

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



DISEÑO DE UN PLAN ADMINISTRATIVO QUE CONTRIBUYA A LA EFICIENCIA  
DE LA FUNCIÓN DE CRÉDITO Y COBRO PARA INCREMENTAR LA LIQUIDEZ EN  
LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS AL GIRO DE DROGUERIAS UBICADAS  
EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

AGUILAR FLORES, FERNANDO ANTONIO	AF03003
MEJIA RODRIGUEZ, BLANCA ESTELA	MR07039
MORAN OSORIO, MERCEDES GUADALUPE	MO04034

PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JULIO 2014

SAN SALVADOR      EL SALVADOR      CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

**Vicerrector:** Ana María Glower de Alvarado.

**Secretario General:** Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**Decano:** Máster Roger Armando Arias Alvarado.

**Vicedecano:** Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas.

**Secretario:** Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

**Docente Director:** Licenciado Atilio Alberto Montiel.

**Coordinador del Seminario:** Licenciado Rafael Arístides Campos.

**JULIO 2014**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Principalmente quiero dedicar este trabajo a Dios, por haberme regalado el don de la vida, por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad y por brindarme 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 y mi amor para papá y mamá, que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

A mis amigos y compañeros porque siempre estuvieron pendientes de mi progreso universitario día con día y me dieron su apoyo cuando lo necesite sin pedirme nada a cambio.

**Fernando Antonio Aguilar Flores.**

Agradezco a Dios primeramente por permitirme culminar mis estudios quien durante todo este tiempo me brindo sabiduría, paciencia, perseverancia y sobre todo fortaleza para superar cada reto de la vida. A mis padres María Antonia Rodríguez y German Mejía Cruz por su apoyo incondicional, por el arduo empeño de ambos, quienes lucharon día a día para darme una educación universitaria. A mis hermanos por su comprensión y cariño, a mis amigos/as que siempre estuvieron a mi lado dándome ánimos para salir adelante. A nuestro asesor Lic. Atilio Alberto Montiel por compartir todo su conocimiento y ayudarnos a llevar a cabo el trabajo de graduación de manera satisfactoria.

**Blanca Estela Mejía Rodríguez.**

Quiero dar gracias a dios por haberme permitido poder culminar nuestro trabajo , también me siento muy agradecida con mi familia que siempre estuvo al pendiente en todo momento y nunca me dejo de animar en los momentos más difíciles , agradecer a los hermanos de la iglesia que siempre estaban ahí para dar palabras de aliento y sobre todo a una personas muy especial que ya llevo en el corazón y que siempre la recordare en todo momento que fue un pilar importante en mi vida y que me ayudo a que alcanzara a terminar mi carrera lo que hasta el momento he logrado. (Marcos Nahum Iglesias).

**Mercedes Guadalupe Moran Osorio.**

## INDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iv

### CAPITULO I

#### **GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESAS DEDICADAS AL GIRO DE DROGUERIAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y FUNDAMENTOS TEORICOS SOBRE PLAN ADMINISTRATIVO Y FUNCIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS .**

<b>A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA EN EL SALVADOR. ....</b>	<b>1</b>
<b>B. GENERALIDADES DE LAS DROGUERIAS EN EL SALVADOR. ....</b>	<b>2</b>
1. Antecedentes. ....	2
2. Origen y evolución de la industria farmacéutica .....	3
3. Distribución de productos farmacéuticos en El Salvador. ...	5
4. Características de las droguerías. ....	6
a. Distribución. ....	7
b. Almacenamiento. ....	8
5. Obligaciones de las droguerías. ....	9
6. Prohibiciones de los distribuidores. ....	10
7. Marco Legal. ....	11
<b>C. GENERALIDADES DE LA DROGUERÍA JHERAL FARMA S.A DE C.V .....</b>	<b>17</b>
1. Antecedentes .....	17
a. Misión. ....	18
b. Visión. ....	19
2. Estructura organizativa actual. ....	19
3. Descripción de los principales puestos Administrativos. ..	20
4. Criterios de clasificación de la Droguería JHERAL FARMA S.A. DE C.V. ....	22
<b>D. MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>23</b>
1. Conceptos Generales .....	23
a. Plan. ....	23

b. Planeación Estratégica, Táctica y Operativa. ....	24
2. Fases del proceso de planeación. ....	25
3. Características de la planeación. ....	27
4. Importancia de la planeación. ....	28
5. Ventajas y desventajas de la planeación. ....	28
6. Tipo de planes. ....	30
7. Cualidades de un buen plan. ....	32
<b>E. FUNCIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS</b> .....	32
1. Administración de cuentas por cobrar. ....	32
1.1. Definición.....	34
2. Importancia de las cuentas por cobrar .....	35
3. Objetivos de la administración de las cuentas por cobrar. ....	36
4. Políticas de crédito. ....	37
4.1. Selección y estándares de crédito.....	38
4.2. Condiciones de crédito.....	41
5. Políticas de cobro. ....	43
5.1. Periodo promedio de cobro.....	44
5.2. Antigüedad de saldos.....	45
5.3. Técnicas de cobranza.....	46
6. Control interno administrativo de las cuentas por cobrar. ....	47
6.1. Importancia del control interno administrativo.....	47
6.2. Objetivos del control interno en la administración de las cuentas por cobrar.....	48
6.3. Procedimientos de control interno en las cuentas por cobrar.....	49

## CAPITULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA FUNCIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS EN LA MEDIANA EMPRESA DEDICADAS AL GIRO DE DROGUERIAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

<b>A. IMPORTANCIA.</b> .....	52
<b>B. OBJETIVOS.</b> .....	52
<b>C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.</b> .....	54

1. Método científico. ....	54
1.1. Método Analítico.....	54
1.2. Síntesis.....	55
1.3. Método Deductivo.....	55
<b>D. TIPO DE INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>56</b>
<b>E. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>56</b>
<b>F. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>57</b>
1. La Encuesta. ....	57
2. La Entrevista. ....	57
3. La Observación Directa. ....	58
<b>G. FUENTES DE INFORMACIÓN. ....</b>	<b>58</b>
1. Primarias. ....	58
2. Secundarias. ....	59
<b>H. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>59</b>
<b>I. UNIDADES DE ANÁLISIS. ....</b>	<b>59</b>
<b>J. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA. ....</b>	<b>59</b>
1. Determinación del universo. ....	59
2. Determinación de la muestra. ....	60
<b>K. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS. ....</b>	<b>60</b>
<b>L. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>61</b>
<b>M. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>64</b>
<b>N. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA FUNCIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS EN LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA AL GIRO DE DROGUERÍAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. ....</b>	<b>64</b>
<b>O. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....</b>	<b>74</b>
1. Conclusiones. ....	74
2. Recomendaciones. ....	78

### CAPITULO III

#### PLAN ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA FUNCIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS EN LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA AL GIRO DE DROGUERÍAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.CASO ILUSTRATIVO: DROGUERÍA JHERAL FARMA S.A. DE C.V.

<b>A. PRESENTACIÓN.</b> .....	82
<b>B. OBJETIVOS DEL CAPITULO</b> .....	84
<b>C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.</b> .....	85
1. Misión. ....	85
2. Visión. ....	85
3. Valores. ....	86
4. Objetivos de la organización. ....	86
5. Estrategias administrativas. ....	87
6. Estructura organizativa. ....	87
<b>D. PLAN DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO.</b> .....	91
1. Proceso de otorgamiento de crédito al cliente. ....	91
2. Garantías que respaldan los créditos otorgados. ....	96
3. Incremento o ampliación en límite de crédito. ....	96
4. Autorización y aplicación de descuentos por pronto pago. ....	100
5. Proceso de control de las cuentas por cobrar. ....	103
5.1. Transmisión de los objetivos al personal. ....	103
5.2. Ingreso de clientes al sistema. ....	104
5.3. Custodia de documentos. ....	107
5.4. Autorización de devoluciones efectuadas por los clientes. ....	110
5.5. Control de registros contables. ....	113
5.6. Información y comunicación a la gerencia general ....	116
5.7. Confirmación de saldos con el cliente. ....	121
5.8. Establecimiento de la estimación para cuentas de cobro dudoso. ....	123
5.9. Liquidación de cuentas incobrables. ....	125

<b>E. PLAN DE RECUPERACION DE CUENTAS POR COBRAR. ....</b>	<b>127</b>
<b>F. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ADMINISTRATIVO. ....</b>	<b>130</b>
<b>G. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DEL PLAN ADMINISTRATIVO. ....</b>	<b>134</b>
<b>H. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....</b>	<b>135</b>
<b>I. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>136</b>

### **ANEXOS**

<b>ANEXO 1: LISTADO DE DROGUERIAS PROPORCIONADO POR DIGESTYC.</b>
<b>ANEXO 2: TABULACIÓN DE DATOS.</b>
<b>ANEXO 3: MODELO DE CUESTIONARIO</b>
<b>ANEXO 4: RESUMEN DE ENTREVISTA.</b>
<b>ANEXO 5: MODELO DE SOLICITUDES</b>
<b>ANEXO 6: SOLICITUD DE AMPLIACIÓN DE CRÉDITO.</b>
<b>ANEXO 7: MODELO DE PAGARE.</b>
<b>ANEXO 8: MODELO DE CARTA DE AUTORIZACIÓN DE CRÉDITO.</b>
<b>ANEXO 9: MODELO DE RECIBO DE CAJA.</b>
<b>ANEXO 10: MODELO DE NOTA DE COBRO.</b>
<b>ANEXO 11: MODELO DE CEDULA DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS.</b>
<b>ANEXO 12: SIMBOLOGIA ANSI.</b>

### **LISTADO DE CUADROS Y FIGURAS**

CUADRO 1.....	2
CUADRO 2.....	45
Figura 1 .....	20
Figura 2 .....	90
Figura 3 .....	95



Figura 4 .....	99
Figura 5 .....	102
Figura 6 .....	106
Figura 7 .....	109
Figura 8 .....	112
Figura 9 .....	115
Figura 10 .....	120
Figura 11 .....	122
Figura 12 .....	124
Figura 13 .....	126
Figura 14 .....	129

## RESUMEN

Actualmente algunas medianas empresas dedicada al giro de droguerías ubicadas en el municipio de San Salvador, no cuenta aún con una herramienta administrativa orientada a la función de crédito y cobro, que les permita evaluar y dar seguimiento al logro de sus objetivos estratégicos, por lo cual, se consideró necesario la realización del diseño de un plan administrativo, 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 droguerías consideradas como mediana empresa, conceptos referentes a la administración estratégica y cuentas por cobrar.

Seguidamente se elaboró un diagnóstico de la situación actual del sector en estudio, 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 propuesta 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 las instituciones clasificadas como medianas empresas dedicadas al giro de droguerías dentro del municipio de San Salvador y como unidad de muestra se identificaron a 21 organizaciones, las cuales son además, el mismo número establecidas en el universo, por tanto, se tomó la decisión de realizar un censo para estas veintiún entidades y no establecer así muestra alguna.

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 los encargados del departamento de crédito.

Luego de interpretar la información obtenida por los instrumentos, se concluyó que algunas de las entidades en estudio, no cuentan con un plan administrativo orientado a las cuentas por cobrar, el cual permita anticipar acciones, asignar funciones administrativas y recursos, además de no contar con instrumentos gerenciales que ayuden a la toma de decisiones a la alta gerencia; por lo que se propone a las entidades en estudio aplicar el plan administrativo para mejorar la eficiencia en la función de créditos y cobros y la liquidez dentro de éstas.

Jheral Farma S.A. de C.V. fue la entidad utilizada como caso ilustrativo, el gerente general proporcionó la información básica y relevante para la elaboración de la propuesta.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en el diseño de un plan administrativo que contribuya a la eficiencia de la función de crédito y cobro en las medianas empresas dedicadas al giro de droguerías ubicadas en el municipio de San Salvador, con el propósito de ofrecer una herramienta que permita definir las normas, políticas y procedimientos que rigen 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 garanticen el desempeño eficiente en la función de créditos y cobros.

La industria farmacéutica constituye uno de los principales sectores en la economía del país, ya que, además tiene una incidencia directa en todo el sector salud. Sin embargo no hay que dejar de lado que la evolución del mundo de los negocios, la globalización de la economía, la mayor incidencia de la tecnología en los procesos industriales, hacen que cada vez sea más necesario 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 las generalidades de la mediana empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos medicinales, así mismo incluye las regulaciones establecidas por la Dirección Nacional de Medicamentos (DNM), y el desarrollo de cada uno de los temas que integran el marco teórico relacionado al diseño de un plan administrativo que contribuya a incrementar la liquidez en la función crédito y cobro.

**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 las droguerías en la administración de las cuentas por cobrar.

**CAPITULO III:** Esta determinada por la propuesta del diseño de un plan administrativo para mejorar la eficiencia en la función de créditos y cobros en la mediana empresa dedicado al giro de droguerías en el municipio de San Salvador, definiendo la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, así como las normas y procedimientos que deberán regir las operaciones de crédito y cobro, las cuales orientan las decisiones de la alta gerencia de dichas empresas.

Finalmente, se muestra la bibliografía que se utilizó para llevar a cabo la investigación, como también los anexos del trabajo desarrollado.

