y suple a un instrumento de crédito.

**e) Características de los instrumentos de crédito.**

Un título de crédito es una promesa o una orden para pagar una suma determinada de dinero. Demuestran que el crédito ha sido extendido; cada crédito posee su propia forma especial de título, pero todos ellos tienen tres aspectos esenciales: una promesa u orden de pago a futuro, riesgo y establecimiento de relaciones deudor – acreedor.

**f) Clasificación de los instrumentos de crédito**

**✓ Aceptación General**

Es el instrumento universalmente aceptado, llamado propiamente dinero o moneda en circulación.

**✓ Aceptación Limitada.**

En estos se incluyen todas las otras formas en las que se manifiesta que el crédito ha sido otorgado. Esta aceptación se puede dividir en promesas de pago y órdenes de pago.

Para el caso de las promesas de pago, la más utilizada para las cuentas por cobrar es la siguiente:

### ✓ **Pagaré**

Es una promesa escrita para cubrir obligada e incondicionalmente una cantidad determinada de dinero en una fecha futura específica, con determinadas condiciones descritas en dicho documento.

Según el código de comercio vigente en El Salvador en su artículo 780 al 792, dice: el pagaré se define como un título valor por el que la persona que lo firma se confiesa deudor de otra persona por cierta cantidad de dinero y se obliga a pagarla a su orden dentro de determinado plazo. (Código de comercio de la Republica de El Salvador, 1982)

El uso de este instrumento se basa de acuerdo con las políticas de crédito de cada institución, ya sea financiera, comercial o de servicios, pueden ser transferidos por endoso o a la entrega; lo que significa que son instrumentos negociables.

De igual forma se puede hacer uso de las siguientes órdenes de pago para exigir el derecho de las obligaciones contraídas por los clientes:

### ✓ **Letra de Cambio**

Según el artículo 702 del código de comercio vigente, ésta es un instrumento privado por el cual ordena el librador a aquél contra quién o cuyo cargo la dirige, que pague a N la suma comprendida en ella y, como todo acto que por ley o estatuto está sujeto a ciertas formalidades para ser válido, no lo es en faltando en alguna de ellas.

En otras palabras, es un título girado por una persona ordenando a otra el pago de una cantidad de dinero determinada; dicha letra de cambio puede ser librada:

- a) **A la vista**
- b) **A cierto plazo vista**
- c) **A cierto plazo fecha**
- d) **A día fijo**

Se considera pagadera a la vista la letra de cambio cuyo vencimiento no esté indicado en el texto. Una librada a uno o varios meses fecha o vista, vence el día correspondiente el de su otorgamiento o presentación del mes en que deba efectuarse el pago.

Si este no tuviere día correspondiente al del otorgamiento o presentación, la letra vencerá el último de mes.

#### ✓ **Quedan**

Documento en el cual se establece la tendencia de un determinado artículo o producto, el cual será cancelada en la fecha establecida de acuerdo con las condiciones pactadas.

#### **g) Obtención de la información de crédito**

Para el otorgamiento de crédito, las empresas hacen la evaluación al cliente, solicitando información financiera y crediticia, junto con referencias de crédito. Las fuentes externas principales de información crediticia son:

- ✓ Estados financieros. Para analizar la estabilidad financiera del cliente, su liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento. Aunque en un balance o un estado de resultados no aparece información con respecto a

las normas de pago pasadas, el conocimiento de la situación financiera de la empresa puede indicar la naturaleza de la gestión financiera total.

- ✓ Oficinas de intercambio de referencias o centrales de riesgo. Las empresas pueden obtener información de crédito por medio de los sistemas de intercambio de referencias, que es una red de intercambio de información crediticia. Accediendo a suministrar información crediticia a esta oficina de créditos acerca de sus clientes actuales, una empresa adquiere el derecho de solicitar información a la Oficina de Créditos relacionada con clientes en perspectiva.
- ✓ Verificación bancaria. Puede que sea posible que el banco de la empresa obtenga información crediticia del banco del solicitante. Normalmente, se suministra un estimado del saldo en la caja de la empresa.
- ✓ Otros proveedores. Este consiste en obtener información de otros proveedores que vendan al solicitante del crédito y preguntarles.

#### **h) Políticas de crédito**

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

Con el objetivo de llevar un adecuado control de la cuenta por cobrar en una empresa, es necesario implementar políticas de crédito y cobro que optimicen el capital de trabajo invertido.

El nivel de las cuentas por cobrar de una empresa está determinado por el volumen de sus ventas y por el período promedio de cobranza. Este período promedio de cobranza, depende de las condiciones económicas del cliente, y de factores propios de la empresa.

En toda política crediticia deben establecerse ciertos parámetros como:

- ✓ Procedimientos o estándares de crédito, o el riesgo máximo aceptable de las cuentas de crédito.
- ✓ Los términos de crédito que incluyen el plazo de tiempo durante el cual se concede el crédito, los porcentajes de descuento por pronto pago, si este existe.
- ✓ La política de cobranza de la empresa.

Al implementar políticas de crédito debe considerarse:

- ✓ Administrar el crédito con procedimientos ágiles y términos competitivos.
- ✓ Evaluar el crédito en forma objetiva.
- ✓ Evitar la cartera vencida.

#### **i) Procedimientos o estándares de crédito**

La determinación de los procedimientos o estándares de crédito adecuados para una empresa, se basan prácticamente en la comparación de costos marginales (implícitos al implementar una nueva política de crédito), con las utilidades marginales provenientes del aumento en ventas. Los costos marginales incluyen costos de producción, de ventas, y de crédito.

Estos costos de crédito incluyen:

- ✓ Pérdidas por incumplimiento de pago.

- ✓ Costos de cobranzas.
- ✓ Costos asociados por la introducción de cuentas nuevas.

### 1.2.3. Generalidades de las Cuentas por Cobrar.

#### **a) Antecedentes del cobro.**

Dentro de la tesorería de una empresa u organización, cuando se producen transacciones comerciales de una empresa o persona, podemos considerar un cobro como cualquier entrada de dinero encaminada a pagar un documento de cobro (factura, abono, deuda...)

En la tesorería, se puede dividir las condiciones del dinero en función de su tipología. Así, un ingreso es una forma general de separar el dinero (ingreso si entra, gasto si sale dinero). Por su parte, un cobro va destinado a extinguir la obligación de un deudor.

#### **b) Concepto de Cuentas por Cobrar.**

Representan el total del crédito otorgado por una empresa a sus clientes. Estas cuentas representan derechos exigibles originados por ventas, que luego pueden hacerse efectivos.

El crédito representa para la empresa que lo otorga, un medio de dinero a futuro porque origina el cobro de sus cuentas en un periodo posterior a su venta.

#### **c) Objetivo de las Cuentas por Cobrar**

Consiste en registrar todas las operaciones originadas por deudas de los clientes. Fundamentalmente, se utilizan como un atractivo de mercadeo para promover las

ventas; y su gestión debe contribuir a elevar las utilidades y el rendimiento de la inversión. Para ello, es necesario comparar los costos y los riesgos de la política de crédito con las utilidades que se espera podrían generar; y si, el rendimiento de la inversión en cuentas por cobrar adicionales es inferior al costo de los recursos que se obtienen para financiarlas, se debe rechazar la inversión adicional de esas cuentas.

**d) Importancia del cobro.**

Las empresas ofrecen créditos a sus clientes con el propósito de incrementar sus ventas, lo que implica, establecer condiciones acordes con el sector donde opera y las características de los clientes. Estas ventas a crédito son las que originan las cuentas por cobrar, para lo cual se requiere una gestión adecuada.

La adecuada gestión de los recursos invertidos en cuentas por cobrar es una de las más importantes responsabilidades de la gestión financiera de la empresa, para alcanzar los propósitos institucionales.

**e) Gestión de las cuentas por cobrar.**

Para la mayoría de las compañías, las cuentas por cobrar y los inventarios son inversiones muy importantes que con frecuencia dominan las inversiones en activos fijos.

Las empresas poseen una creciente preocupación por la rentabilidad de los activos, por lo cual han aumentado la atención sobre los fondos destinados a las cuentas por cobrar y los inventarios.



El proceso de la gestión de cuentas por cobrar es importante para cualquier empresa que quiera re-invertir su capital, capacitándose para que pueda mantener el volumen de ventas y desarrollar hábitos de pago puntuales en los clientes. En esta labor, que implica asumir riesgos, se deben estudiar rendimientos, al igual que investigar y mejorar políticas de cobranzas.

VARIABLES A CONSIDERAR Y EVALUAR EN LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR.

✓ Gastos de oficina.

Si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más crédito se concede, aumentándose los costos de oficina, pero si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen.

✓ Inversión de cuentas por cobrar.