## CAPITULO I

**GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESAS DEDICADAS AL GIRO DE DROGUERIAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y FUNDAMENTOS TEORICOS SOBRE PLAN ADMINISTRATIVO Y FUNCIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS.**

### **A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA EN EL SALVADOR.**

La mediana empresa ocupa un término medio entre los estratos empresariales, considerándola en algunos casos, como el resultado de una pequeña empresa que amplía sus operaciones y tamaño o puede provenir de una empresa grande que experimento una reducción en sus características económicas.

En El Salvador no existe una definición única del significado de Mediana Empresa, las definiciones varían de acuerdo a criterios de distintas instituciones que están relacionadas con el desarrollo de este segmento empresarial.

Según la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) la mediana empresa es aquella que ocupa entre 20 y 99 empleados y poseen un capital de trabajo desde \$85,715.00 hasta \$228,571.43.

De igual manera, el Banco Central de Reserva de El Salvador, define a la mediana empresa como aquella que posee entre 20 y 99 empleados, cuyo total de activos no excede los \$ 228,571.41

La Cámara de Comercio de El Salvador clasifica a las empresas según número de personal e ingresos y ventas anuales que posee.

**CUADRO 1: CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN LA CÁMARA DE COMERCIO DE EL SALVADOR.**

<b>Clasificación</b>	<b>Personal Remunerado</b>	<b>Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales</b>
<b>Microempresa</b>	Hasta 10 empleados	Hasta \$70, 000.00
<b>Pequeña Empresa</b>	Hasta 50 empleados	Hasta \$800, 000.00
<b>Mediana Empresa</b>	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones
<b>Gran Empresa</b>	Más de 100 empleados	Más de \$7.0 millones

Fuente: <http://ismamensajero.blogspot.com/2010/08/clasificacion-de-las-empresas-en-el.html>

## **B. GENERALIDADES DE LAS DROGUERIAS EN EL SALVADOR.**

### **1. Antecedentes.**

La medicina a base de plantas, se ha practicado en casi todas las culturas desde la antigüedad. En el año 3000 a.C., los babilonios registraron en tablillas de arcilla las primeras «recetas» que se conservan. En ese mismo momento, los chinos registraban el *Pen Tsao* (gran herbario), un compendio de 40 volúmenes con 265 sustancias medicinales, remedios a base de plantas medicinales que data del año 2700 a.C.<sup>1</sup> Los egipcios por

<sup>1</sup> <http://www.mailxmail.com/curso-farmacologia-normativa-aprobacion-farmacos/historia-farmacologia>



su parte, recogieron sus remedios en un documento conocido como el Papiro de Eber que fue el primer manuscrito verdadero perteneciente a la Farmacia y la Medicina, y que lleva el nombre del notable egiptólogo que lo descubrió y que lo tradujo en parte; es un manuscrito continuo en forma de rollo, data aproximadamente del siglo XVI antes de Cristo, esto es poco antes del tiempo de Moisés. Describe sustancias medicinales, métodos para componerlas y conjuros contra las enfermedades. Muchas de las drogas que en él se mencionan son de uso común en nuestros días.

## **2. Origen y evolución de la industria farmacéutica<sup>2</sup>**

La industria farmacéutica surgió a partir de una serie de actividades diversas relacionadas con la obtención de sustancias utilizadas en medicina. A principios del siglo XIX, los boticarios, químicos o los propietarios de herbolarios obtenían partes secas de diversas plantas, recogidas localmente o en otros continentes. Éstas últimas se compraban a los especieros, que fundamentalmente importaban especias, pero como negocio secundario también comerciaban con productos utilizados con fines medicinales, entre ellos el opio de Persia o la ipecacuana de Suramérica. Los productos químicos sencillos y los minerales se adquirían a comerciantes de aceites y gomas. Los boticarios y químicos fabricaban diversos preparados con estas sustancias,

---

<sup>2</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Industria\\_farmac%C3%A9utica](http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_farmac%C3%A9utica)

como extractos, tinturas, mezclas, lociones, pomadas o píldoras. Algunos profesionales confeccionaban mayor cantidad de preparados de la que necesitaban para su propio uso y los vendían a granel a sus colegas.

Con la industrialización de la farmacia en el siglo XIX, dejó de ser una profesión artesanal para convertirse en una ciencia y una industria en donde el boticario pasa a llamarse farmacéutico, y el trabajo de botica va siendo absorbido por la industria. Con la industria, se pasa a fabricar grandes cantidades de productos iguales y se formaron empresas dedicadas en exclusiva a la fabricación y distribución de medicamentos.

Las compañías farmacéuticas fueron creadas en diferentes países por empresarios o profesionales, en su mayoría antes de la II Guerra Mundial (1939-1945). Allen & Hambury y Wellcome, de Londres, Merck, de Darmstadt (Alemania), y las empresas norteamericanas Parke Davis, Warner Lambert y Smithkline & French fueron fundadas por farmacéuticos. Algunas compañías surgieron a raíz de los comienzos de la industria química, como por ejemplo Zeneca en el Reino Unido, Rhône-Poulenc en Francia, Bayer y Höchst en Alemania o Hoffmann-La Roche, Ciba-Geigy y Sandoz (estas dos últimas más tarde fusionadas para formar Novartis) en Suiza. La belga Janssen, la norteamericana Squibb y la francesa Roussell fueron fundadas por profesionales de la Medicina.

### **3. Distribución de productos farmacéuticos en El Salvador.**

Las empresas dedicadas a la distribución y comercialización de medicamentos en El Salvador, se conocen como droguerías y funcionan como intermediarios entre los laboratorios y farmacias, son básicamente los establecimientos que cuentan con un registro y están autorizados para la distribución de medicinas, productos químicos y drogas al mayoreo. "Se consideran como droguería a todo establecimiento que opera la importación, almacenamiento y distribución de productos farmacéuticos para la venta al mayoreo"<sup>3</sup>

En la actualidad existen grandes distribuidores de productos farmacéuticos en el país entre los que sobresalen Droguería Santa Lucia, Droguería Americana, C. Imberton, Droguería Nueva San Carlos y Droguería Alfaro empresas de gran prestigio, de los países líderes de la industria farmacéutica mundial como Alemania, EE.UU y Brasil, medicamentos de las prestigiosas casas Pfizer, JanseenCilag, BoeringerIngelheim, Schering, WyethAyerst o AltianPharma, pueden ser encontrados en casi cualquier farmacia a nivel nacional. Muchas de las droguerías pioneras en la industria farmacéutica en el país, han desaparecido, entre ellas se menciona la droguería Startel, que con el fallecimiento de su propietario también desapareció la Droguería.

---

<sup>3</sup>Ley de medicamentos, Cap. II, Decreto Legislativo N° 1008, publicado en el Diario Oficial 43, el 22 de febrero de 2012.

Posteriormente aparecieron las Droguerías Láinez, Droguería Esersky que aún siguen operando en el país.

En la actualidad, solo en el municipio de San Salvador, existen aproximadamente 212 droguerías dedicadas a la comercialización de productos farmacéuticos, según datos proporcionados por la Dirección Nacional de Medicamentos para el año 2013 (DNM).

#### **4. Características de las droguerías.**

El sector farmacéutico de El Salvador está conformado por tres agentes: los laboratorios químicos, las droguerías y las farmacias. Dichas entidades son las encargadas de la venta y distribución de medicamentos al mayoreo, así lo establece la Ley de Medicamentos en el "art. 27.- La distribución y venta de los medicamentos, se podrá realizar a través de laboratorios, droguerías, farmacias y personas naturales nacionales o extranjeras debidamente inscritas en el registro específico, quienes sólo podrán comercializar productos debidamente registrados garantizando un servicio de calidad y cumplimiento de buenas prácticas vigentes".<sup>4</sup>

El laboratorio químico representa la producción local, es decir, se encarga de elaborar los distintos productos farmacéuticos.

---

<sup>4</sup>Ley de Medicamentos, Diario Oficial: 43, D.L N° 1008 Tomo: 394 Publicación DO:02/03/2012

Las droguerías hacen las veces de importador y distribuidor, siendo la pieza fundamental de toda la cadena de distribución de medicamentos.

Las droguerías farmacéuticas pueden ser de dos tipos:

- Compra de medicamentos como producto terminado y lo distribuye a las farmacias.
- Compra de materia prima y realiza fraccionamiento, para luego distribuirlo, ya sea a farmacias o a laboratorios.

#### **a. Distribución.**

La distribución es una actividad importante en la gestión integrada de la cadena de suministro de los productos o mercancías. Generalmente diversas personas y entidades se encargan del manejo, el almacenamiento y la distribución de tales productos. La distribución y el almacenamiento son actividades que van de la mano, y las droguerías en nuestro país son las responsables de realizarlas.

Se distinguen dos tipos de productos en la distribución: producto genérico (normalmente de producción local) y producto de alta calidad (importado y de producción local). El primero se caracteriza porque es la droguería quien adquiere la mercancía y se la vende a una farmacia mayorista. Aquí entran todos los

medicamentos a un precio bajo y sin necesidad de prescripción médica.

Y el segundo, producto de alta calidad, la droguería es la importadora - distribuidora del medicamento y, en ocasiones, junto con el laboratorio, suelen encargarse también de promocionar el medicamento en las farmacias.

#### **b. Almacenamiento.**

Las droguerías deben considerar ciertos factores ambientales en el almacenamiento de medicamentos tales como: temperatura, la luz, el aire, radiación, humedad, la naturaleza del envase. Los medicamentos y materias primas tienen una vida limitada, la cual está indicada por la fecha de vencimiento y que depende de las características físicas, fisicoquímicas, y microbiológicas del producto. Por lo tanto, el empaque de un producto es un factor que debe ser tomado en cuenta para calcular la vida útil del producto y el establecimiento de su fecha de vencimiento, no solamente garantiza la integridad del envase contenido durante el transporte, almacenamiento, distribución y manejo en las farmacias, sino la estabilidad del producto hasta su consumo.

Las instalaciones donde se almacenan productos terminados y materias primas se ven inspeccionadas por autoridades de salud regularmente, para comprobar que las empresas Farmacéuticas

(Laboratorios, Droguerías y Farmacias) se ajusten a las condiciones de Buenas Prácticas de Almacenamiento.

Las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA), deben estar implementadas en una droguería y para ello se precisa que previamente se haya establecido un Sistema de Gestión de Calidad. Para verificar que el sistema se cumple a lo largo de toda la distribución y almacenamiento, se precisa de un sistema planificado de actividades, cuya finalidad es asegurar que el sistema de Gestión de Calidad se cumple.

#### **5. Obligaciones de las droguerías.**

La ley de medicamentos establece en el art. 28.- que para todas aquellas personas naturales o jurídicas responsables de la distribución de medicamentos, estarán obligadas a:

- a) Disponer de locales, y equipos dotados de recursos humanos, materiales y técnicos para garantizar la correcta conservación y distribución de los medicamentos y otros que ofrezcan acción terapéutica, con plena garantía para la salud pública;
- b) Garantizar la observancia de las condiciones generales o particulares de conservación de los medicamentos, y otros que ofrezcan acción terapéutica, en toda la red de

distribución mediante procedimientos debidamente autorizados por la Dirección;

- c) Cumplir con las normas de buenas prácticas de almacenamiento y distribución; y
- d) Cumplir las demás obligaciones legales o reglamentos vigentes.

Art. 55.- Toda droguería tiene la obligación de contar dentro de su personal con un profesional Químico Farmacéutico llamado Regente de manera permanente, quien se encargara de vigilar que los productos se encuentren debidamente registrados y asegurar las condiciones óptimas de los medicamentos en almacenaje y transporte, así como el abastecimiento necesario de los medicamentos.

#### **6. Prohibiciones de los distribuidores.**

Art. 57.- Se prohíbe a los laboratorios farmacéuticos, droguerías y farmacias:

- a) Distribuir y comercializar medicamentos a establecimientos no autorizados por la Dirección;
- b) Distribuir y comercializar medicamentos que se encuentren vencidos , defectuosos o que pongan en riesgo la salud y vida de los consumidores;



- c) Ofrecer a terceras personas, dádivas o cualquier otro tipo de regalías a médicos, regentes, empleados de instituciones públicas y privadas o propietarios de droguerías o farmacias, para la prescripción, dispensación o venta al público, de sus medicamentos en forma preferencial;
- d) Venta de medicamentos que provengan de donativos; y
- e) Almacenar o distribuir productos farmacéuticos sin registro sanitario, alterados, fraudulentos, vencidos o de propiedad del Ministerio de Salud, del Instituto Salvadoreño del Seguro Social u otra institución pública.

#### **7. Marco Legal.**

Las leyes que rigen la Industria Farmacéutica en El Salvador son las siguientes:

- **Constitución de la República de El Salvador.**

Ley primaria del país, contiene los principios básicos de convivencia, derechos y deberes de sus habitantes. (Decreto Constituyente N° 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234 Tomo 281, del 16 de diciembre de 1983).

La Constitución de la República de El Salvador establece en el artículo 65 que: La salud de los habitantes de la República constituye un bien público. El Estado y las personas están

obligados a velar por su conservación y restablecimiento. El Estado determinará la política nacional de salud, y controlará y supervisará su aplicación.