Existe el costo del manejo de cuentas por cobrar, en la medida en que aumenten las cuentas por cobrar de la empresa es más costoso su manejo y viceversa. Los estándares de crédito más flexibles dan como resultado costos de manejo más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado, costos menores de manejo.

✓ Estimación de cuentas incobrables.

Una variable, que se afecta por los cambios en los estándares de crédito, es la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro, aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa.

✓ Volumen de ventas.

A medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles se espera que aumentan las ventas y las restricciones las disminuyen, teniéndose incidencia directa con los costos e ingresos de la empresa y, por ende, la utilidad esperada.

**f) Factores determinantes en la gestión de las cuentas por cobrar.**

Una adecuada gestión de las cuentas por cobrar dependerá de varios factores, entre los que se pueden mencionar:

✓ Nivel de ventas.

Ya que al incrementarse las ventas también se incrementa la cartera, lo que implica asumir los mayores riesgos de incobrabilidad.

✓ Tipo de clientes.

Debido a que entre más diversos sean los clientes, existe menor riesgo de incobrabilidad.

✓ Riesgo crediticio.

Se tiene que calificar el riesgo que implica vender a nuevas empresas o el hecho de extender su línea de crédito a sus actuales clientes.

✓ Política de incobrabilidad.

Siendo fundamental contar con buenas políticas de acercamiento ante la existencia de deudores morosos o incobrables.

✓ Plazo de cobranza.

Se deben relacionar los cobros de las ventas con los pagos de dicha transacción, porque aplazar cobranzas de clientes es una concesión de crédito que puede afectar directamente la gestión del capital de trabajo.

**g) Políticas de Cuentas por Cobrar**

Se entienden como políticas, los criterios generales que tienen por objeto orientar las acciones que se llevarán a cabo para el cumplimiento de objetivos específicos.

En el caso de la administración de cuentas por cobrar, estas políticas representan los lineamientos que darán la pauta para determinar si se puede otorgar crédito a un cliente, el monto que se le puede conceder, y el plazo en el cual deba cancelar la deuda. Si estas políticas son bien definidas, se podrá cumplir con una administración de crédito eficiente.

Si la administración conoce los costos y beneficios del otorgamiento de crédito, puede entonces aplicar dos políticas de cuentas por cobrar muy comunes, que son:

- Venta al crédito a “n” cantidad de días. Esta política concede al cliente “n” días como máximo para pagar sus obligaciones. Cada empresa es libre de establecer el plazo de crédito que más le convenga.
- Descuento por pronto pago. Esta política concede un porcentaje de descuento sobre el monto total de la venta, al cliente que cancele sus obligaciones en un plazo menor de días.

### **h) Morosidad**

Después de transcurrido el período de crédito establecido, la cuenta no cobrada se considera morosa y la empresa incurre en costos adicionales por gastos de notificaciones, pago de intereses y otras medidas. Los costos de morosidad entonces son gastos asociados con la parte de las ventas que permanecen sin cobrarse después del período de crédito.

### **i) Políticas de Cobranzas**

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

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

La incobrabilidad en las cuentas por cobrar da indicios de que los procedimientos en la concesión del crédito no son los adecuados, lo cual dificulta realizar la operación de cobranza, lo que trae como consecuencia falta de oportunidad para la empresa de poder cubrir sus compromisos (créditos), con sus proveedores, así como incrementar la estimación para cuentas incobrables, la falta de efectivo para poder cubrir sus necesidades de operación y puede representar el cierre de operaciones, derivado de la ineficiencia en la administración de las cuentas por cobrar.

### **j) Antigüedad de Cuentas a Cobrar**

Es una técnica de estimación que analiza las cuentas a cobrar según su antigüedad (esto es, cuentas de menos de 30, entre 30 y 60, de entre 60 y 90 días y aquellas que se originaron hace más de 90 días). Cuanto más tiempo haya pasado desde el origen de la cuenta, menos probable será su cobro.

### **k) Análisis de Cartera**

Describe el listado de clientes que la empresa posee. Este análisis unifica información sobre los clientes que se pueden clasificar por variables de antigüedad o de cartera, según convenga, y de acuerdo a límite de crédito que la compañía ha otorgado.

## 1.2.4 Generalidades de Incobrabilidad.

### **a) Cuentas Incobrables**

Una cuenta incobrable como su nombre alude es una cuenta por cobrar producto de una venta a crédito que se considera sin posibilidades de recuperación.

La “deuda de dudosa cobrabilidad” se origina por la incapacidad de los clientes de pagar por la mercancía previamente entregada, es decir: las cuentas incobrables son aquellas cuentas de las cuales su monto pueden formar parte de las pérdidas de la empresa, pues las mismas se derivan **antiguas créditos otorgados que no cobrados o cancelados por tus clientes.**

Se puede considerar una **cuenta incobrable** cuando ha pasado aproximadamente un año desde que contrajiste el crédito con tu cliente y no cumplido los plazos

establecidos, aun cuando la empresa haya utilizado innumerables elementos para sus cobros.

### **b) Factores que influyen en las cuentas incobrables**

Los principales factores que influyen en las cuentas incobrables son:

**Gestión de cobranza de la empresa:** La compañía puede aplicar distintas herramientas para facilitar la cobranza. Por ejemplo, puede ofrecer una disminución del monto de la deuda para recuperar o, al menos, un porcentaje de valor de la venta.

**Entorno macroeconómico:** Ante un crecimiento económico, las personas y empresas tendrán más recursos para cumplir con sus obligaciones. Sin embargo, frente a una crisis, los clientes serán más vulnerables a caer en el impago.

**Situación particular del deudor:** Puede ser que el individuo o empresa deudora enfrente un problema de solvencia. Por esa razón, es importante que las firmas conozcan a sus clientes antes de venderles a crédito.

### **c) Estimación en contabilidad para cuentas incobrables**

El método de asignación de la contabilidad para cuentas incobrables, es consistente con los principios de contabilidad y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) emitidas por el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés).

Los principales métodos para la estimación de las cuentas incobrables, utilizan información histórica de las cuentas por cobrar y las provisiones para hacer la estimación.

la teoría contable ha establecido diferentes métodos que tratan de estimar dicho monto y que son los siguientes:

- Método sobre las ventas netas a crédito.
- Método sobre el porcentaje sobre los saldos de las cuentas por cobrar.
- Método basado en antigüedad de saldos.
- Registro de una cuenta declarada incobrable.

#### 1.2.5 Generalidades del Deterioro.

##### a) Deterioro

La pérdida de valor económico o pérdida de flujo de caja que sufre un activo para el caso de la cuenta por cobrar es la probabilidad de que un deudor no pague parte o la totalidad del crédito concedido.

Es decir que la cartera ha sufrido un deterioro cuando el importe en libros sea mayor que el importe recuperable.

##### b) Valor recuperable

Es el importe mayor entre el **valor razonable** (importe por el que puede ser adquirido un activo entre partes interesadas y debidamente informadas, es decir valor de mercado) y el **valor de uso** (es el valor actual de los flujos de caja futuros que genera el activo)

##### c) Casos en el que se presenta Deterioro

- ✓ Dificultades financieras del deudor.
- ✓ Incumplimientos o mora en pagos.

- ✓ Quiebra del deudor
- ✓ El acreedor, otorga al deudor concesiones que no habría otorgado en otras circunstancias para que cancele su obligación como consecuencia de dificultades financieras y falta de liquidez.
- ✓ Condiciones económicas adversas o cambios en el sector que indiquen una disminución de los flujos futuros de efectivo.

#### **d) Metodología de Evaluación**

La Sección 11.24, requiere que esta evaluación de deterioro sea realizada de la siguiente forma:

1. Para el caso activos financieros que representan inversiones en títulos de capital, se requiere de la evaluación individual de cada activo.
2. Para el caso de activos financieros significativos, se requiere de una evaluación individual.

La norma establece en general que la evaluación será efectuada de manera individual para cada activo o pudiéndolos agrupar sobre la base de características de riesgo similar.

#### **e) Medición del Deterioro**

La Sección 11.25 establece dos formas de medición para el deterioro de activos medidos al costo o costo amortizado, según se resume a continuación:



1. Para un activo medido al costo amortizado, el deterioro es la diferencia entre el valor en libros y el valor presente de los flujos de caja futuros estimados descontados a la tasa de interés efectiva original del activo financiero.

2. Para un activo medido al costo, el deterioro es la diferencia entre el valor en libros del activo y el precio de venta estimado que se recibiría por el activo en caso de venta en la fecha de cierre de los estados financieros.

Bajo la normativa planteada existen las siguientes variables que tendrán que ser observadas para poder realizar la medición anterior se debe observar el plazo estimado de recuperación y la tasa de interés de mercado para los activos medidos al costo.

## CAPITULO II METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

### **2.1. Objetivo de la Investigación.**

Determinar la situación actual de la política crediticia y cobros aplicados por la entidad dedicada a la distribución de camas por mayoreo a nivel nacional, para considerar las bases del diseño de las políticas de crédito y cobro que fortalezcan la administración financiera de la entidad.

### **2.2. Importancia de la Investigación.**

La investigación realizada sobre los aspectos relacionados con las políticas de crédito y cobro permitió tener una visión amplia y clara de cuál es el comportamiento e incidencia actual que desarrollan dichas políticas tanto a nivel interno como externo de las empresas. En este sentido, el conocimiento y análisis del desarrollo de la política

crediticia permitirá elaborar un diseño de políticas de crédito y cobro que servirán de orientación a los gerentes y/o encargados de su aplicación para fortalecer su administración financiera.

### **2.3. Métodos y técnicas de investigación.**

Para investigar es necesario determinar qué tipo de métodos y técnicas se deben utilizar en la recolección de información; estos deben ser elegibles dependiendo de la problemática a estudiar, ya que sirven de herramientas por medio de las cuales al investigador se le facilita la obtención de datos.

La investigación de campo se realizó empleando la observación de los procesos de la entidad en estudio, ya que este proporciona un panorama amplio y general acerca del fenómeno que se desea investigar, a través de la implementación de un conjunto de pasos fijados de antemano con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables.

#### **2.3.1 Método de Investigación.**

Para la presentación del diagnóstico realizado a la empresa, fue necesario utilizar la metodología de investigación inductiva, ya que utiliza premisas particulares, que le permiten llegar a conclusiones generales.

Para poder llevar a cabo la obtención de información en la presente investigación, ha sido necesario apoyarnos en la recolección de datos a través de la entrevista; para realizar un análisis de la situación actual de las políticas de crédito, cobro y estimaciones de incobrabilidad así como; el manejo del cálculo del deterioro y la formulación de las

conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron en base al estudio realizado que, sustentan la propuesta del diseño de políticas de crédito y cobro que fortalecerán la administración financiera de la entidad.

**a) Tipo de Investigación.**

La investigación que se realizó es de carácter descriptivo, porque lo que se busca es dar a conocer la relación entre las variables de la investigación, pero; sin llegar al establecimiento de relaciones causales entre ellas; más que todo, lo que se busca es, determinar el grado de relación que existe entre los componentes y los procesos que realiza la entidad en el manejo de la cuenta por cobrar y todos los parámetros, tanto de selección como límites crediticios con la gestión de cobro efectiva para recuperación de los montos otorgados crediticiamente y el manejo de las cuentas que se clasifica como incobrables. (Sampieri, 2014)

**b) Tipo de diseño de la investigación.**

La investigación se llevó a cabo por medio del diseño no experimental, ya que únicamente se observaron los fenómenos tal y como se den en su contexto natural, para que posteriormente poder ser analizados sin manipular las variables de la investigación.

**c) Fuentes de información.**

Para la realización de la investigación de campo, se utilizaron dos tipos de fuentes de información, fuentes primarias y fuentes secundarias. Las fuentes de información primarias que se utilizaron tuvieron como finalidad recopilar información en el lugar donde se situaba el objeto de estudio a través de entrevistas y encuestas al personal administrativo.

Mientras que, para las fuentes de información secundaria se utilizó información bibliográfica relacionada con Políticas de Cuentas por Cobrar, Planes Estratégicos de Gestión de Cobros, libros de Gestión Financieras; además de documentos en Internet como Libros, Tesis entre otros, que permitieron diseñar la Política de administración de cuentas por cobrar, determinación del deterioro y estimación de incobrabilidad para empresa dedicada a la distribución de camas por mayoreo a nivel nacional.

### **2.3.2. Técnicas de Investigación.**

Para asegurar la veracidad de los datos obtenidos, fue necesario establecer los instrumentos y técnicas que favorecieron el análisis y la interpretación de los mismos, por lo cual se hizo uso de las siguientes técnicas durante la investigación de campo:

#### **a) La entrevista Semi-estructurada**

Técnica que sirvió para recopilar datos, mediante una guía de entrevista que consistió en un conjunto de preguntas destinadas al gerente general con el propósito de conocer las dificultades que enfrentan para administrar las cuentas por cobrar.

Esta técnica, proporcionó información más completa y precisa ya que al entrevistar al personal existió un contacto directo con el entrevistado, permitiendo que además de obtener las respuestas e información, se pudo percibir aptitudes con relación a las preguntas que se realizaban y al mismo tiempo recibir comentarios que consolidaron la investigación.

El instrumento del que el equipo investigador se auxilió, fue una guía de preguntas a cuál permitió obtener elementos claves que contribuyeron a tener un conocimiento más amplio sobre la situación actual que atraviesa la política crediticia de la mediana

empresa, con el objeto de establecer las bases que permitan el diseño de políticas de crédito y cobro que contribuyan a fortalecer la administración financiera de estas unidades de negocio.

#### **b) El Cuestionario**

Se formularon una serie de preguntas, cerradas y de opinión múltiple; esto con el propósito de conocer tanto la aplicación actual de las políticas de crédito y cobro implementadas por dicha empresa en estudio. A través de esta técnica, se pudo conocer la manera de cómo se realizan las actividades dentro de las instalaciones, como se selecciona el cliente, parámetros que se utilizan para la selección de ellos, como establecen los límites, la documentación que se toma con los datos de los futuros clientes, entre otros.

Esto permitió, además, conocer la manera en que funciona el departamento de crédito y cobro y la forma de cómo el personal desarrollaba el trabajo, lo cual permitió completar los datos obtenidos con la entrevista realizada al Gerente Comercial.

### **2.4. SUJETO Y OBJETO DE ESTUDIO.**

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa dedicada a la distribución de camas por mayoreo a nivel nacional. Situada en San Salvador.

#### **2.4.1. Unidad de Análisis.**

La investigación comprendió al departamento créditos y cobros, de la entidad antes mencionada

#### **2.4.2. Universo y Muestra.**

El universo de estudio estuvo representado por la empresa dedicada a la distribución de camas por mayoreo a nivel nacional, situada en San Salvador.

La investigación se realizó bajo el enfoque descriptiva por lo que no se estableció una muestra estadística.

### **2.5. VARIABLES E INDICADORES.**

#### **Hipótesis de la Investigación.**

La elaboración de una política de Administración de Cuentas por Cobrar, Determinación de Deterioro y Estimación de Incobrabilidad, para el manejo de dichas cuentas que permita disminuir la morosidad y mejorar su porcentaje de incobrabilidad.

#### **2.5.1. Variable independiente.**

Elaboración de una política de Administración de las Cuentas por Cobrar, Determinación de Deterioro y Estimación de Incobrabilidad para el manejo de las Cuentas por Cobrar.

#### **2.5.2. Variable Dependiente**

Disminuir la morosidad y mejorar su porcentaje de incobrabilidad

### **2.6. PROCESAMIENTO DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.**

Después de recolectar la información por medio de las técnicas e instrumentos mencionados se realizó el procesamiento y consolidación de los datos, una vez recolectada la información a través del cuestionario se procedió a realizar los análisis de dichos datos.

Los resultados de las preguntas se muestran en una Síntesis de la Entrevista, dicha información se utilizó además para la descripción del Diagnóstico de la Situación Actual sobre el procedimiento de Gestión de Cobro implementado y el manejo de la cuenta por cobrar por la Administración de la entidad.

Todo lo antes mencionado sirvió de base para el análisis e interpretación de los resultados, elaboración de conclusiones y recomendaciones, y la propuesta de un plan orientado a una eficiente administración de los créditos y cobros y estimaciones de incobrabilidad.

#### **2.6.1. Alcance de la Investigación.**

Uno de los logros obtenidos para el trabajo de campo, fue la cobertura realizada a la entidad que se dedica a la distribución de camas por mayoreo de San Salvador, de la cual se obtuvo la información necesaria mediante la disponibilidad de los dirigentes de la empresa, al proporcionar los datos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de la investigación.

Un segundo logro obtenido, fue contar con el apoyo y autorización de las máximas autoridades de la empresa objeto de estudio para el desarrollo de la investigación, además se contó con la colaboración de personas conocedoras del tema que contribuyeron a fortalecer, y alimentar el conocimiento de la situación actual que atraviesa las políticas de crédito.

Un último alcance es, que servirá de guía para la entidad dedicada a la comercialización y distribución camas a nivel nacional, para incrementar la liquidez mediante la elaboración de una política de administración de cuentas por cobrar.

### **2.6.2. Limitaciones de la Investigación.**

En el desarrollo del presente estudio se tuvieron inconvenientes para llevarlo a cabo de manera satisfactoria, los cuales se detallan a continuación:

- Por el momento tan delicado que se comenzó el trabajo de investigación, nuestro país estaba siendo golpeado por una crisis mundial sanitaria, lo que se le conoció como la pandemia del Covid-19, razón por la cual se retardo en varias ocasiones las visitas para la observación de los procesos y las entrevistas programadas.
- Se entregó información con cierto grado de sesgo, evidenciada por el temor a que ésta sea mal usada y/o por ser de carácter privada, en lo relacionado al total de sus ventas.