También el artículo 69 de la Constitución de El Salvador dice: El Estado proveerá los recursos necesarios e indispensables para el control permanente de la calidad de los productos químicos, farmacéuticos y veterinarios, por medio de organismos de vigilancia. Así mismo el Estado controlará la calidad de los productos alimenticios y las condiciones ambientales que puedan afectar la salud y el bienestar.

- **El Código de Salud.**

Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales relacionados con la salud pública y asistencia social de los habitantes de la república. (Decreto Legislativo N° 955, de fecha 28 de abril de 1988, publicado en el Diario Oficial N° 86, Tomo 299, del 11 de mayo de 1988).

El Código de Salud en el artículo 243 en la sección 53 denominada de Control de Calidad, establece que todas las especialidades farmacéuticas, alimentos médicos y dispositivos terapéuticos oficiales son para uso humano o veterinario y cosméticos importados o fabricados en el país, serán sujetos al control de calidad que este código y su reglamento establece.

Artículo 247 del Código de Salud dice: La inscripción previa a la importación, fabricación y expendio de un producto farmacéutico para uso humano o veterinario, en empaques especiales y exclusivos, sólo podrán efectuarse cuando de su análisis resultante cumpla con los requisitos de calidad y los demás exigidos por este código y su reglamento.

- **Ley de Medicamentos.**

De igual manera, la industria farmacéutica será regulada por una nueva ley a través de la Dirección Nacional de Medicamentos, como es la Ley de Medicamentos que ha sido creada para regular los precios de los medicamentos. Y establece en el artículo 1 que: La presente Ley tiene como objeto, garantizar la institucionalidad que permita asegurar la accesibilidad, registro, calidad, disponibilidad, eficiencia y seguridad de los medicamentos y productos cosméticos para la población y propiciar el mejor precio para el usuario público y privado; así como su uso racional.

Así mismo, en el artículo 27 de la Ley de Medicamentos menciona que la distribución y venta de los medicamentos, se podrá realizar a través de laboratorios, droguerías, farmacias y personas naturales, nacionales o extranjeras inscritas en el registro específico, quienes solo podrán comercializar productos

debidamente registrados garantizando un servicio de calidad y cumplimiento de buenas prácticas vigentes.

También en el artículo 29 de la Ley de Medicamentos establece que: Toda persona natural o jurídica podrá fabricar, importar, exportar, distribuir, comercializar, almacenar, transportar, dispensar, prescribir, experimentar o promocionar medicamentos, materias primas o insumos médicos, previa autorización de la Dirección Nacional de Medicamentos.

- **Código de Comercio.**

Su función principal es regular la organización, transformación o disolución de las empresas comerciales o industriales, aspectos contables, contratos mercantiles y autorización para realizar operaciones. (Decreto Legislativo N° 671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, del 31 de julio de 1970).

- **Código de Trabajo.**

Tiene por objeto establecer los derechos y obligaciones que armonizan la relación entre trabajador y patrono con el objetivo de crear un clima laboral idóneo. (Decreto Legislativo N°15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N°142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972).

- **Código Municipal.**

Tiene como propósito desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios. Estableciendo un impuesto que deberá ser cancelado por las empresas que se encuentran dentro de su localidad. (Decreto Legislativo N° 274, de fecha 31 de enero de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo 290, del 11 de febrero de 1986).

- **Ley de Impuesto Sobre la Renta.**

Aplica un gravamen a las utilidades percibidas o devengadas por los contribuyentes al final de un periodo fiscal por la realización de actividades mercantiles de cualquier índole, por lo tanto, la empresa en relación a sus rendimientos genera al Estado un tributo del 25% de este tipo de impuesto. (Decreto Legislativo N°134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N°242, Tomo 313, del 21 de diciembre de 1991).

- **Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicio.**

Establece un porcentaje del 13% que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y consumo de bienes y la prestación de servicios. (Decreto Legislativo N°

296 de fecha 24 de junio de 1992, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo 316, del 31 de junio de 1992).

- **Ley del Seguro Social.**

Su finalidad es la de brindar servicios de salud a los trabajadores de cualquier institución, por lo tanto, toda entidad ya sea natural o jurídica está en la obligación legal de afiliarse al recurso humano para que reciba las prestaciones de atención médica. (Decreto Legislativo N°1263, de fecha 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N°226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1953).

- **Ley de Protección al Consumidor.**

Tiene como propósito proteger los derechos de los clientes a fin de procurar el equilibrio, certeza y seguridad jurídica en cuanto a las relaciones con los proveedores, ya que los bienes y servicios puestos en el mercado a disposición de los compradores no deben implicar riesgos para su vida, salud o seguridad personal. (Decreto Legislativo N° 776, de fecha 31 de agosto de 2005, publicado en el Diario Oficial N° 166, Tomo 368, del 8 de septiembre de 2005).

- **Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones.**

Regula las disposiciones referentes a la obligación de los patronos de cualquier entidad de afiliarse a sus trabajadores para que gocen de la cobertura de un fondo de pensiones y asegurar el retiro laboral por jubilación. (Decreto Legislativo N° 927, de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N°243, Tomo 333, del 23 de diciembre de 1996).

- **Ley de Registro de Comercio.**

Normativa que exige a todas las empresas la inscripción de las matriculas de comercio, balances generales, patentes de invención, derechos de autor, actos y contratos mercantiles. (Decreto Legislativo N°271, de fecha 15 de febrero de 1973, publicado en el Diario Oficial N° 44, Tomo 238, del 5 de marzo de 1973).

**C. GENERALIDADES DE LA DROGUERÍA JHERAL FARMA S.A DE C.V**

**1. Antecedentes.**

La Droguería JheralFarmaS.A.de C.V es relativamente nueva en el mercado farmacéutico del país, inició sus operaciones el 2 de mayo de 2009. Sin embargo, fue constituida legalmente en noviembre de 2008. Su giro principal es la venta de productos farmacéuticos y medicinales. No obstante, la empresa tuvo sus orígenes en 1993 como Distribuidora Alvarado, la cual, se

dedicaba a la venta de productos: farmacéuticos medicinales y de otros productos no clasificados previamente. Luego con el afán de crecer y ampliar la gama de productos ofrecida a sus clientes y visualizando un mercado potencial como lo es el sector farmacéutico y medicinal se concibió la idea de vender medicamentos. Es aquí donde la Distribuidora Alvarado se convierte en un intermediario entre laboratorios y farmacias denominándola Droguería Jheral Farma S.A. de C.V, bajo la administración de José Hernán Alvarado, es así como para el año 2008 se instaura como droguería dedicada a la comercialización de medicinas a nivel nacional. Actualmente la empresa cuenta con 26 empleados cubriendo las zonas de oriente, occidente y paracentral. Entre sus principales líneas de productos podemos mencionar: antibióticos, analgésicos, vitaminas, antiinflamatorios, antipiréticos, entre otros.

**a. Misión.**

La misión representa la razón de ser, de toda empresa, por eso es importante que toda organización tenga definido el motivo por el cual fue creada y para el que debe servir. Debido a que la empresa actualmente no posee una misión y visión escrita, proponemos las siguientes:



“Somos una empresa dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos con el continuo compromiso de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, brindándoles productos de calidad a los mejores precios, construyendo una relación de confianza con nuestros clientes y proveedores.”<sup>5</sup>

**b. Visión.**

“Ser un distribuidor líder a nivel nacional en la venta de productos farmacéuticos, mediante una eficiente comercialización de productos de calidad a precios bajos, diferenciándola por su alto compromiso con la sociedad y satisfaciendo plenamente las necesidades de nuestros clientes.”<sup>6</sup>

**2. Estructura organizativa actual.**

Actualmente la empresa presenta la siguiente estructura organizativa, donde se puede observar que la droguería carece de departamentos como: compras, de crédito y cobro.

---

<sup>5</sup> Elaborado por integrantes del trabajo de investigación.

<sup>6</sup> Idem.

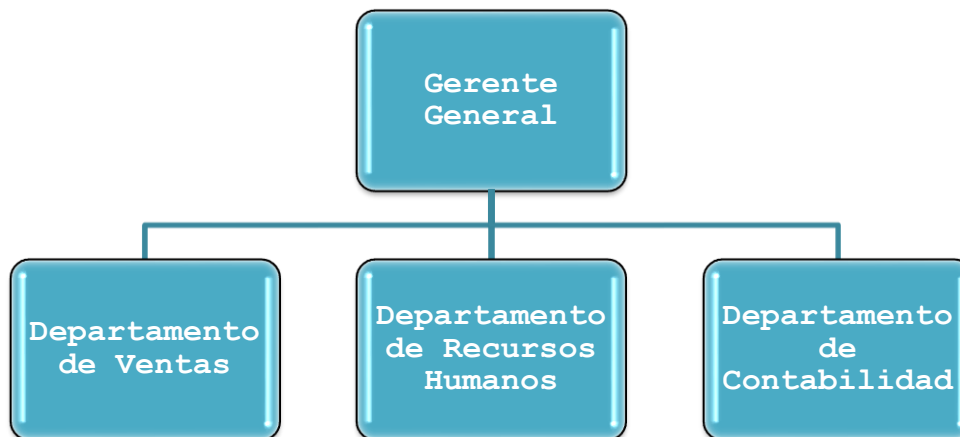


Figura 1.

Fuente: Gerente General JHERAL FARMA S.A. DE C.V.

### 3. Descripción de los principales puestos Administrativos.

#### ✓ Gerente General.

- Coordina las operaciones y funcionamiento de la empresa, adoptando medidas y acciones para la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Control de las operaciones a nivel administrativo y comercial.
- Velar por el cumplimiento de las leyes reguladoras a que están sometidas las droguerías.

#### ✓ Jefe de Recursos Humanos.

- Realiza el proceso de reclutamiento e inducción del personal.

- Evalúa el desempeño laboral y capacita a los empleados en áreas deficitarias encontradas.
  - Posee un registro de cada trabajador en lo referente a vacaciones, amonestaciones, entre otros.
  - Velar por el cumplimiento de las leyes relacionadas con las instituciones siguientes: Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP's), Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y Ministerio de Trabajo.
  - Control de elaboración de planillas, pago de horas extras y prestaciones adicionales (calculo de indemnización, aguinaldo y vacación).
- ✓ **Contador.**
- Registra las operaciones diarias.
  - Determina los resultados financieros de los ejercicios fiscales anteriores y presentes.
  - Controla la disponibilidad del efectivo.
  - Elabora informes externos sobre las operaciones de la empresa.
  - Vigila el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- ✓ **Jefe de Ventas.**
- Desempeña la función de servicio al cliente.

- Efectúa el control de calidad.
- Prevé necesidades sobre abastecimiento de medicamentos.
- Manejo de sistema de facturación, precios, promociones.
- Proponer nuevos productos y servicios.

✓ **Encargado de bodega.**

- Supervisar despachos y envíos de productos a clientes.
- Recepción y empaque de productos.
- Conteo y verificación de existencias.
- Despacho de productos a ejecutivos de ventas.
- Almacenamiento de productos por lote y fecha de vencimiento.
- Limpieza de área de almacén.

**4. Criterios de clasificación de la Droguería JHERAL FARMA S.A. DE C.V.**

La Droguería Jheral Farma S.A. de C.V. se considera como mediana empresa de acuerdo al criterio de clasificación de La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y de la Cámara de Comercio de El Salvador. FUSADES define a la mediana empresa como aquella que ocupa entre 20 y 99 empleados. Mientras que la Cámara de Comercio de El Salvador sostiene que la mediana empresa es aquella que obtiene un nivel de ingresos brutos hasta \$7,0 millones de dólares.

Por tanto, tomando en cuenta factores como el número de empleados y el nivel de ingresos de la empresa se clasifica a la Droguería Jheral Farma S.A. de C.V. como mediana empresa. Actualmente la Droguería cuenta con un número de 26 empleados y sus ingresos brutos anuales corresponden a \$1, 620,652.08.<sup>7</sup>.

#### **D. MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA**

##### **1. Conceptos Generales**

###### **a. Plan.**

“Es un documento escrito que describe cómo lograr los objetivos. Por lo general, incluyen asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos”<sup>8</sup>

La planeación es una función, de vital importancia en el proceso administrativo. Burt K. Scanlan define la planeación como: “Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias”<sup>9</sup>

Planear es importante como: organizar dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación.

---

<sup>7</sup> Cifras proporcionadas a través de entrevista con el propietario José Hernán Alvarado.

<sup>8</sup> Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. Pág. 4

<sup>9</sup> <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa>

## **b. Planeación Estratégica, Táctica y Operativa.**

### **Definición de planeación estratégica**

Steiner, la define como:

El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.

De acuerdo a nuestra opinión, planeación estratégica, es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma.

### **Definición de planeación táctica**

Cero S., la define de la siguiente manera:

Consiste en formular planes a mediano plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.

Según nuestro criterio, la definiremos como, la etapa donde se definen los objetivos, tácticas, programas y presupuestos que llevará a cabo la empresa, tomando en cuenta los recursos que necesitaremos para el desarrollo de la misma.

### **Definición de Planeación Operativa**

Stoner I., la define de la siguiente manera:

Son planes que suministran los detalles de la manera como se alcanzarán los planes estratégicos.

Nuestra formulación de esta definición, es que son planes a corto plazo que se desarrollan para actividades operativas de la organización.

### **2. Fases del proceso de planeación.**

Los pasos de la planeación constituyen un proceso racional para el logro de los objetivos y su seguimiento se puede realizar en cualquier planeación. A continuación presentan las partes que "debería" contener un plan:

#### **- Metas.**

Son objetivos por alcanzar a corto plazo. Son cuantificables y pueden ser mensuales o hasta logros en el día a día. También tiene que estar alineado en el marco y en el tiempo con el objetivo.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw-Hill, 2006. Capítulo 7 Teoría neoclásica de la administración. Pág. 151

- **Objetivos.**

Son los resultados futuros que se pretende alcanzar; son blancos escogidos que se quiere lograr en cierto período, con la utilización de determinados recursos disponibles y posibles. Asimismo, los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos y se vuelven realidades.<sup>11</sup>

- **Políticas.**

Son normas para tomar decisiones. A diferencia de las reglas, una política establece parámetros generales para quien decide, más que declarar explícitamente qué debe o no hacerse. Las políticas contienen un término ambiguo que deja la interpretación a quien decide.<sup>12</sup>

- **Estrategias.**

Las estrategias de las organizaciones son de nivel corporativo, empresarial y funcional. Los directores de la organización son los responsables de las estrategias corporativas. Los gerentes de nivel medio son responsables de las estrategias empresariales y los gerentes de nivel inferior de las estrategias funcionales.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Idem.

<sup>12</sup> Stephen P. Robbins. Mary Coulter. Administración. Pearson Educación, México, 2005. Octava Edición. Pág. 160

<sup>13</sup> Stephen P. Robbins. Mary Coulter. Administración. Pearson Educación, México, 2005. Octava Edición. Pág. 187



### 3. Características de la planeación.<sup>14</sup>

- La planeación es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, si no que se realiza continuamente en la empresa.
- La planeación esta siempre orientada hacia el futuro: la planeación se halla ligada a la previsión, aunque no debe confundirse con esta.
- La planeación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planeación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
- La planeación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: Su elección debe estar siempre en función de las consecuencias futuras y de las posibilidades de ejecución y realización.
- La planeación es una función administrativa que interactúa con las demás: está estrechamente ligada a las demás funciones - organización, dirección y control, sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento

---

<sup>14</sup><https://sites.google.com/site/actuariaadmon/unidad-de-competenciaiii/planeación/>

y en todos los niveles de la organización.

#### **4. Importancia de la planeación.**

Planear es relevante porque:

- a) Permite que la empresa este orientada hacia el futuro, determinando anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- b) Todos los esfuerzos van dirigidos hacia los resultados que se desean y se obtiene con ello una eficiente sucesión de ellos.
- c) Se reducen los costos, el trabajo improductivo y se estabiliza la empresa.
- d) Facilita la coordinación de decisiones, moviéndose armoniosamente hacia la meta predeterminada.
- e) Resalta los objetivos organizacionales.

#### **5. Ventajas y desventajas de la planeación.**

##### **Ventajas de la Planeación.**<sup>15</sup>

- Requiere actividades con orden y propósito: Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos.
  
- Señala la necesidad de cambios futuros: La planeación ayuda

---

<sup>15</sup><https://sites.google.com/site/actuariaadmon/unidad-de-competencia-ii/planeacion/ventajas-y-desventajas-de-la-planeacion>

al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible participación.

- Proporciona una base para el control: Por medio de la planeación, se determinan las fechas críticas desde el principio y se fijan la terminación de cada actividad y las normas de desempeño, estas sirven de base de control.
- Ayuda al gerente a obtener status: La planeación adecuada ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva, capacita al gerente a tener a la mano todo lo necesario evitando que se diluyan o se anulen sus esfuerzos.

#### **Desventajas de la Planeación.<sup>16</sup>**

- La planeación produce rigidez: Las actividades de planeación formal pueden atorarse en metas específicas que hay que alcanzar en plazos preciso.
- No se pueden trazar planes para un entorno dinámico: Muchas veces el ambiente actual de las empresas es caótico en el mejor de los casos; esto significa situaciones azarosas e impredecibles.

---

<sup>16</sup>Stephen P. Robbins. Mary Coulter. Administración. Pearson Educación, México, 2005. Octava Edición. Pág. 170

- Los planes formales no sustituyen la creatividad y la intuición: Las organizaciones exitosas son resultado de la visión innovadora de alguien.
- La planeación consume tiempo y dinero; sin embargo, esto no es sino una inversión cuya recuperación y beneficios adicionales se producen por medio de resultados más efectivos, económicos y rápidos.

#### **6. Tipo de planes.**

Los planes en cuanto al periodo establecido para su realización, se pueden clasificar en:

- ✓ **Corto Plazo:** Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año.
- ✓ **Mediano Plazo:** Su delimitación es por un periodo de uno a tres años.
- ✓ **Largo Plazo:** Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

Y según el alcance de las actividades, los planes se pueden dividir en:

- **Plan Estratégico:** prevé las actividades que abarcan la organización en su totalidad.<sup>17</sup> Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización; es a largo plazo y comprende toda la empresa.
  
- **Plan Táctico o Funcional:** Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (gerentes funcionales), con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Los planes tácticos, por su establecimiento y su ejecución, se dan a mediano y corto plazo, y abarcan un área de actividad específica. Es decir que abarcan una sola dependencia de la organización.
  
- **Plan Operativo:** Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la

---

<sup>17</sup>Yuri Gorbaneff, Problemas, experimentos, juegos de roles para el pensamiento administrativo, pág. 20

empresa. Por lo general, determina las actividades que se debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad. En otras palabras prevé las actividades propias de un cargo, o puesto.

### **7. Cualidades de un buen plan.**

Un buen plan debe poseer objetivos claros, actividades igualmente claras para cada objetivo, secuencia perfectamente definida y puntos en los cuales sea posible verificar el progreso.

Si un plan no conduce al logro del objetivo, es que falló en su implementación o en su concepción misma. Por lo general, se puede decir que los planes fallan por uno de tres motivos: algo se omitió, algo se consideró de más, o no se anticiparon las actividades de otros.

## **E. FUNCIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS**

### **1. Administración de cuentas por cobrar.**

Las cuentas por cobrar son, al igual que cualquier activo, recursos económicos propiedad de una organización, los cuales

generarán un beneficio en el futuro. Forman parte de la clasificación del activo circulante.<sup>18</sup>

Las cuentas por cobrar son generadas por las ventas a crédito que realiza la compañía. Al efectuarse el cobro de éstas, se incrementa el efectivo, condición indispensable para que la empresa siga operando. La importancia que tienen las ventas a crédito en cualquier empresa, nace porque la mayoría de las veces, si no se conceden crédito, disminuye en gran proporción el nivel de ventas. Pero lo más relevante de dar crédito consiste en administrar correctamente los cobros para evitar quedarse sin efectivo disponible.

La administración del capital de trabajo es clave en las organizaciones por cuanto tiene impacto en sus medidas de rentabilidad, liquidez y riesgo. También es importante considerar los costos que se generan por administrar estas cuentas por cobrar. Esto es, se requiere de esfuerzo para realizar el seguimiento de las cobranzas (personal, llamadas telefónicas, visitas a clientes, acciones legales, etc.).

La Administración de las cuentas por cobrar es una de las herramientas más importantes que tiene al alcance el

---

<sup>18</sup>Gerardo Guajardo Cantú, CONTABILIDAD FINANCIERA, 5° edición, McGraw-Hill.

administrador financiero para optimizar los recursos de la empresa. Para garantizar el buen funcionamiento de las cuentas por cobrar, las compañías deben de establecer políticas de crédito, las directrices para ofrecerlo y los términos del crédito o las condiciones específicas de pago, las cuales incluyen el plazo que tienen los clientes para liquidar sus cuentas y la posibilidad de concederles un descuento por pronto pago. Otro aspecto de la administración de las cuentas por cobrar consiste en definir las políticas de cobranza; es decir procedimientos para cobrar las cuentas vencidas, dichas políticas deben ser de conocidas por todos los empleados de la empresa. En casos en los que no se recuperan oportunamente, se convierten en un activo de alto riesgo.

### **1.1. Definición.**

Las cuentas por cobrar son aquellos valores monetarios exigibles a terceros como producto de una venta ya sea de bienes o de servicios (Cuentas por Cobrar Comerciales), otorgamiento de préstamos, u otros conceptos similares.<sup>19</sup>

Por tanto, la administración de cuentas por cobrar se define como: La toma de decisiones de una entidad respecto a sus políticas generales de crédito y cobros, con el objeto de

---

<sup>19</sup>Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptado, 1998 13 va. Edición, Editores e impresos



reducir el riesgo de iliquidez y ventas, el ciclo de operaciones y el ciclo de conversión de efectivo.<sup>20</sup>

Por lo general, las cuentas por cobrar son clasificadas en dos ramas:

a) **Cuentas por Cobrar Comerciales:** son aquellas derivadas del giro propio del negocio generadas en virtud de las ventas al crédito otorgadas a clientes.

b) **Cuentas por Cobrar no Comerciales:** se refieren a valores exigibles que no provienen de actividades propias del giro de la empresa como préstamos a accionistas o empleados, impuestos por recuperar o cuentas por cobrar de carácter administrativo.

## **2. Importancia de las cuentas por cobrar.**

Son importantes para toda empresa el otorgar créditos ya que con ello se incrementan las ventas y por consiguiente la obtención de utilidades, basándose en aspectos como: cuanto invertir, máximo de créditos a otorgar y plazo para la recuperación de créditos a través de un adecuado sistema de cobranzas.

---

<sup>20</sup>Fornos Gómez, Manuel de Jesús Fornos, Administración Financiera I

### **3. Objetivos de la administración de las cuentas por cobrar.**

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

- a) Fijar el límite máximo de inversión en cuentas por cobrar, esto consiste en el capital a invertir para ponerlo al mercado.
- b) Establecer límites máximos por clientes, al conceder créditos el empresario debe analizar la situación financiera del cliente para poder otorgarle un límite de crédito y no excederse de este ya que se puede correr el riesgo de que se convierta en un cliente de alto riesgo.
- c) Evitar al máximo contar con cartera vencida e incurrir en costos adicionales, al contar con una mala administración de los créditos se corre el riesgo de tener una cartera morosa, trayendo consigo altos costos en la recuperación, por esto se aconseja que los plazos no sean largos y para mayor seguridad contar con garantía que el cliente ofrezca en caso de no poder cancelar la deuda.
- d) Establecer condiciones de crédito en forma clara, esto consiste en que el empresario debe de dar lineamientos

claros y precisos al momento de conceder créditos a los clientes.

El objetivo de administrar las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas. El logro de esta meta comprende tres aspectos: selección y estándares de crédito, condiciones de crédito y supervisión de crédito.

#### **4. Políticas de crédito.**

Las políticas de crédito son los criterios que aplica una entidad para determinar si debe o no conceder crédito a un cliente y las condiciones de otorgamiento (plazo, monto, etc.).

Las políticas de crédito de una entidad definen los criterios mínimos (normas o estándares) para conceder un crédito con el objeto de:

- Mantener una cartera sana y de calidad
- Optimizar el nivel de inversión en cartera de clientes de manera que minimice el periodo de cobro.
- Administrar el crédito con procesos ágiles, eficientes y competitivos.
- Evitar la concentración de los créditos en un sólo cliente.
- Contrarrestar el riesgo de incobrabilidad de los créditos: el otorgamiento de créditos implica un alto riesgo. Dado que a pesar de tener un estricto control interno, de la

confianza depositada en los clientes por el departamento de créditos y de la eficiencia en la gestión de cobros; existen algunos clientes que no cumplirán con sus promesas de pago. Dando origen a las cuentas malas, cuentas incobrables o cuentas de cobro dudoso.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa, la ejecución inadecuada de una buena política de créditos, o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.

Algunas de las políticas de crédito son las siguientes:

#### **4.1. Selección y estándares de crédito.**

La selección de crédito consiste en la aplicación de técnicas para determinar que clientes deben recibir crédito. Este proceso implica evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con los estándares de crédito de la empresa, es decir, los

requisitos mínimos de esta para extender crédito a un cliente.<sup>21</sup>

Los estándares de crédito deben de responder a preguntas como:

- ❖ ¿Cuál es el proceso de evaluación del crédito?
- ❖ ¿Cuáles son las referencias crediticias, personales o laborales que se van a requerir?
- ❖ ¿Cuáles serán las condiciones del crédito?
- ❖ ¿Cuál es la relación entre los estándares de crédito, el periodo promedio de cobro, el ciclo de conversión de efectivo y el ciclo de operaciones?
- ❖ ¿Cuál es el riesgo asociado a la política crediticia?
- ❖ ¿Cuál será el comportamiento de los gastos de venta, de administración, inversión en cuentas por cobrar, cuentas incobrables y nivel de ventas? y ciertos índices financieros que ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir dichos estándares de crédito.

Es importante considerar que si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más crédito se concede. Los estándares de crédito flexibles aumenta los costos de oficina, por el contrario, si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen.