## **2.7. DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN ACTUAL DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRO DE LA ENTIDAD DISTRIBUIDORA A NIVEL NACIONAL DE CAMAS.**

### **a) Estructura Organizativa.**

De acuerdo a la información obtenida través del cuestionario, la empresa, no posee un organigrama que pueda definir los departamentos con sus respectivas funciones, esto no quiere decir que no se sabe los roles o el trabajo que cada quien debe de desempeñar, pero carecen de un documento formal o escrito que describa las funciones.

Dentro de la investigación, se determinó además que la entidad, en todas las actividades en relación al crédito y cobro se realizan a través de una misma unidad: no hay en sí una diferencia clara o por escrito de los departamentos de cobro y crédito.



De acuerdo a los resultados de las empresas, tienen definidos los puestos de trabajo, pero no hay separación de departamentos ni están plasmadas en un organigrama, por tanto; se elaborará una propuesta de organigrama para dicha empresa, además hay políticas financieras para la elaboración de los estados financieros, pero manuales de procedimientos en relación a las ventas al crédito no hay por escrito, aunque se sabe bien qué requisitos deben de cumplir para las actividades de operación.

Mediante la investigación se determinó que la empresa, dan a conocer a su personal de créditos y cobros los objetivos que pretenden lograr.

Se logró determinar que la empresa tiene amplio rango de operaciones en el territorio nacional asumiendo un 33% tanto, en el área para central, oriental y occidental. Lo que indica que su volumen de movimientos es de gran magnitud.

#### **b) Normas de Crédito.**

Según los resultados la empresa considera que el criterio preponderante al momento de otorgar un crédito, es conocer la liquidez del cliente, a fin de conocer que tan rentable sea.

De acuerdo a la investigación la empresa exige a sus clientes una serie de requisitos a cumplir, como presentar referencias crediticias, información sobre su capacidad de pago y nivel de endeudamiento, así como fotocopias de documentos anexos a la solicitud de crédito, con el fin de garantizar el cumplimiento de la deuda futura.

A pesar de estos procedimientos, la entidad experimenta algunas carencias que debilitan los procesos de cobro y administración de las cuentas por cobrar, entre los que destacan:

- Expedientes incompletos, lo que dificulta el proceso de recuperación de los pagos
- Pérdidas en los cobros por cambio de dirección de los clientes.
- Toma tiempo y recursos localizarlos de nuevo y realizar nuevamente el procedimiento de cobro.
- Falta de pago por devoluciones de mercadería.
- Incapacidad de pago de los clientes por no estar solventes económicamente.

En ocasiones se ha logrado establecer que la entidad experimenta estos casos, debido a que se ha otorgado crédito a estos clientes a pesar de que su análisis económico para conocer su solvencia y capacidad de pago no era favorable, la entidad asegura estar erradicando esta práctica.

**c) Condiciones de crédito.**

La empresa establece montos máximos a otorgarles en concepto de crédito a los clientes, este monto, según lo manifestado depende del comportamiento crediticio y responsabilidad por parte del cliente para decidir si ampliar o reducir su crédito.

Generalmente los plazos de crédito concedidos a los clientes son de 30, 60, y 90 días, no obstante, el plazo más frecuente es el de 30 días.

De acuerdo a la investigación la empresa ofrece descuentos por pronto pago alrededor de un 3% si cancela antes de los 30 días plazo, con la finalidad de incentivar al cliente al pago anticipado de sus deudas. De tal manera, que se reduzca el riesgo de incobrabilidad y la empresa obtenga la liquidez necesaria para afrontar sus obligaciones.

**d) Política de Cobro.**

La información que fue proporcionada es que la empresa posee políticas orientadas a los procedimientos de cuentas morosas, sin embargo, estas no se encuentran en algún manual por escrito.

Una de las técnicas que más usa la empresa como procedimiento para el cobro es la llamada telefónica. Como un recordatorio que se aproxima la fecha de pago, además se realiza la visita programa, ya que la empresa realiza lo que se le denomina “ruta”, la cual adicional a la llamada se le visita al cliente con el objetivo de incentivarlo para que sus pagos se realicen dentro de los plazos pactados.

La empresa tiene por lo general un atraso de dos meses para poder recuperar la deuda, ya que la empresa tiene como opción los plazos de 30,60 y 90 días, pero la mayoría de ventas al crédito se otorgan a plazos de 30 días, pero al momento de hacer efectivo el cobro se está percibiendo en su mayoría a plazos entre 60 y 90 días.

**e) Control de Cuentas por Cobrar.**

Actualmente la empresa, hace uso de Software o sistemas informáticos que le permite llevar un control en el registro de cuentas por cobrar. Sin embargo, este software no es un programa especializado, más que todo es el uso de cuadros formulados que permiten agilizar las operaciones matemáticas para la actualización de saldos.

La mayoría de las transacciones que realiza la empresa con sus clientes, se poseen documentos auxiliares que garantizan o respalda una exigencia de contingente para hacer efectivo el cobro de la deuda, llámese pagares, letras de cambio, quedan etc., pero

hay un porcentaje a los que no se les exige tanta documentación, ya que han demostrado en compras anteriores su cumplimiento a cabalidad de lo pactado.

Los porcentajes de ventas totales entre el crédito y contado son alrededor de un 51% como ventas al crédito y un 49% restante al contado, siendo en algún modo una dependencia de las ventas al crédito el mantenimiento de la operatividad de la empresa.

La empresa nunca ha entregado estados de cuentas a sus clientes, solo se ha hecho uso de las llamadas telefónicas y las visitas. Cuando se le he requerido por un cliente el saber su saldo, esta le entrega un detalle de sus últimos abonos y su saldo actual, pero no, como una regla de entregar estados de cuenta.

Con el fin de agilizar los cobros, la empresa abre canales de pago que facilite esta acción, entre las formas de pagos son:

- Pago al Vendedor, en las visitas programadas.
- Remesas al banco a la cuenta destinada.
- En tesorería en la oficina de la empresa.

La entidad no elabora detalles comparativos de saldo para los clientes, ya que se mantiene una atención recurrente con los clientes y en esa interacción se comunica lo referente a los saldos pendientes.

La determinación de cuentas incobrables es determinada por un 10% ya que la empresa posee un mercado muy amplio en el territorio Nacional, se estima que la incobrabilidad anda por el 10% en relación con el volumen de ventas.

La empresa, manifiesta que el nivel de incobrabilidad se atribuye al mal análisis en las solicitudes de crédito, aspecto en el que también influye la falta de responsabilidad de pago por parte del cliente, pero siendo el factor mayor una inefectiva política de cobro.

Adicional a una inefectividad de la política, no se maneja una supervisión sistemática por cliente, pero si hay una nómina que detalla aquellos clientes que tienen antigüedad de saldo.

Y por último y no menos importante, el método de cálculo de incobrabilidad no hay un método establecido, el 10% antes mencionado es un método estimado, pero sin ninguna fórmula estadística, más bien empírica.

### **CAPITULO III. POLITICA DE MANEJO DE CUENTAS POR COBRAR, Y DETERMINACIÓN Y ESTIMACIÓN DE INCOBRABILIDAD Y DETERIORO.**

#### **3.1. Importancia**

La importancia de la política administrativa de las cuentas por cobrar y sus estimaciones de incobrabilidad, radica en el hecho de que la entidad podrá contar con un diseño de una política crediticia que servirá como herramienta básica en las operaciones diarias del negocio; ya que a través de este se podrá evaluar y monitorear aspectos tales como: la evaluación del solicitante de crédito, aplicando las razones financieras, los instrumentos de crédito y cobro más utilizados para llevar a cabo la labor crediticia, así como el procedimiento a seguir para hacer efectiva la documentación legal para el cobro

de los mismos, así como la estimación y el deterioro de las cuentas al presentarse las condiciones que lo ameriten.

La aplicación de tales herramientas mostrará un panorama más claro de los problemas e inconvenientes encontrados en el manejo y desarrollo de la política crediticia actual del sector, lo cual ha dificultado el manejo de las cuentas por cobrar;

Esta herramienta permitirá contribuir a la toma de decisiones para la reestructuración de políticas, estrategias, procedimientos, otorgamiento y denegación del crédito entre otras y de esta forma fortalecer la administración financiera de la empresa a través de una cartera crediticia saneada.

La política para las Cuentas por Cobrar está enfocada en la identificación de procesos coherentes del negocio que le permitan hacer más efectiva la gestión administrativa de dichas cuentas, lo que la volverá más asertiva la toma de decisiones en la entidad.