---

<sup>21</sup>Lawrence J. GITMAN, Principios de Administración Financiera, 11 edición, Pearson Educación, 2007

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

Una de las técnicas más utilizadas para establecer los estándares de crédito es la llamada **cinco "C"** del crédito, la cual consiste en evaluar detalladamente cada uno de los siguientes puntos:

1. **Carácter** (reputación y/o historial crediticio): el registro del cumplimiento de obligaciones del solicitante.
2. **Capacidad**: la capacidad del solicitante para reembolsar el crédito solicitado, juzgado en términos del análisis financiero enfocado en los flujos de efectivo disponibles para liquidar obligaciones de deuda.
3. **Capital**: la deuda relacionada con el capital del solicitante.
4. **Colateral**: la cantidad de activos de que dispone el solicitante para asegurar el reembolso del crédito. Cuanto mayor es la cantidad disponible de activos, mayor es la probabilidad de que una empresa recupere los fondos si el solicitante se atrasa en los pagos.

5. **Condiciones:** las condiciones económicas actuales en general y de una industria específica, y todas las condiciones únicas entorno a una transacción específica.

Para la aplicación de este método se requiere un analista experimentado en el otorgamiento de créditos. La aplicación de este sistema tiende a asegurar que los clientes de crédito pagaran sin ejercer mayores presiones dentro de los términos de crédito establecidos.

#### **4.2. Condiciones de crédito.**

Las condiciones de crédito son las condiciones de venta para clientes a quienes la empresa ha extendido el crédito. Es decir, son los términos de pago que se estipulan para todos los clientes, los cuales incluyen plazo o periodo del crédito, plazo o periodo del descuento por pronto pago, porcentaje de descuento por pronto pago.

##### **4.2.1. Periodo de crédito.**

El periodo de crédito se puede definir como el número de días después de la venta realizada hasta que se vence el pago de la cuenta, por lo general, las condiciones 30 neto significan que el cliente tiene 30 días desde el inicio del periodo de crédito para pagar el monto total de la factura. Los cambios que se realicen al periodo de crédito afectan la rentabilidad de una empresa, por ejemplo, incrementar el periodo de crédito de una

empresa debe incrementar las ventas, pero también se incrementaría tanto la inversión en cuentas por cobrar como los gastos en cuentas incobrables, afectando negativamente las utilidades. El incremento en la inversión en cuentas por cobrar resultaría del incremento en las ventas y de pagos generalmente más lentos, en promedio, que son el resultado del periodo de crédito más largo. El incremento en los gastos de cuentas incobrables resulta del hecho de que cuanto más largo sea el periodo de crédito, más tiempo tiene una empresa para quebrar, pues sería incapaz de pagar sus deudas. Es probable que una reducción en los periodos de crédito tenga efectos contrarios. No obstante, toda modificación a los periodos de crédito debería ser bien analizada para medir sus consecuencias en la posición financiera de la empresa.

#### **4.2.2. Descuento por pronto pago.**

Algunas empresas ofrecen descuentos por pronto pago, es decir, deducciones porcentuales del precio de compra por pagar en un tiempo específico. Por ejemplo, las condiciones 2/10, 30 netos significan que el cliente puede recibir un descuento del 2 por ciento del monto de la factura si realiza el pago en 10 días a partir del inicio del periodo de crédito o paga el monto total de la factura en 30 días.



Incluir un descuento por pronto pago en las condiciones de crédito es una manera muy popular de alcanzar el objetivo de agilizar las cobranzas sin presionar a los clientes. El descuento por pronto pago proporciona un incentivo para que los clientes paguen más rápido. Agilizando las cobranzas, el descuento reduce la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar, pero también reduce la ganancia por unidad. Además implementar un descuento por pronto pago debe reducir las cuentas incobrables para que los clientes paguen más rápido e incrementen el volumen de ventas porque los clientes que reciben el descuento pagan el producto a un precio más bajo. Por lo tanto, las empresas que piensan ofrecer un descuento por pronto pago deben efectuar un análisis de costo-beneficio para determinar si es rentable extender dicho descuento.

##### **5. Políticas de cobro.**

Las políticas de cobro son los procedimientos que sigue una entidad para recuperar sus cuentas por cobrar a su vencimiento. Estas políticas pueden evaluarse mediante el nivel de cuentas incobrables. Las cuentas incobrables representan el riesgo asumido por la política de crédito, a mayor relajamiento en la política de crédito, habrá mayor nivel de ventas y por siguiente, mayor nivel de cuentas malas y viceversa, lo que implica mayores gastos administrativos de recuperación. Dos

técnicas que se usan con frecuencia para la supervisión del crédito son el periodo promedio de cobro y la antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar. Además, las empresas utilizan diversas técnicas populares de cobro.

### **5.1. Periodo promedio de cobro.**

El periodo promedio de cobro es el número promedio de días que las ventas a crédito están pendientes de pago. El periodo promedio de cobro tiene dos componentes:

- 1) El tiempo que transcurre desde la venta hasta que el cliente envía el pago.
- 2) El tiempo para recibir, procesar y cobrar el pago después de que el cliente envió el pago.

La fórmula para calcular el periodo promedio de cobro es:

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas al crédito diarias}}$$

Conocer este periodo promedio de cobro permite a la empresa determinar el promedio de días que acumula la entidad para recuperar sus cuentas al crédito.

## 5.2. Antigüedad de saldos.

Las cuentas por cobrar se clasifican en grupo, según el momento en que se generaron, se elabora un listado con los nombres de los clientes en mora, clasificados en distintas categorías, según la antigüedad de saldos en mora. El calendario resultante indica los porcentajes del saldo total de las cuentas por cobrar que han estado pendientes durante periodos específicos. El propósito es permitir a la empresa detectar los problemas en las cuentas por cobrar.

**CUADOR 2: CEDULA DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS**

CLIENTE	ANTIGÜEDAD DE LOS SALDOS EN MORA				
	0-30	31-60	61-90	Más de 90	TOTAL
XXXX	\$ 80,000				\$ 80,000
XXXX		\$ 36,000			\$ 36,000
XXXX			\$ 52,000		\$ 52,000
XXXX				\$ 26,000	\$ 26,000
<b>TOTALES</b>	\$ 80,000	\$ 36,000	\$ 52,000	\$ 26,000	\$194,000
<b>PORCENTAJESPOR ANTIGÜEDAD</b>	1%	5%	10%	15%	100%

Este método consiste en hacer un análisis del vencimiento de cada una de las cuentas por cobrar en relación al vencimiento de cada cuenta, para ello se analiza cada cuenta clasificándolas con base a su vencimiento, se establecen las cuentas vencidas con diferentes rangos, a cada una se le establece un porcentaje de incobrabilidad, luego se hace la sumatoria de las cuentas que se ubican en cada categoría y a cada total se le aplica el porcentaje de incobrabilidad determinado y posteriormente se

efectúa la sumatoria de los resultados para determinar el valor de la estimación. En este método a mayor tiempo de vencimiento de cada cuenta se le aplica un mayor porcentaje de incobrabilidad.

### 5.3. Técnicas de cobranza.

Se pueden enumerar las siguientes técnicas de cobranza como las más frecuentadas por las empresas:

- a) **Cartas:** después de un cierto número de días la empresa envía una carta cortés en la que recuerda al cliente la cuenta vencida. Si la cuenta no se paga dentro de cierto periodo después de que se ha enviado esta carta, se envía una segunda carta más exigente.
- b) **Llamadas Telefónicas:** si las cartas no tienen éxito, se puede hacer una llamada por teléfono al cliente para solicitar el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer un arreglo para extender el periodo de pago. Se puede usar una llamada del abogado del vendedor.
- c) **Visitas personales:** esta técnica es mucho más común cuando se trata de créditos a consumidores directos, también la pueden utilizar efectivamente los distribuidores mayoristas. Siendo efectivo enviar a un vendedor local o a

un cobrador a confrontar al cliente. El pago se puede hacer en el domicilio del cliente.

d) **Agencias de cobranza:** una empresa puede turnar las cuentas incobrables a una agencia de cobranza o a un abogado para su cobranza. Por lo común, las cuotas por este servicio son bastante altas.

e) **Acción legal:** la acción legal es el paso más severo, una alternativa al uso de la agencia de cobranza. La acción legal directa es costosa y puede llevar al deudor a la bancarrota sin garantizar la recepción final de la cantidad vencida.

## **6. Control interno administrativo de las cuentas por cobrar.**

Las cuentas por cobrar representan todas las demandas monetarias contra los deudores de cuentas abiertas. Con frecuencia el término cuentas por cobrar queda limitado a los clientes debiendo quedar bien claro que es un rubro bien importante en toda empresa.

### **6.1. Importancia del control interno administrativo.**

Su importancia radica en que por medio del control interno administrativo se logra evaluar y verificar si el proceso de toma de decisiones en la administración de las cuentas por

cobrar se efectúa de manera adecuada para que se dé un grado de eficiencia en las actividades que se desarrollan de acuerdo al cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.

## **6.2. Objetivos del control interno en la administración de las cuentas por cobrar.**

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

- Facilitar e identificar inmediatamente los importes incobrables.
- Anotar los ingresos correctamente en cuanto a la cantidad, cuenta y periodos.
- Que los cobros se apliquen debidamente a las cuentas de cada cliente.
- Que las devoluciones de los clientes y bonificaciones sean aprobadas y registradas correctamente en cuanto a cuenta, cantidad y periodo.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>Enciclopedia de la Auditoria. Tomo 2. Editorial Océano- Edición, McGraw-Hill. Barcelona. España. Pág. 539

### **6.3. Procedimientos de control interno en las cuentas por cobrar.**

Entre las medidas de control interno que toda empresa debería observar en el área de cuentas por cobrar se encuentran las siguientes:

- a) El encargado del manejo de auxiliar de créditos y cobros no debe poseer otras funciones que involucren manejo del efectivo proveniente de cobros, esto puede dar lugar a fraudes y otras irregularidades, esta medida pretende evitar malversaciones de fondos y manipulación de los registros.
- b) El funcionario encargado de la autorización de créditos debe estar separado de las funciones de ventas, auxiliar de cuentas por cobrar y caja.
- c) No deberán enviarse las facturas a los clientes si no están pagadas.
- d) Las cuentas canceladas por incobrables deben ser autorizados por los funcionarios facultados.
- e) Debe efectuarse arqueos sorpresivos a los encargados de la documentación por cobrar.

f) Efectuar revisiones a la morosidad de clientes de forma mensual por personal independiente al departamento de créditos para verificar cada una de las cuentas de clientes.

#### **6.3.1 Separación de responsabilidades y obligaciones.**

La separación de obligaciones constituye un elemento clave de todo el procedimiento de control interno. Algunas de las funciones que se deben mantener separadas son las siguientes:

- a) No debe admitirse que los cajeros accedan a los mayores de las cuentas por cobrar.
- b) La dirección del departamento de créditos y el departamento de ventas deben estar completamente separadas.
- c) Los recibos a clientes deben ser enviados por una persona que no tenga acceso a la caja o bancos y que sea independiente de los empleados de cuentas por cobrar y facturación.
- d) No debe permitirse el acceso a talonarios de recibos en blanco a aquellos empleados que se encargan del mantenimiento del Mayor de Cuentas por Cobrar.
- e) Las conciliaciones deben realizarlas personal que no pertenezca al departamento de créditos.



Las obligaciones adicionales que deben realizarse por separado son la facturación, conciliaciones de las cuentas de mayor auxiliar con las cuentas de control, aprobación de los créditos, el mantenimiento de los registros de las cuentas canceladas y el seguimiento de los cobros.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA FUNCIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS EN LA MEDIANA EMPRESA DEDICADAS AL GIRO DE DROGUERIAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

#### **A. IMPORTANCIA.**

Determinar la situación actual de la administración de las cuentas por cobrar en las medianas empresas dedicadas al giro de droguerías fue de suma importancia, porque mediante el diagnóstico de la investigación y el análisis de políticas, procedimientos y normas de crédito y cobro, se logró constatar que en la actualidad aún hay empresas que no cuentan con un plan administrativo orientado a la función de créditos y cobros, que permita evaluar y dar seguimiento al logro de sus objetivos estratégicos con el fin de comparar lo planeado con lo realizado, para luego tomar medidas correctivas, en caso de ser necesario en la gestión de sus cuentas por cobrar.

#### **B. OBJETIVOS.**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar la situación actual en la función de créditos y cobros en las medianas empresas dedicadas al giro de droguerías en el municipio de San Salvador.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Conocer si las medianas empresas dedicadas al giro de droguerías del municipio de San Salvador cuentan con un plan orientado a la gestión de cuentas por cobrar.
- Identificar los procedimientos que se llevan a cabo para el otorgamiento, condición y recuperación de créditos empleadas por las droguerías del municipio de San Salvador.
- Estudiar los procesos de control interno de las cuentas por cobrar de las compañías sujeto de estudio.

## **C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

### **1. Método científico.**

Para el desarrollo del presente trabajo se aplicó el método científico, el cual consiste en "Un conjunto de procedimientos lógicos que sigue la investigación, a través de la implementación de instrumentos con el fin que los resultados obtenidos posean cierto grado de objetividad."<sup>23</sup> Con el empleo de éste método fue posible la explicación e interpretación del fenómeno objeto de estudio. Además se emplearon los siguientes métodos auxiliares que permitieron estudiar con más detalle la investigación.