En la medida que el proceso de implementación sea continuo, se podrá entre otras cosas, incrementar utilidades y disminuir gastos por concepto de cuentas incobrables. Dichos beneficios conducirán al logro de mejores resultados económicos y a una política de toma de decisiones eficaz por parte de la gerencia.

### 3.2. Objetivo

Diseñar una política para la Administración de Cuentas por Cobrar, Determinación del Deterioro y Estimación de las Cuentas por Cobrar, para empresa la dedicada a la distribución de camas al por mayor a nivel nacional, la cual contribuya al

fortalecimiento de la gestión oportuna de las cuentas por cobrar para reducir el porcentaje de pérdida por Deterioro de las cuentas por cobrar y el gasto por Cuentas Incobrable.

### **3.3. Política de administración de Cuentas por Cobrar**

#### **3.3.1. Política de otorgamiento de crédito**

##### a) Obtención de información

La empresa esta obliga a establecer de forma fiel un parámetro de medición que le garantice que el otorgamiento de crédito potenciales tenga un nivel de riesgo aceptable y que a través de esas medidas su inversión puede retornar a la empresa en los tiempos pactados; lo que garantizara a la empresa el retorno de su inversión, es la adecuada evaluación de sus clientes, por lo cual la entidad deberá evaluar de sus clientes los siguientes aspectos:

- Perfilar al sujeto de crédito o Solvencia Moral del acreditado
- Capacidad financiera de pago
- Garantías Específicas
- Condiciones de la economía
- La consistencia del cliente
- La cobertura.

Es necesario establecer el tipo de cliente al cual se le otorgara el crédito. En este sentido se manejarán dos perfiles de clientes, los de persona Jurídica y los de persona natural.

Los anteriores mencionados y en calidad del solicitante deberá ser de obligatoriedad proporcional la siguiente información:

### **1. Perfil del sujeto de crédito**

Persona Jurídica.

- Solicitud de crédito completamente llena. (Ver anexo 4)
- Fotocopia de DUI y NIT del representante legal.
- Estados Financieros dictaminados.
- Poder del representante legal.
- Fotocopia de matrícula de comercio.
- Letra de cambio o pagaré firmados.
- Fotocopia de escritura de constitución de la sociedad.
- Carta Autorización para compartir información.

Persona Natural.

- Solicitud de crédito completamente llena
- Fotocopia de DUI y NIT
- Información detallada de ingresos y egresos, firmada y selladas
- Referencias crediticias por escrito
- Letra de cambio o pagaré firmados



- Autorización por escrito de las personas que recibirán el producto, detallando el nombre, la firma y el DUI.
- Carta Autorización para compartir información

Procedimiento para el otorgamiento de crédito

<b>EMPRESA X, S.A. DE C.V. DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBROS</b>		
<p><b>PROCEDIMIENTO:</b> Otorgamiento o negación del crédito.</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Establecer los pasos a seguir en el otorgamiento o denegación del crédito, con el propósito de obtener resultados que contribuyan al análisis tanto de las características generales del solicitante de crédito, así como su situación financiera actual.</p> <p><b>BREVE DESCRIPCION:</b> verificar la información presentada por el solicitante, para confrontar los datos presentados en la solicitud de crédito con las referencias crediticias y demás requisitos solicitados para el otorgamiento de crédito</p> <p><b>UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO:</b> encargado de créditos y cobros, comité de crédito</p> <p><b>DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN:</b> solicitud de crédito, estados financieros, documentos personales, referencias crediticias, otros</p>		
Paso	Responsable	Actividad
1	Vendedor.	El vendedor entrega la solicitud al cliente con los requisitos.
2	Encargado de créditos y cobros	<p>Recibe la solicitud de crédito con los siguientes requisitos:</p> <p>Si es persona natural:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Solicitud de crédito completamente llena</li> <li>b) Letra de cambio o pagare firmado.</li> <li>c) Fotocopia de DUI y NIT.</li> <li>d) Licencia (si tuviera.)</li> <li>e) Referencias crediticias por escrito.</li> <li>f) Presentar un detalle de ingresos firmados y sellados.</li> <li>g) Autorización por escrito de las personas que recibirán el producto detallando el nombre y la firma.</li> </ul> <p>Si es persona jurídica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Solicitud de crédito completamente llena.</li> <li>b) Balance y Estado de Resultados debidamente auditados.</li> <li>c) Fotocopia de escritura de constitución de la sociedad.</li> <li>d) Poder del representante legal.</li> </ul>
3		

4		<p>e) Fotocopia de la credencial de la junta directiva vigente.  f) Fotocopia de matrícula de comercio.  g) Fotocopia de DUI y NIT.</p>
5		
6		<p>Se revisa que en la solicitud de cliente esté completamente llena y que presenten toda la documentación anterior.</p> <p>En caso que falten algunos de estos datos se consultará a la empresa por teléfono.</p>
7		<p>Se procederá a investigar la veracidad y confiabilidad de los datos proporcionados en la solicitud de crédito.</p>
8		
9		<p>Se contacta a la persona o empresa que ha dado referencia del cliente para consultar qué tipo de cliente es el solicitante del crédito, verificando así si el cliente mantiene con ellos cuenta abierta, el monto y plazo otorgado, qué Antigüedad y cómo cumple sus compromisos de pago.</p>
10		
11		<p>Se evalúa la solicitud de crédito en base a un análisis financiero.</p> <p>Se procede a decidir según los resultados obtenidos en la evaluación si el crédito será concedido o denegado.</p> <p>Si el crédito es concedido se evalúa el monto y plazo que se le otorgara al cliente.</p> <p>Se elaboran los documentos de control y registros contables necesarios antes de otorgar el crédito.</p> <p>Una vez aprobado el crédito se procede a notificarlo por escrito al cliente, en el cual se le especifica el límite de crédito y el plazo, así como también los descuentos por pronto pago.</p>

#### Evaluación del solicitante

##### **a) Verificación de la información obtenida**

Asegurar que los datos proporcionados por cualquier perfil de solicitante sean lo más verdaderos posibles.

Se confirmará la información por las siguientes vías:

Vía Telefónica

Visitas Personales

O cualquier otra media que garantice la veracidad de la información.

**b) Capacidad financiera de pago.**

Con el propósito de mostrar las relaciones existentes entre las cuentas de los estados financieros dentro de la empresa y entre ellas, esto para establecer la posición financiera real de la misma y predecir las condiciones futuras del negocio, y así la decisión que deba tomar en cuanto al otorgamiento o denegación de los créditos.

La empresa evaluará la situación financiera del solicitante independientemente si es persona jurídica o natural y se analizaran los estados financieros del solicitante de crédito a través de los siguientes análisis:

- Método Horizontal
- Método Vertical.
- Razones de Liquidez
  - Liquidez corriente
  - Prueba Acida
  - Capital de Trabajo.
  - Razones de solvencia.
  - Nivel de Endeudamiento
  - Endeudamiento del Activo
  - Endeudamiento Patrimonial
  - Apalancamiento Financiero.

## 5. Análisis de manejo de actividades

- Rotación de Inventario
- Periodo de cobro
- Análisis de plazo de pago a proveedores

## 6. Razones de Rentabilidad.

- Margen Bruto
- Margen Operacional
- Margen Neto.

Las condiciones del crédito o periodo de tiempo.

Antes de establecer los periodos de plazo, la entidad evalúa a sus clientes, y determinar que es un negocio viable, procederá a establecer las condiciones del crédito. Para eso, la entidad tendrá que determinar cuánto es el periodo de tiempo que se tarda en cobrar a sus clientes; y así, asignar el tiempo de los créditos a otorgar, para determinar dicho tiempo, aplicara indicadores de gestión, para establecer los periodos idóneos.

### Modelo de Aceptación y de negación

Una vez efectuados los análisis financieros, se evalúan los resultados y se determina si se acepta o no el crédito solicitado mediante la carta de aceptación, además si se llegara a denegar por que la evaluación fue desfavorable, de igual manera; se hará por medio de carta de negación.

Estrategia del descuento por pronto pago.

Esta estrategia será utilizada por la empresa para incentivar al cliente que efectúe el pago de su cuenta en un período menor al plazo otorgado; esto permitirá minimizar el riesgo de que el cliente forme parte de la cartera morosa, al mismo tiempo darle la oportunidad al cliente de reducir sus costos a través de nuestra estrategia por pronto pago.

El porcentaje de descuento que se les otorgará a los clientes será analizado y discutido con el encargado de crédito y cobro, tomando en cuenta el rango existente entre los precios de contado y los precios a crédito. Esta estrategia se puede aplicar de la siguiente manera:

$$\text{DPP} = 1 - \frac{\text{Precio de contado}}{\text{Precio al Crédito}} \times 100 = \%$$

Tomando en cuenta el resultado el encargado de crédito y cobro podrá tomar como estrategia un número del porcentaje (%), y este será destinado al descuento por pronto pago, esta estrategia da como resultado un margen de ganancia arriba del precio de contado, favoreciendo de esta manera a la empresa y al cliente.