#### **1.1. Método Analítico.**

"Consiste en desintegrar, descomponer un todo en sus partes para hacer un estudio en forma intensiva de cada una de ellas, así como de las relaciones entre sí."<sup>24</sup>

Se usó este método en la investigación ya que permitió estudiar por separado componentes que intervienen en la administración de cuentas por cobrar como: la planeación y control de las cuentas por cobrar, procedimientos de otorgamiento de crédito, políticas de crédito y cobro, así como normas que contribuyen en la gestión de cuentas por cobrar.

---

<sup>23</sup>[www.monografias.com/trabajos67/metodo-cientifico/metodo-cientifico.shtml](http://www.monografias.com/trabajos67/metodo-cientifico/metodo-cientifico.shtml)

<sup>24</sup>Rojas Soriano, Raúl (1981), El Proceso de la Investigación Científica, México, 3<sup>o</sup> Edición, Pág. 79

### 1.2. **Síntesis.**

El uso de este método "Implica reconstruir e incorporar los elementos del conjunto, para llegar a comprender la esencia del mismo, conocer sus aspectos y relaciones básicas en una perspectiva global."<sup>25</sup>

A través de la síntesis se logró reunir las partes analizadas en la investigación estableciendo una visión integral del todo mediante el diagnóstico del sector de droguerías, como efecto de este proceso se diseñará un plan administrativo orientado a una administración eficiente de las cuentas por cobrar, que incorpora todos los componentes analizados en la investigación.

### 1.3. **Método Deductivo.**

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.<sup>26</sup>

Mediante la investigación del sector de las medianas empresas dedicadas al giro de droguerías, se logró determinar cómo estas empresas administran actualmente sus cuentas por cobrar,

---

<sup>25</sup>IBID, Pág. 80-81

<sup>26</sup>Bernal Torres, César Augusto. Metodología de la Investigación (2006) Pearson Educación. Segunda Edición. P. 56 México DF, México

permitiendo de esta manera, proponer un plan que contribuya a mejorar la eficiencia en la función de créditos y cobros en la empresa presentada como caso ilustrativo en la investigación.

#### **D. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El tipo de investigación que se empleó fue descriptiva, "Este tipo de investigación consiste en dar a conocer las situaciones, actitudes y costumbre predominantes, que permitirá recolectar la información necesaria, identificando la relación que existe entre las variables, que describan los datos y su meta la cual no se limita a la recolección de datos, sino al análisis, identificación e interpretación de las relaciones que existen entre dos o más variables"<sup>27</sup>. Por consiguiente, permitió detallar sobre cómo las empresas administran su cartera de créditos, al describir cuáles son los procedimientos que se deben seguir para otorgar un crédito, qué políticas se deben implementar y las técnicas empleadas para la recuperación de los créditos de tal manera que se administren de forma eficiente.

#### **E. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación se llevó a cabo por medio del diseño no experimental que se define como "Un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se

---

<sup>27</sup><http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos".<sup>28</sup>

Por ello, se procedió a identificar áreas estratégicas que conforman la administración de las cuentas por cobrar para analizarlas e identificar las deficiencias y dificultades existentes en la gestión de cuentas por cobrar en las medianas empresas dedicadas al giro de droguerías en el municipio de San Salvador.

## **F. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. La Encuesta.**

Técnica que se utilizó con el fin de obtener opiniones de las 21 droguerías ubicadas en el municipio de San Salvador, a las cuáles se les aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, conformada por interrogantes cerradas, abiertas y de opción múltiple que contribuirán a llevar a cabo valoraciones sobre la situación actual.

### **2. La Entrevista.**

Técnica que sirvió para recopilar datos, mediante una guía de entrevista que consistió en un conjunto de preguntas destinadas al gerente general de la droguería Jheral Farma S.A. de C.V.,

---

<sup>28</sup> Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la investigación. Pag. 205

con el propósito de conocer las dificultades que enfrentan para administrar las cuentas por cobrar.

### **3. La Observación Directa.**

Consistió en observar atentamente el fenómeno en estudio, registrando la información obtenida para su posterior análisis e interpretación. Por tanto, se efectuó con la presencia física, visitando las instalaciones de la empresa con el fin de examinar la forma en que realizan las operaciones administrativas.

## **G. FUENTES DE INFORMACIÓN.**

### **1. Primarias.**

Se realizaron encuestas dirigidas a los gerentes generales o gerentes de créditos de las diferentes droguerías del municipio de San Salvador. Así mismo, se realizó una entrevista con el propietario de la droguería Jheral Farma S.A. de C.V. cuya empresa es el caso ilustrativo en la investigación. De igual forma se obtuvo información estadística de instituciones públicas como: la Dirección General de Medicamentos, Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) y Alcaldía Municipal de San Salvador.



## **2. Secundarias.**

La recopilación bibliográfica relacionada al tema indagado se apoyó en libros, revistas, tesis, publicaciones y páginas electrónicas de internet, lo que permitió sustentar teóricamente la investigación.

### **H. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación se llevó a cabo en la mediana empresa dedicada al giro de droguería del municipio de San Salvador, y presentando como caso ilustrativo a la droguería Jheral Farma S.A. de C.V. ubicada en la colonia Santa Anita, del municipio de San Salvador.

### **I. UNIDADES DE ANÁLISIS.**

La investigación comprendió al departamento créditos y cobros, de las droguerías del municipio de San Salvador.

### **J. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.**

#### **1. Determinación del universo.**

El universo estuvo conformado por las medianas empresas dedicadas al giro de droguerías dentro del municipio de San Salvador. La información que se utilizó para la determinación del universo se extrajo de un listado denominado "Directorio

Económico de Empresas 2012” proporcionado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), para lo cual se aplicaron los criterios de clasificación de empresas establecidos por la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), y por tanto, se consideraron como medianas empresas aquellas que poseen dentro de 20 a 99 empleados; mediante este criterio se determinó que existen 21 droguerías dentro de ese rango, lo cual se tomó como universo de la investigación.

## **2. Determinación de la muestra.**

Dado que en la determinación del universo se identificaron solamente 21 empresas que cumplen con los criterios establecidos en el apartado anterior, se tomó la decisión de realizar un censo y no establecer así, muestra alguna; por lo que la investigación de campo se realizó en la totalidad de las empresas antes mencionadas.

## **K. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS.**

Con el uso de las técnicas e instrumentos descritos anteriormente, se logró recolectar información valiosa que sustenta la investigación. Una vez recolectada la información a través de el cuestionario se procedió al procesamiento de la información mediante el empleo del programa Microsoft Excel, que permite la creación de tablas que facilitan la concentración de

los datos y el diseño de gráficas que proporcionan una mejor visualización de la tendencia de los datos a interpretar. La estructura de la tabulación de los datos comprende: pregunta, su objetivo, tabla de frecuencia, presentación gráfica de los datos y su correspondiente interpretación.

Los datos recopilados de la entrevista realizada al propietario de la droguería Jheral Farma S.A. de C.V. tomada como caso ilustrativo, se detallan en un resumen que contiene la opinión brindada por el propietario.

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.

#### **L. 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:

- Según el registro de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), existen 21 entidades clasificadas como medianas empresas dedicadas a la distribución y

comercialización de medicamentos ubicadas en el municipio de San Salvador (Ver Anexo 1).

Sin embargo, al realizar las respectivas visitas a dichas entidades, identificamos a 8 empresas, las cuáles no brindaron la colaboración respectiva, donde el personal comentó que debido a políticas internas no proporcionan información para este tipo de investigaciones, siendo estas: **DROGUERIA BROSSE PHARMA S.A. DE C.V., ABBOTT S.A. DE C.V., DISTRIBUIDORA PRINCIPAL S.A. DE C.V., ROEMMERS S.A. DE C.V., DROGUERIA GRIMALDI, DROGUERIA DAMASCO, DROGUERIA PROVEFARMA y DROGUERIA INTEGRAL.**

Y las restantes poseen un giro diferente al de venta y distribución de medicamentos, las cuales son:

**OMNILIFE EL SALVADOR S.A. DE C.V.,** la cual, su giro es venta de productos nutricionales, siendo así diferente al de nuestro objeto de estudio.

**TIENDA MEDICA S.A. DE C.V.,** la cual, se dedica a la venta de productos de higiene personal.

Siendo así, un total de 10 empresas que no se logró obtener información para el presente estudio, por tanto, se tuvo que recurrir a empresas que contaban con las mismas características de: número de empleados y tamaño de la empresa según FUSADES, y lograr así un aproximado de 62% de entidades estudiadas, siendo

estas: **DROGUERIA RODAS SA DE CV, INFHARM SA DE CV y DROGUERÍA PROMEDICISA DE CV.**

- El período comprendido para la ejecución de la investigación que corresponde a nueve meses, no permite que se elabore un trabajo mucho más profundo sobre la situación planteada.
- Las encuestas fueron efectuadas en tiempo desfasado de 30 días, debido a que los encargados del área contable no tenían el tiempo disponible, ya que se encontraban en proceso de cierre de año (vacaciones de fin de año) para atender al grupo investigador, por tanto, se tuvo que reprogramar en fechas posteriores la actividad de recolección de datos.
- Muchas de las droguerías proporcionaron información con cierto grado de sesgo, evidenciada por el temor a que ésta sea mal usada y/o por ser de carácter privada, haciendo referencia a la tabla 6 del anexo 2, en la cual 5 de las 13 entidades visitadas, se abstuvieron de responder la información respecto al porcentaje de distribución de medicamentos en las diferentes zonas del país respecto al total de sus ventas.

**M. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.**

- a) La investigación realizada servirá de guía para las entidades dedicadas a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos y medicinales, para incrementar la liquidez mediante la elaboración de un plan administrativo.
- b) El trabajo se realizó en las droguerías ubicadas en el municipio de San Salvador que poseen las mismas características de tamaño de empresa y de personal (Mediana Empresa).
- c) Proporcionar una herramienta administrativa que complemente a las existentes dentro de las empresas en estudio y que se adecúe a las necesidades actuales para reorientar su enfoque administrativo.

**N. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA FUNCIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS EN LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA AL GIRO DE DROGUERÍAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.****1. Estructura organizativa.**

- De acuerdo a los resultados obtenidos el 84.62% de las empresas encuestadas, tienen definidos los departamentos que integran la organización, plasmándolas en un organigrama que

define las líneas de mando, aspecto que contribuye a ofrecer una visión general de la estructura organizativa de la institución. Caso contrario, al 15.38% de las empresas que no cuentan con dicha estructura organizativa, dentro de la cual forma parte la empresa definida como caso ilustrativo, por tanto, se elaborará una propuesta de organigrama para dicha empresa. (Ver tabla N° 1, anexo 2)

- El 69.23% de las droguerías canaliza sus actividades de crédito y cobro a través de una misma unidad, no obstante, un 30.77%, realiza sus gestiones mediante unidades distintas. Esta situación se encuentra en contraste con la empresa objeto de estudio, quienes no cuentan con una unidad de crédito y cobro, dichas actividades son realizadas por los mismos vendedores, quienes analizan el comportamiento de pago del cliente, para así determinar si es merecedor del otorgamiento del crédito o ampliación del mismo. (Ver tabla N° 2, anexo 2)
- Según los resultados obtenidos el 46.15% de las empresas encuestadas poseen manuales de políticas y procedimientos, otras en cambio, representadas por un 23.08% sólo cuentan con el manual de procedimientos, y un 15.38% únicamente tienen el manual de políticas, sin embargo, otro porcentaje igual al 15.38% de las empresas no cuentan con ningún manual por

escrito, el cual es el caso de la empresa en estudio (Caso Ilustrativo), así también, se puede observar que en común, ninguna de las organizaciones encuestadas posee un manual de descripción de puestos u otro tipo de manual. (Ver tabla N° 3, anexo 2)

- Según los resultados obtenidos el 69.23% de las organizaciones desarrollan sus actividades con base en un plan enfocado en la gestión de otorgamiento de créditos y recuperación de los mismos, no obstante, el resto de las empresas no tienen diseñado un plan que les guíe sobre cómo administrar sus cuentas por cobrar; hasta el momento estas empresas manejan sus créditos de manera empírica. (Ver tabla N° 4, anexo 2)
- Mediante la investigación se determinó que el 92.31% de las empresas encuestadas, dan a conocer a su personal de créditos y cobros los objetivos y políticas que pretenden lograr. Sin embargo, un porcentaje mínimo del 7.69% no transmite dichos objetivos al personal. (Ver tabla N° 5, anexo 2)
- Cada empresa sostiene niveles de ventas diferentes en las distintas zonas del país, ocho de trece empresas respondieron que sus ventas en promedio son del 41% en la zona Paracentral y 31.25% de las ventas se concentran al oriente del país y el



resto en el occidente del país (21.5%). (Ver tabla N° 6, anexo 2)

## **2. Normas de crédito.**

- Según los resultados obtenidos el 53.85% de las empresas consideran que el criterio preponderante al momento de otorgar un crédito, es conocer la liquidez del cliente, así como también, el 46.15% opinan que es relevante el indagar sobre el nivel de activos que ésta posea, a fin de conocer que tan rentable sea. (Ver tabla N° 7, anexo 2)
- De acuerdo a la investigación realizada el 84.62% de las empresas exigen 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. (Ver tabla N° 8, anexo 2)

## **3. Condiciones de crédito.**

- Mediante la investigación se determinó que el 92.31% de las empresas ha establecido montos máximos a otorgarles en concepto de crédito a los clientes, este monto, según lo manifestado por las empresas depende del comportamiento crediticio y responsabilidad por parte del cliente para

decidir si ampliarle o reducirle su crédito. (Ver tabla N° 9, anexo 2)

- 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, pero no toda la cartera créditos corresponde a dicho periodo. De acuerdo a la investigación realizada la mayoría de las empresas, sólo maneja un margen del 25% de sus créditos a dichos plazos. Mientras que el resto, posee niveles de cuentas por cobrar más altos. (Ver tabla N° 11, anexo 2)
- De acuerdo a la investigación el 84.62% de las empresas ofrecen descuentos por pronto pago, 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 obtener la liquidez necesaria para afrontar sus obligaciones. (Ver tabla N° 12, anexo 2)

#### **4. Políticas de cobranza.**

- De acuerdo a la información el 84.62% de las entidades poseen políticas orientadas a los procedimientos de cobro de cuentas morosas. Sin embargo, un 15.38% no tienen bien definidas dichas políticas, y por ende estas empresas corresponden a aquellas organizaciones que no cuentan con ningún tipo de

manual administrativo, como es el caso de la droguería Jheral Farma S.A. de C.V. que no cuenta con un manual de políticas. (Ver tabla N° 13, anexo 2)

- Según la investigación realizada las técnicas de cobranza implementadas con mayor frecuencia por el 92.31% de las organizaciones son las llamadas telefónicas a los clientes, así como también el envío de notas de cobro. Sin embargo, la droguería Jheral Farma S.A. de C.V. mediante la entrevista realizada a su propietario manifestó que actualmente su técnica de cobro denominada "vuelta de viaje" ha dado buenos resultados. Dicha técnica consiste en visitar al cliente para saber si requiere de un nuevo pedido y al mismo tiempo realizar el cobro de su deuda. (Ver tabla N° 14, anexo 2 y anexo 4, preg.7)
- De las empresas en estudio un 76.92% recuperan sus créditos en el plazo programado con el cliente, lo que implica que los procedimientos de cobro implementados y sobre todo la buena voluntad del deudor, hacen posible la recuperabilidad del crédito. Sin embargo, existe, un 23.08% que no lo recuperan en el tiempo pactado. (Ver tabla N° 15, anexo 2)

## 5. Control de cuentas por cobrar.

- Actualmente la mayoría las empresas representadas por un 84.62%, hacen uso de Software o sistemas informáticos especializados en el área contable y que les permite llevar un mayor control en el registro de cuentas por cobrar. Sin embargo, aún existe un 15.38% de las organizaciones que aún no hacen usos de este tipo de recursos tecnológicos, por el alto costo en el entrenamiento del personal, así como el costo de inversión al instalar un sistema computarizado. (Ver tabla N° 16, anexo 2)
- El 84.62% de las empresas poseen de la mayoría o en su totalidad por parte de sus clientes, documentos legales que respaldan el compromiso de pago adquirido por éstos, mediante pagarés, referencias crediticias, facturas y/o comprobantes de crédito fiscal; que se adjuntan al expediente de dicho cliente, En cambio, un 15.38% no cuenta con los documentos necesarios para efectuar el cobro respectivo, aumentando así los costos en la gestión de cobros, obteniendo menor rentabilidad y menor competitividad en el mercado. (Ver tabla N° 17, anexo 2)
- El 53.85% de las empresas poseen un nivel de ventas al crédito que superan el 75% de sus ventas totales, dejando así un 25% en concepto de ventas al contado, esto se debe a que

las droguerías distribuyen medicamentos generalmente a farmacias y no al público en general, e indica que la mayor parte de los ingresos de estas empresas provienen de la recuperación de los créditos otorgados. (Ver tabla N° 18, anexo 2)

- El 69.23% de las empresas emite estados de cuenta a sus clientes, con el fin, de darles a conocer el saldo pendiente de pago, lo que facilita a tener un mejor registro y control de saldos anteriores para compararlos con estados de diferente período. El restante de las empresas solamente envía estados de cuenta a aquellos a los cuales lo solicitan. (Ver tabla N° 19, anexo 2)
- El 61.54% de las empresas ofrecen a sus clientes tres formas diferentes de pago, a través de, el vendedor, el banco o en la tesorería de la empresa. Siendo la opción preferida, pago al vendedor con un 38.46%. Se observa que la mayoría de organizaciones poseen las tres alternativas disponibles de pago en beneficio de sus clientes, para que éstos puedan tener una mayor facilidad de realizar depósitos. (Ver tabla N° 20, anexo 2)
- El 69.23% de las empresas encuestadas elaboran estados comparativos mensuales de los saldos de las cuentas por cobrar, a fin de determinar aquellas cuentas que se

encuentran en estado de morosidad, para proceder así al uso de técnicas de recuperación de créditos. Simultáneamente, se debe de tener la certeza de que estas cuentas por cobrar están correctas mediante las confrontaciones periódicas entre los registros auxiliares y los contabilizados. (Ver tabla N° 21, anexo 2)

- La mayoría de empresas (46.15%) manejan un nivel de incobrabilidad menor o igual al 5%, lo cual muestra la efectividad de sus respectivas técnicas de cobro. A diferencia del resto que muestra un porcentaje de incobrabilidad mayor, lo cual se puede considerar significativo e incluso afectar las operaciones normales del negocio en caso de incrementarse o de no recuperar dichos créditos. (Ver tabla N° 22, anexo 2)
- Como se puede apreciar el 53.85% de las empresas, manifiestan 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, siendo estos los factores que influyen en el porcentaje de morosidad que manejan las empresas.  
El segundo factor que más impacta en la irrecuperabilidad en las cuentas por cobrar es equipo ineficiente de trabajadores con un 23.08%. (Ver tabla N° 23, anexo 2)

- El 92.31% de las empresas encuestadas supervisan periódicamente las cuentas por cobrar por cliente, para determinar aquellos clientes que han tenido retraso en sus pagos e iniciar con el proceso de cobro respectivo, así, este análisis mostrará las porciones o partidas de las cuentas por cobrar que no han sido pagadas en diversos periodos de tiempo, por ejemplo: saldo actual, vencido a un mes, vencido a 2 meses, vencido a 3 meses, vencido a más de tres meses, etc. (Ver tabla N° 24, anexo 2)
- El 84.62% de las organizaciones elaboran un reporte de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar, contribuyendo así, a un efectivo control interno de las cuentas por cobrar y elaboración de políticas y estrategias con el fin de mantener una cartera de créditos sana. Al terminar cada periodo contable, se estima el importe de las cuentas incobrables para tener una cifra razonable de las pérdidas en cuentas incobrables que aparecerán en el estado de resultados. (Ver tabla N° 25, anexo 2)
- Se determinó que el 76.69% de las empresas encuestadas utilizan la clasificación con base a la antigüedad de saldos para la estimación de cuentas incobrables, el empleo de este método, les permite iniciar una campaña especial de cobranza o restringir las ventas a crédito al cliente moroso. Tanto el

método directo, como el basado en la experiencia, poseen un 7.69% del total, respectivamente. (Ver tabla N° 26, anexo 2)

## **O. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **1. Conclusiones.**

De acuerdo a la información establecida en el diagnóstico sobre la situación actual en la función de créditos y cobros, en la mediana empresa dedicada al giro de droguerías en el municipio de San Salvador, se puede concluir lo siguiente:

1. Se determinó que la mayoría de las empresas cuentan con un organigrama que define las líneas de mando, sin embargo, existe un pequeño porcentaje que no lo posee, ocasionando que el personal desconozca cuáles son sus relaciones de jerarquía y de subordinación dentro de la organización.
2. En lo que respecta a las actividades de crédito y cobro, éstas son realizadas en la mayoría de droguerías por una misma unidad, caso contrario, en el resto de empresas han establecido unidades distintas que permiten la asignación de funciones específicas para cada unidad.
3. La mayoría de las empresas indagadas poseen uno o dos manuales administrativos, siendo estos los de políticas o procedimientos, por otra parte, hay empresas que no hacen



uso de ningún tipo de manual, no obstante, mediante la investigación se determinó que ninguna de las entidades cuenta con un manual de descripción de puestos.

4. Gran parte de las empresas encuestadas gozan de un plan orientado a la administración de cuentas por cobrar, así mismo, éstas dan a conocer a sus empleados los objetivos que pretenden alcanzar. Mientras que el resto de las entidades no elaboran un plan enfocado en la función de créditos y cobros.
5. Se determinó que para las entidades encuestadas la decisión de otorgar crédito a un cliente se basa en la capacidad de pago del cliente, de su historial de crédito y comparar esta información con los estándares de crédito establecidos por la empresa. Así mismo, se identificó que el porcentaje de cuentas incobrables en la mayoría de organizaciones es menor o igual al 5%, sin embargo, otras poseen cuentas morosas mayores al 10%, debido a un mal análisis del cliente.
6. Se estableció que las compañías investigadas utilizan políticas financieras orientadas a mantener la inversión realizada en cuentas por cobrar en un periodo máximo de 30 días lo que contribuye a la liquidez del negocio. Sin embargo, estas también pueden ampliar los plazos a 60 o 90

días dependiendo del tipo de cliente que solicite el crédito.

7. Se determinó que la mayoría de las empresas han establecido entre sus políticas de crédito montos máximos en concepto de crédito a sus clientes, de tal manera que permite que el cliente amplíe su crédito de forma gradual, dependiendo de su comportamiento de pago, así también, estas entidades les ofrecen descuentos por pronto pago a sus clientes, como una forma de reducir el índice de incobrabilidad y tener liquidez en el menor tiempo posible.
8. La mayoría de las entidades analizadas cuentan con políticas de cobro y diversas técnicas populares como son las llamadas telefónicas y el envío de notas de cobro que les han permitido recuperar sus créditos en el tiempo pactado con el cliente. Sin embargo, actualmente un pequeño porcentaje de las compañías encuestadas aun no poseen políticas de cobro de forma escrita.
9. Un alto porcentaje de organizaciones encuestadas hacen uso de un software especializado en el área contable, no obstante, existe un reducido segmento de empresas que sus registros aún son manuales, además, hay un considerable número de entidades que no envían proactivamente estados de

cuenta a sus compradores, a menos que éstos los soliciten, ocasionando problemas en las gestiones de cobro.

10. Se determinó que la mayoría de empresas indagadas poseen documentos legales que garantizan la recuperación del crédito, lo que demuestra la importancia la recuperación eficiente de sus créditos concedidos, ya que, poco más de la mitad de compañías investigadas, poseen una alto nivel de ventas al crédito, al ser sus clientes mayoristas y/o farmacias; habiendo un pequeño número de éstas que no cuentan con este respaldo legal.
11. Más de la mitad de las empresas encuestadas ofrecen a sus clientes tres formas de pago, ya sea a través de el vendedor, el banco o en la tesorería de la empresa, siendo la opción preferida, pago al vendedor, implicando posibles riesgos, errores e irregularidades en el manejo de efectivo por parte de éstos últimos.
12. Un alto porcentaje de empresas encuestadas estableció que existe una supervisión sistemática en las cuentas por cobrar, haciendo uso de la elaboración de reportes de antigüedad de saldos, el cual, es para la gran mayoría de organizaciones indagadas el método predilecto que utilizan para la estimación de cuentas incobrables.

## **2. Recomendaciones.**

1. Se propone a los gerentes de las organizaciones investigadas, que no cuentan con el organigrama, la elaboración del mismo, para así tener una visión general de la estructura organizativa y evitar duplicidad de funciones.
2. Se sugiere a la mediana empresa dedicada al giro de droguería, la división de funciones específicas para cada departamento, con el propósito de lograr una mayor especialización en el desarrollo de las actividades de crédito y cobro.
3. Se recomienda a las compañías la elaboración y actualización de manuales administrativos con el propósito de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.
4. Se propone la elaboración de un plan orientado a las cuentas por cobrar, con el fin de anticipar qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente, evitando así improvisaciones en la toma de decisiones, con respecto a la concesión y recuperación de los créditos. De

igual manera, dar a conocer a los empleados los objetivos, políticas y estrategias a seguir.

5. Se sugiere a las organizaciones indagadas la aplicación de un correcto estudio para la otorgación de créditos, haciendo uso de el método de análisis crediticio de las 5C's, así como la implementación de políticas o procedimientos más rigurosos en las solicitudes que el cliente presenta, mejorar el establecimiento de condiciones de crédito, para que éstas sean más claras, realistas y precisas, todo esto con el fin de, disminuir el riesgo de incobrabilidad de la cartera, reducir gastos de administración y venta en la recuperación de dichos créditos y aumentar el nivel de ingresos por venta.
6. Se recomienda a las compañías revisar si los plazos de crédito otorgados a los clientes le permiten tener la liquidez necesaria para afrontar sus obligaciones con sus respectivos proveedores.
7. Se propone a las entidades la evaluación de las políticas de crédito que la empresa adopta, ya que éstas establecen las condiciones generales que deben observarse en el otorgamiento del crédito y a través de las cuales se especifica a qué clase de clientes se le concederá el crédito, el monto máximo del crédito, los plazos, la forma

de cobro, los descuentos permitidos por pronto pago y los periodos del descuento por pronto pago.