### **3.3.2. Política de Cobro.**

El área de cobranza realizar los controles oportunos de su cartera de clientes de 30 a 190 días.

La persona encargada de la revisión de la cartera deberá generar los reportes a diario, para verificar los vencimientos de las cuotas e informar a la jefatura de créditos o a la persona encargada.

La persona de crédito deberá realizar las siguientes acciones.

- a) Elaborar y enviar a los clientes las notificaciones como un recordatorio, de al menos cinco días antes del vencimiento del plazo.
- b) Al llegarse el vencimiento, el departamento o la persona encargada, deberá de realizar llamadas para la verificación del motivo por el cual el cliente no ha cancelado el pago, se considera 3 días de gracia después del vencimiento para que el cliente se acerque a cancelar la cuota o la deuda que corresponde.
- c) Si aún agotado los pasos anteriores, el cliente persiste en impago; se le emitirá una carta donde se le recordará al cliente la cláusula del contrato donde ese estipula que pierde el derecho de crédito, y la notificación por escrita deberá contener:
  - ✓ Firma del gerente de ventas
  - ✓ Sello de la empresa
  - ✓ Estado de cuenta del cliente (detallando documentos sujetos al cobro)
  - ✓ Estado de cuenta del cliente (detallando el valor del interés simple devengado al vencimiento de la obligación para clientes bajo procedimiento especial)
  - ✓ Espacio para que firme el cliente por haber sido notificado.

- d) El encargado de cuentas por cobrar prepara reportes de antigüedad de saldos que afecten los activos, elabora informes de los clientes con morosidad mayor a 90 días y deberá enviar el informe al departamento contabilidad, se tomarán el % de 90 a 181 días para cálculo reserva.
- e) Una vez agotados los plazos y estrategias se pasarán a lo jurídico.

### **3.3.3 Política de Deterioro de Cuentas por cobrar.**

La entidad al cierre contable, evaluara si la entidad tiene evidencia objetiva si sus activos financieros han sufrido deterioro. (Foundation, 2016)

Para determinar si ha habido deterioro debe evaluarse si cumpla con al menos una de las siguientes condiciones.

1. Morosidad
2. Dificultades financieras del deudor
3. Quiebra del deudor
4. Refinanciamiento de la deuda
5. O cualquier asunto que pueda dar indicios de deterioro de la cuenta.

Para determinar el deterioro se podrá medir de dos formas:

1. Al costo
2. Al costo amortizado.

### 3.3.4 Política de Estimación de Incobrabilidad.

a) Se considera una cuenta por cobrar como incobrable y se procederá al cálculo de la Estimación cuando se hayan agotado todas las acciones de gestión de cobro administrativas y judiciales.

b) Elaboración del Reporte en el cual se detalle la estimación de cuentas incobrables de saldos, aplicando la metodología para determinación de los importes de estimación para cuentas incobrables tomando como base la antigüedad de saldos de la siguiente forma:

Días Mora	Factor de Rva
De 60 a 90 días	10%
De 91 a 120 días	25%
De 121 a 180 días	50%
De 181 a 360 días	75%
Más de 360 días	100%

La suma de todos los importes constituirá la Estimación de reserva determinada, la cual deberá calcularse de manera mensual.

A continuación, se presenta el procedimiento que la entidad deberá de aplicar para la estimación de incobrabilidad de las cuentas por cobrar, que se detallan a continuación, la actividad, el procedimiento y el encargado o el departamento que ejecutara el procedimiento.



## a) Procedimiento para la Estimación de Incobrabilidad

<p>EMPRESA X, S.A. DE C.V. DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBROS</p> <p>PROCEDIMIENTO: Estimación de Incobrabilidad. OBJETIVO: Facilitar el cumplimiento de la política mediante la definición de los procedimientos adecuados.</p> <p>BREVE DESCRIPCION: Procedimiento para determinar los valores estimados a registrar contablemente para la Estimación por Cuenta Incobrables.</p> <p>UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO: Encargado de créditos y Contabilidad.</p> <p>DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: Notas de cobro de crédito, estados de cuentas, acuerdos incumplidos clientes.</p>		
Paso	Responsable	Actividad
1	Encargo de Créditos y Cobros	Emite de forma mensual el Reporte de Antigüedad de Saldos de clientes en cartera vencida.
2		Con base a la Antigüedad de saldos se clasifica cada una de las Cuentas por Cobrar de difícil recuperación.
3		Con base a la clasificación realizada con las Cuentas por Cobrar de difícil recuperación, se multiplica la probabilidad de incumplimiento por saldo de cada una de las cuentas y emite Reporte de Estimación de Cuentas Incobrables.
4	Contabilidad	Envía Reporte de Estimación de Cuentas Incobrables a Gerencia de Contabilidad en los 3 primeros días hábiles del mes siguiente.
5		<p>Recibe, analiza “Reporte de Estimación de Cuentas incobrables”, realiza los registros contables de la Estimación para Cuentas Incobrables” del mes inmediato anterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación o incremento de la estimación por cuentas consideradas de difícil cobro o incobrables.</li> <li>• Disminución por exceso en la estimación para las cuentas incobrables.</li> </ul>

## CONCLUSIONES.

Con el desarrollo de la investigación orientada, a la elaboración de una política de administración de la cuenta por cobrar, determinación del deterioro y estimación de incobrabilidad para empresa dedicada a la distribución de camas por mayoreo a nivel nacional, se determinaron las siguientes recomendaciones:

- La adopción de la política administrativa, para el tratamiento de las cuentas por cobrar y los cálculos para las cuentas correctoras respectivamente, posee un impacto positivo, ya que la entidad necesita aplicar procedimientos sistemáticos para el análisis del otorgamiento de créditos futuros, y así evitar un alto grado de incobrabilidad.
- Que los procedimientos aplicados por la entidad en lo relacionados, eran pocos eficientes; ya que, por la confianza y amistad que se establecía en el tiempo con el cliente, impedía en ocasiones cumplir con requisitos de evaluación y formalidad en los procesos de asignación de crédito.
- Que la entidad necesita, establecer una política administrativa que le permita determinar fiablemente al cierre de cada periodo económico, si existe evidencia de un deterioro en la cuenta por cobrar y así poder presentar las afirmaciones financieras.

## **RECOMENDACIONES.**

- La implementación de una política de crédito, garantiza la recuperación de la inversión a plazos previstos, y además asegura una asignación de crédito y una mayor rotación de las cuentas por cobrar.
- Analizar la capacidad de endeudamiento de cada cliente, estableciendo límites de crédito a fin, que la empresa no esté expuesto al riesgo de morosidad.
- Revisar periódicamente los límites de créditos con cada cliente, con el objetivo de reflejar los cambios en la situación económica si así fuera el caso.

## BIBLIOGRAFIA

- *Código de comercio de la Republica de El Salvador.* (1982). El Salvador: Editorial Centro Grafico S.A de C.V.
- Laris Casillas, F. J. (1998). *Administración Integral.* Mexico: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. .
- Lawrence, G. (2000). *Administración Financiera Básica.* Mexico: Editorial Pearson Educación.
- Marcial Cordoba Padilla. (2012). *Gestion Financiera*
- Niif para Pymes. En I. Foundation, (2016), *Norma Internacional de Informacion Financiera para Pequeñas y Medianas entidades.*
- Roberto Hernandez Sampieri. (2014). *Metodologia de la Investigacion,* 6° Edicion

# ANEXOS



## ANEXO 2

**MODELO DE CUESTIONARIO**

**Universidad de El Salvador**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Ciencias Económicas**

**Cuestionario**

Objetivo: El presente cuestionario tiene una finalidad exclusivamente académica, y persigue elaborar un diagnóstico sobre el desempeño de la gestión de crédito y cobros en la mediana empresa dedicada al giro de droguería ubicadas en el municipio de San Salvador. Agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración, que respetuosamente solicitamos.

**DATOS GENERALES.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_ Dirección  
de la Empresa: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_  
Cargo que Desempeña: \_\_\_\_\_

INDICACIONES: Marque con una "X" o complete, según el caso, las preguntas formuladas a continuación.

**A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

1. ¿Posee la empresa un organigrama que defina cuáles son los departamentos, unidades o secciones que la conforman, las líneas de autoridad y staff, los niveles jerárquicos y la interrelación que se dan entre ellos?

a. Si  b. No

2. Las funciones de crédito y cobro son realizadas por una:

- a. Misma Unidad  b. Distintas Unidades

3. ¿Cuáles de los siguientes manuales existen por escrito para el departamento de crédito de su empresa?

- a. Manual de Políticas  c. Manual de Procedimientos   
 b. Manual de Descripción de Puestos  d. Otros.