8. Se sugiere a las compañías la evaluación de las políticas de cobro mediante el nivel de incobrabilidad que esta posea, el cual le permitirá medir la eficiencia en el uso de las políticas actuales, así mismo, la elaboración de dichas políticas para aquellas entidades que no cuentan por escrito con las políticas de cobro.
9. Se recomienda a las entidades en análisis, la implementación de software en el área contable, como recurso tecnológico, así como también, el envío de e-mails mostrando el estado de cuenta a sus clientes, con el propósito de llevar un mayor control y eficiencia en el registro de cuentas por cobrar y agilización en el proceso de cobros.
10. Se propone a los gerentes de las organizaciones indagadas, exigir documentos legales como requisito mínimo para el otorgamiento de créditos, con el fin de facilitar el proceso en la recuperación de cuentas por cobrar a su vencimiento, ya que la mayor parte de los ingresos de estas empresas provienen de la recuperación de los créditos otorgados.

11. Se sugiere a los gerentes de las empresas, el establecimiento de políticas y procedimientos adecuados para mantener un control razonable sobre las operaciones de cobro que realicen los ejecutivos de venta, con el objetivo de evitar irregularidades en el manejo y registro del efectivo por parte de éstos.

12. Se recomienda a las medianas empresas dedicadas al giro de droguerías la supervisión sistemática de las cuentas por cobrar por cliente, haciendo uso de el reporte de antigüedad de saldos, para facilitar la identificación de clientes que han tenido retraso en sus pagos, evitar gastos administrativos en el proceso de recuperación de cuentas morosas y proceder así a la implementación de políticas de cobro, y/o restringir las ventas al crédito al cliente moroso; así como también, el determinar los potenciales y/o buenos clientes que pueden ser candidatos a extensiones de créditos y a ser sujetos de políticas de cobro más flexibles.

### CAPITULO III

#### PLAN ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA FUNCIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS EN LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA AL GIRO DE DROGUERÍAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO: DROGUERÍA JHERAL FARMA S.A. DE C.V.

##### A. PRESENTACIÓN.

El Plan Administrativo propuesto contiene la formulación de la misión, visión y objetivos, los cuales condicionarán la estrategia organizacional y definirá el comportamiento de ésta en un ambiente cambiante, dinámico y competitivo, esto con el fin de orientar las actividades y unificar los esfuerzos de sus miembros manteniendo la identidad de la organización. Así como la determinación de aquellas políticas de crédito y cobro, que fijarán los límites dentro de los cuales se decidirá con el objeto de tener un criterio adecuado y preciso que ayude a la alta gerencia de la droguería Jheral Farma S.A. de C.V. a guiar el pensamiento y la acción a la hora de tomar decisiones.

Además de los procedimientos necesarios al momento de otorgar un crédito y realizar las gestiones de cobro pertinentes, haciendo uso de diagramas de flujo para facilitar la comprensión de los pasos a seguir para realizar una tarea. Esta herramienta no sólo será el principal elemento de consulta para el personal del



departamento de créditos y cobros de la droguería objeto de estudio, sino que servirá además, para todas aquellas medianas empresas dedicadas a dicho giro.

Concluyendo con la elaboración del presupuesto para echar a andar el plan administrativo propuesto y con las diferentes etapas o lineamientos de la implementación y puesta en marcha de dicho plan para garantizar la efectividad del mismo.

## B. OBJETIVOS DEL CAPITULO

### OBJETIVO GENERAL

- Definir las normas, políticas Y procedimientos que rigen las 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.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer las normas y procedimientos de otorgamiento y evaluación de créditos para facilitar la toma de decisiones haciendo uso de la técnica de las 5 "C's".
- 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.

### **C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.**

Actualmente la Droguería Jheral Farma S.A. de C.V. no cuenta con una misión y visión definida, es por ello que a continuación se les sugieren las siguientes propuestas:

#### **1. Misión.**

"Somos una empresa dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos, con el continuo compromiso de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, brindándoles productos de calidad a los mejores precios, construyendo una relación de confianza con nuestros clientes y proveedores."<sup>29</sup>

#### **2. Visión.**

"Ser un distribuidor líder a nivel nacional en la venta de productos farmacéuticos, mediante una eficiente comercialización de productos de calidad a precios bajos, diferenciándola por su alto compromiso con la sociedad y satisfaciendo plenamente las necesidades de nuestros clientes."<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Elaborado por integrantes del trabajo de investigación.

<sup>30</sup> Idem.

### **3. Valores.**

- |                      |              |
|----------------------|--------------|
| ✓ Trabajo en equipo. | ✓ Calidad    |
| ✓ Confianza          | ✓ Respeto    |
| ✓ Innovación         | ✓ Compromiso |

### **4. Objetivos de la organización.**

- **Objetivo General.**

- Incrementar la liquidez de la empresa para el desarrollo sostenido en el mercado, mediante una eficiente comercialización de productos de calidad a precios bajos, con el propósito de ser una de las distribuidoras más reconocidas a nivel nacional.

- **Objetivos Específicos.**

- Acelerar el tiempo de entrega del pedido al cliente.
- Mejorar la atención al cliente.
- Mantener una posición y participación competitiva en el mercado.
- Aumentar las utilidades, aumentando las ventas y disminuyendo los costos.
- Expandir las rutas de ventas a nivel nacional y ampliar las líneas de productos.

## **5. Estrategias administrativas.**

- Creación del departamento de Compras para asegurar la continuidad del suministro de producto con el objetivo de no sólo obtener el producto al precio más bajo, sino que reducir el costo final del mismo.
- Creación de un área de bodega que contribuya a un eficiente registro y control de inventarios de productos en existencia.
- Creación del departamento de Créditos con el fin de aplicar, evaluar y determinar políticas para el otorgamiento y condiciones del mismo.
- Creación del departamento de Cobros con el objetivo de garantizar los procedimientos necesarios para la recuperación de saldos a su vencimiento y disminuir el número de cuentas morosas.
- Ampliación de rutas de ventas fuera del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) para incrementar el nivel de liquidez.

## **6. Estructura organizativa.**

Actualmente la estructura organizativa de la empresa no cuenta con los departamentos de compras, de créditos y cobros, por

tanto, para fines de la implementación del plan y establecer las relaciones que deben existir entre cada uno de los departamentos que la integran se propone la siguiente estructura organizativa a la empresa incorporando dichas unidades administrativas. Además se requerirá contratar 3 personas para dar cobertura a las nuevas plazas con el propósito de gestionar y desarrollar las actividades en forma oportuna, ágil y eficiente para cada uno de los departamentos propuestos.

#### **1. Funciones del Personal Sugerido.**

A continuación se detallan las funciones que debe desempeñar cada empleado en los nuevos puesto según la estructura organizativa propuesta:

- **Encargado de Crédito.**

- Evaluará a qué tipo de clientes se le conceden los créditos de acuerdo a las políticas y estándares establecidos por la organización.
- Analizará la ampliación del monto de crédito solicitada por los clientes.
- Elaborará un informe mensual sobre clientes pendientes de pago.
- Ingresará y mantendrá actualizados los datos personales y saldos de los clientes.
- Llevará el control y registro de la facturación realizada

por la venta de productos.

- Realizará las investigaciones de información personal, referencias comerciales y referencias personales proporcionadas por parte del cliente.

- **Encargado de Cobro.**

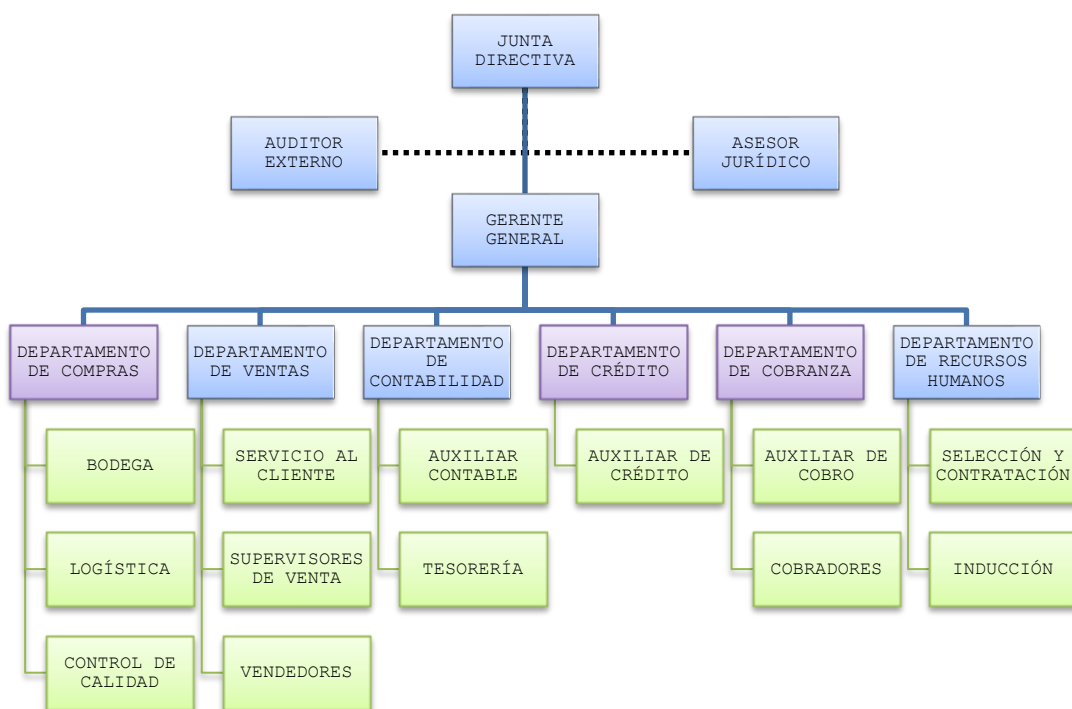
- Gestionará la cobranza a través de llamadas telefónicas para confirmar saldos pendientes de pago.
- Enviará correos electrónicos mostrando el estado de cuenta a clientes o a través del vendedor.
- Elaborará mensualmente un informe detallando a los clientes que poseen saldo pendiente de pago.

- **Encargado de compras.**

- Encargarse de la adquisición, manejo, almacenamiento, stock y seguridad de los insumos.
- Controlar que las áreas de almacenamiento estén bien ubicadas, limpias y ordenadas.
- Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes.
- Proponer e implementar procedimientos para la realización de compras.
- Mantener actualizado el registro de proveedores y las condiciones de venta de cada uno.
- Mantener los inventarios en los niveles óptimos de acuerdo a las operaciones de la empresa.

- Mantener a la gerencia comunicada acerca de las variaciones en los precios de los productos.

**FIGURA N° 2: ORGANIGRAMA PROPUESTO A LA EMPRESA JHERALFARMA S.A. DE C.V.**



Fecha de Elaboración: 24-04-2014  
 Asesoría Externa:  
 Elaborado por: Grupo Investigador

Autoridad Lineal: \_\_\_\_\_  
 Departamentos Propuestos:



#### **D. PLAN DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO.**

A continuación se describen las políticas y procedimientos a implementar al momento de otorgar crédito a un cliente. Y además para una mayor comprensión de los pasos a seguir en el otorgamiento se ha elaborado un diagrama de flujo para cada proceso en la gestión del crédito, que representa las actividades a realizar en dicho proceso, el cual hace uso de la simbología ANSI (Instituto Nacional de Normalización Estadounidense) para la diagramación administrativa. (Anexo 12)

##### **1. Proceso de otorgamiento de crédito al cliente.**

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

- Verificar que todos los aspectos requeridos al cliente en la solicitud hayan sido completados para constatar la veracidad de los datos proporcionados para su evaluación.

###### **Política:**

- Todo cliente que solicite crédito en la empresa debe de completar la solicitud con los respectivos documentos anexos.
- La solicitud deberá ser revisada y autorizada por el encargado del departamento de créditos.
- El análisis del cliente se realizará en base al criterio de las Cinco "C".

- Las autorizaciones de crédito estarán sujetas a un buen record crediticio del cliente con otras empresas, capacidad de pago, garantía ofrecida y monto solicitado.
- El monto solicitado estará sujeto a cambios dependiendo de la capacidad de pago del cliente.
- Se otorgará crédito a aquellos clientes que hayan realizado con anterioridad por lo menos tres compras al contado. Las excepciones a lo anterior deberán estar autorizadas por el gerente general.
- Los plazos del crédito serán de 30 y 60 días.
- Al completar dicho proceso será el departamento de créditos el que notificará al cliente sobre la decisión de aprobación o denegación del crédito.

**Procedimiento.**

1. El cliente solicita al departamento de crédito la solicitud respectiva para la asignación de crédito o en su defecto la solicitud es llevada hasta las instalaciones del cliente por el encargado de ventas de la empresa.
2. Las personas del departamento de créditos verifican que el cliente entregue la solicitud debidamente completa y con la documentación anexa requerida.
3. Los requisitos para el análisis y autorización de créditos serán los siguientes:

PARA PERSONAS NATURALES