Especifique: \_\_\_\_\_

4. ¿Posee la empresa un plan orientado a la gestión de las cuentas por cobrar?

- a. Si  b. No

5. ¿Son transmitidos a los ejecutivos de ventas los objetivos y políticas que espera lograr el departamento de cuentas por cobrar?

- a. Si  b. No

6. ¿Qué porcentaje de distribución de camas posee la empresa en las diferentes zonas del país con respecto al total de su venta?

Occidente ( %) Oriente ( %)

Paracentral ( %)

## B. NORMAS DE CRÉDITO

7. ¿Qué criterios son tomados en cuenta para otorgar o denegar un crédito a los clientes?

- a. Ingreso neto.  b. Gastos mensuales



- c. Liquidez  d. Nivel de activos   
 e. Otros.

Especifique: \_\_\_\_\_

8. ¿Cuáles son los requisitos mínimos exigidos por parte de la empresa para extenderle crédito a los clientes?

- a. Referencias crediticias  b. Estados financieros   
 c. Capacidad de pago del cliente  d. Nivel de ingresos   
 e. Nivel de endeudamiento del cliente. . Todas las anteriores.

**C. CONDICIONES DEL CRÉDITO**

9. La empresa ha establecido montos máximos por cliente al concederles crédito.

- a. Sí  b. No

10. ¿Cuál es el plazo de crédito más frecuente y que porcentaje de los créditos otorgados pertenece a dicho periodo convenido?

Plazo en días %	30	60	90
0%-25%			
26%-50%			
51%-75%			
76%-100%			

11. ¿Ofrecen descuento por pronto pago a sus clientes?

Objetivo: Conocer de qué manera la empresa incentiva a sus clientes al pago a tiempo de sus créditos.

a. Sí  b. No

#### **D. POLÍTICAS DE COBRANZA**

12. ¿Posee la empresa política de cobro definidas?

a. Si  b. No

13. ¿Cuáles son las principales técnicas de cobro que implementa la empresa?

a. Llamadas telefónicas  b. Notas de cobro

c. Envío de mensajes de texto

14. ¿Se recuperan los créditos otorgados en el plazo pactado?

a. Si  b. No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

#### **E. CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

15. ¿De qué manera se lleva a cabo el control de los créditos otorgados?

a. Manual  b. Software

16. ¿Poseen documentos legales que garantizan la recuperación del crédito?

De la mayoría 50% - 100%  De alguno 0% - 50%

17. ¿Qué porcentaje de sus ventas son al crédito y al contado?

Ventas Porcentajes	Crédito	Contado
76 - 100%		
51 - 75%		
26 - 50%		
0 - 25%		

18. ¿Emite la empresa estados de cuenta a sus clientes a fin de dar a conocer el saldo pendiente de pago?

a. Sí       b. No       c. Solo alguno

19. ¿De qué forma los clientes realizan sus pagos a la empresa?

a. Pago al vendedor       b. Remesas al banco   
 c. En tesorería de la empresa       d. Todas las anteriores

20. ¿Se elaboran estados comparativos mensuales de los saldos de las cuentas por cobrar para analizar su grado de movimiento?

a. Sí       b. No

21. ¿Qué porcentaje de cuentas incobrables maneja su cartera de clientes?

- a. 0 - 5%  b. 5 - 10%  c. 10 - 15%   
 d. 15 - 20%  e. + 20%

22. ¿A qué aspectos atribuiría la irrecuperabilidad de las cuentas por cobrar por créditos otorgados?

- a. Mal análisis de solicitudes de créditos o análisis de clientes.   
 b. Equipo ineficiente de cobradores   
 c. Mal registro de las cuentas por cobrar   
 d. Inefectividad de las políticas de cobro   
 e. todas las anteriores

23. ¿Existe una supervisión sistemática de las cuentas por cobrar por cliente?

- a. Sí  b. No

24. ¿Se elaboran reporte de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar?

- a. Sí  b. No

25. ¿Cuál es el método que utilizan para estimación de cuentas incobrables?

- a. Método directo  b. Porcentaje de las ventas al crédito   
 c. Clasificación con base a la antigüedad de saldos   
 d. Método con base a la experiencia.

**ANEXO 3****RESUMEN DE ENTREVISTA.**

Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Ciencias Económicas



## Guía de Entrevista

Objetivo: La presente entrevista tiene una finalidad exclusivamente académica, la cual está dirigida al Gerente Comercial, y persigue elaborar un diagnóstico sobre el desempeño de la gestión de crédito y cobros en las empresas dedicada al giro de comercio ubicadas en el municipio de San Salvador. Agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración, que respetuosamente solicitamos.

DATOS GENERALES. Fecha de realización de la entrevista: \_\_/\_\_/\_\_ Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona entrevistada: \_\_\_\_\_

### Guía de Preguntas.

1. ¿Qué tipo de políticas poseen para el otorgamiento de créditos?

R// Realmente la política siempre ha estado cambiando según la necesidad que se tenga de obtener o de asegurar un ingreso; Un tiempo, estuvo como una política cerrada, pero con el tiempo se fue haciendo cada vez más flexible.

Si ya en sí, el mercado es bien competitivo; con esto de la pandemia es aún más delicado, ya que el vender es un o pierdo o gano, ya que con la pandemia se necesita ingreso y eso lo obliga a flexibilizar todo, pero también se tiene el riesgo que no se recupere en su totalidad la deuda. Así que es un 50-50.

1. ¿Quién evalúa y autoriza los descuentos por pronto pago y los plazos de crédito?

R// Depende, pues es el vendedor quién evalúa las condiciones del cliente, si puede dar le un plazo más amplio o no, dependiendo del record que haya tenido años atrás.

2. ¿Ofrecen descuentos por pronto pago y qué porcentajes de descuento les conceden a sus clientes?

R// Sí ofrecemos, desde un 3% hasta un 5% para 8 o 15 días, depende del tipo de cliente según su record crediticio. Y también somos flexibles a la hora de negociar el precio del producto y así también la cantidad, entre mayor cantidad de productos nos adquiere, mayor

será el descuento otorgado, podría llamársele descuento adicional al producto, no al crédito. Si es el pago es al contado, se podría negociar un precio menor también.

3. ¿Qué criterios utilizan para determinar a qué cliente conceden créditos y qué documentos son requeridos?

R// Se evalúa si el cliente es constante con nosotros para retenerlo. Si es un cliente nuevo se requiere referencias, que llenen la solicitud de crédito, que presente además 3 recomendaciones familiares y 3 referencias comerciales, documentos personales, además de escrituras de constitución de la empresa, estados financieros, y tienen que hacer sus primeras ventas al contado, aunque sea compras algo pequeñas, para luego otorgar crédito con el objetivo de evaluar la capacidad de pago del cliente. Aparte de esto, en el mes que se realizan las compras al contado.

4. ¿Han establecido algún límite de crédito para los clientes y cuál es el criterio con el cuál deciden el monto a otorgar?

R// El criterio de montos a otorgar se decide de acuerdo a la capacidad de pago mostrada en sus primeras compras al contado, y nosotros observamos si en compras no tan altas, pues se atrasan es un indicador para nosotros que no será un cliente fiable.

5. ¿Cuál es el número de empleados que posee y el nivel de ingresos que tiene la empresa?

R// Tenemos 8 empleados y el nivel de ingresos brutos asciende a \$ 620,652.08.

6. ¿Qué tipo de políticas de cobro implementan y cuál es el proceso de recuperación de créditos?

R// Nosotros le llamamos “vuelta de viaje”, que significa que cada 8 días se le visita al cliente, y cada 8 días se le está cobrando, esto nos ha dado resultado, porque el cliente cada semana tiene necesidad de producto, por lo que está en la obligación de cancelar si quiere seguir teniendo el derecho de adquirir mayor cantidad de productos.

7. ¿Considera usted que el período de recuperación de los créditos es equilibrado con respecto al período de pago a proveedores?

R// Sí, ya que si yo me atraso en recuperar la plata, así me atrasaré para poder cancelar a mis proveedores (laboratorios), es casi una obligación forzosa el tenerlo equilibrado, ya que si el producto es de alta rotación y se vende bien en el mercado, así yo tendré necesidad de adquirir más, teniendo que pagar nuevamente a laboratorios, caso contrario, si el producto es nuevo y cuesta un poco más venderlo, así me retrasaré a la hora de pagar mis compromisos con los proveedores.

8. ¿Con qué periodicidad revisan el estado de cuentas por cobrar?

R// Se realiza diariamente, por el tipo de reporte que utilizamos. Cada vez que el vendedor obtiene su abono del cliente, lo reporta al regresar a la droguería, para poder yo ver el saldo pendiente, lo cual, nos facilita mucho a la hora de otorgar nuevos créditos a clientes, ya que si aún debe, se le reduce el pedido, además es fácil detectar irregularidades del tipo: que el vendedor deja mercadería sin haber recibido el abono antes, porque cada vez que se deja



nuevo producto, esperamos recibir algún abono por parte del cliente, a menos que este sea considerado un buen cliente según su historial de pago.

9. ¿Quién determina las acciones a seguir con las cuentas morosas? ¿Y cuáles son esas acciones?

R// Primero es el vendedor que evalúa el saldo pendiente, y así tomar una decisión si deja nuevamente producto o no, lo cual ya es una excepción, segundo, tenemos una chica encargada acá en el despacho, que me hace ver los clientes que deben mucho, y al final yo soy el que tiene la decisión última si se deja más producto o no. Son decisiones complicadas, ya que, al no mandar más producto, perdemos ante la competencia, porque este cliente irá con otro proveedor. Se realizan presiones por medio de otras personas como abogados, por medio de las letras de cambio y pagarés que tenemos

10. ¿Evalúa la gerencia la rotación de cuentas por cobrar y de qué manera este indicador contribuye en la toma de decisiones?

R// Sí, se evalúa y se convoca a reunión con el vendedor. Y se podrían tomar decisiones de reducir el total de deuda con el cliente, pero este tiene que abonar al menos una buena parte de este crédito para sacar la cuenta adelante. Los descuentos por compra son decisiones que además se toman

11. ¿Elaboran un plan orientado a la gestión de cuentas por cobrar? ¿Cuál es el propósito de ese plan? ¿Evalúan lo planificado con lo realizado?

R// No, aún no se ha realizado por escrito, pero sí evaluamos lo planificado con lo realizado.

## ANEXO 4

## SOLICITUD DE CREDITO

Representante de Ventas: \_\_\_\_\_ (Vendedor)

## I. DATOS DEL CREDITO SOLICITADO

Monto solicitado: \_\_\_\_\_ Días de crédito: \_\_\_\_\_  
 Forma de Pago: Depósito en Banco  Transferencia  Débito Directo   
 Garantía: Bancaria  Pagaré  Hipotecaria

## II. DATOS DEL SOLICITANTE:

a) Razón Social: \_\_\_\_\_  
 b) Nombre Comercial: \_\_\_\_\_  
 c) Dirección: \_\_\_\_\_  
 d) Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_  
 e) Número de Identificación Tributaria: \_\_\_\_\_ f) N° Registro de Contribuyente: \_\_\_\_\_

## III. EMPRESA INDIVIDUAL:

a) Nombre Comercial: \_\_\_\_\_  
 b) Propietario: \_\_\_\_\_  
 c) Registro Mercantil No.: \_\_\_\_\_ Folio: \_\_\_\_\_ Libro: \_\_\_\_\_  
 b) Documento de Identificación: \_\_\_\_\_ Número: \_\_\_\_\_  
 Extendido en: \_\_\_\_\_

## IV. ESTADO PATRIMONIAL

Activo	Monto	Pasivo	Monto
Bancos e Inversiones Financieras		Cuentas por Pagar	
Inversiones en Acciones de Empresas		Préstamos y Obligaciones	
Cuentas por Cobrar		a) Corto Plazo	
Bienes Inmuebles		b) Largo Plazo (Ej: hipotecas a favor de 3°)	
Vehículos		Otros Pasivos	
Maquinaria			
Mobiliario y Equipo			
Menaje de Casa			
Otros Activos			
<b>Total Activos</b>		<b>Total Pasivos</b>	
		<b>Patrimonio</b>	

## Bienes Inmuebles

Datos Registrales Inmueble 1  
 Datos Registrales Inmueble 2  
 Datos Registrales Inmueble 3

## V. PERSONA JURIDICA:

a) Clase de Sociedad: Anónima  Limitada  Otras: \_\_\_\_\_  
 b) Fecha de Constitución de la Sociedad: \_\_\_\_\_ Nombre del Notario: \_\_\_\_\_  
 c) Registro Mercantil No.: \_\_\_\_\_ Folio: \_\_\_\_\_ Libro: \_\_\_\_\_  
 d) Capital Suscrito y Pagado: \_\_\_\_\_ Plazo de Sociedad: \_\_\_\_\_  
 e) Actividad Económica Principal: \_\_\_\_\_  
 f) Nombre Representante Legal autorizado para solicitar crédito: \_\_\_\_\_  
 g) No. Identificación Tributaria del Representante Legal: \_\_\_\_\_  
 h) Fecha de Nombramiento: \_\_\_\_\_  
 i) Documento de Identificación: \_\_\_\_\_ Número: \_\_\_\_\_  
 Extendido en: \_\_\_\_\_

j) Nombre de socios y participación accionaria:

Nombre de los Socios	% Participación Accionaria

Contactos Principales: (Gerente general, gerente financiero, jefe de créditos, de compras, etc.)

No.	Nombre	Cargo	Teléfono	E-mail
1				
2				
3				
4				

**VI. REFERENCIAS DEL SOLICITANTE**

a) Entidades bancarias y financieras

No.	Nombre	Contacto	Monto	Teléfono/E-mail
1				
2				
3				
4				

b) Entidades comerciales (Nombre de empresas con las que tiene o ha tenido crédito)

No.	Nombre	Contacto	Monto	Teléfono/E-mail
1				
2				
3				
4				

c) Préstamos

No.	Institución	Clase Préstamo	Monto inicial	Monto actual	Fecha otorgado	Banco	Contacto
1							
2							
3							
4							

El solicitante se hace responsable de la veracidad de los datos arriba declarados, los cuales serán manejados confidencialmente por NOMBRE DE LA ENTIDAD, quien se le autoriza para verificar la información proporcionada consultando autoridades registrales y/o burós de créditos disponibles. Si posterior a la concesión del crédito NOMBRE DE LA ENTIDAD comprobare la falta de veracidad en lo manifestado por el deudor, podrá dar por concluido el crédito y exigir judicialmente el cumplimiento inmediato de la obligación.

Nombre del Representante Legal y/o Propietario \_\_\_\_\_

Firma del Representante Legal y/o Propietario \_\_\_\_\_

SELLO \_\_\_\_\_

**DOCUMENTOS REQUERIDOS**

Empresa Individual	Persona Jurídica
- Solicitud Completa	- Solicitud Completa
- Copia del NIT y NRC (ampliada al 150%)	- Copia del NIT y NRC de la sociedad (ampliada al 150%)
- Copia de DUI (Ampliada a 150%)	- Copia escritura de constitución, modificaciones o reorganización pacto social
- Estados Financieros comparativos de los 2 últimos años fiscales, auditados con sus notas	- Estados Financieros comparativos de los 2 últimos años fiscales, auditados con sus notas
- Comprobante de domicilio recibo de servicios públicos no mayor a 6 meses	- Comprobante de domicilio recibo de servicios públicos no mayor a 6 meses
- Últimas 2 declaraciones de IVA, PAGO A CUENTA y RENTA	- Últimas 2 declaraciones de IVA, PAGO A CUENTA y RENTA
- Fomato CARTA AUTORIZACION PARA COMPARTIR INFORMACION	- Fomato CARTA AUTORIZACION PARA COMPARTIR INFORMACION
	- Copia de DUI Y NIT, pasaporte o Carné de residente del representante Legal
	- Copia de la credencial de elección del Representante legal
	- Copia de la matricula de comercio vigente

**ANEXO 5****AUTORIZACIÓN PARA COMPARTIR INFORMACIÓN**

Yo, \_\_\_\_\_ en nombre y representación de la sociedad \_\_\_\_\_ que puede abreviarse \_\_\_\_\_, autorizo a (NOMBRE DE LA ENTIDAD), en adelante “(NOMBRE DE LA ENTIDAD)” para que comparta, investigue y verifique información crediticia de mi Representada, para esta solicitud y/o para el análisis futuro, con entidades especializadas en la prestación de servicios de información y/o burós de créditos, incluyendo aquellas que recolectan, registran, procesan, distribuyen datos referente al comportamiento crediticio de las personas y ofrecen servicios de información de bases de datos. Además, autorizo que se reporten los datos de mi representada a entidades dedicadas al tratamiento de datos crediticios; y/o que los datos de mi representada pasen a formar parte del historial crediticio en las bases de datos de empresas especializadas en servicios de información y/o burós de crédito. Asimismo, en nombre de mi representada, autorizo para que (NOMBRE DE LA ENTIDAD) pueda adicionar y/o actualizar, cualquier información crediticia proporcionada por mi representada o no, incluyendo los de esta solicitud y cualquier otra información de mi representada, que (NOMBRE DE LA ENTIDAD) requiera en un futuro, para los usos que este estime conveniente, siempre de conformidad a la ley.

Firma: \_\_\_\_\_

Representante Legal:

DUI Representante Legal:

Sociedad:

NIT Sociedad: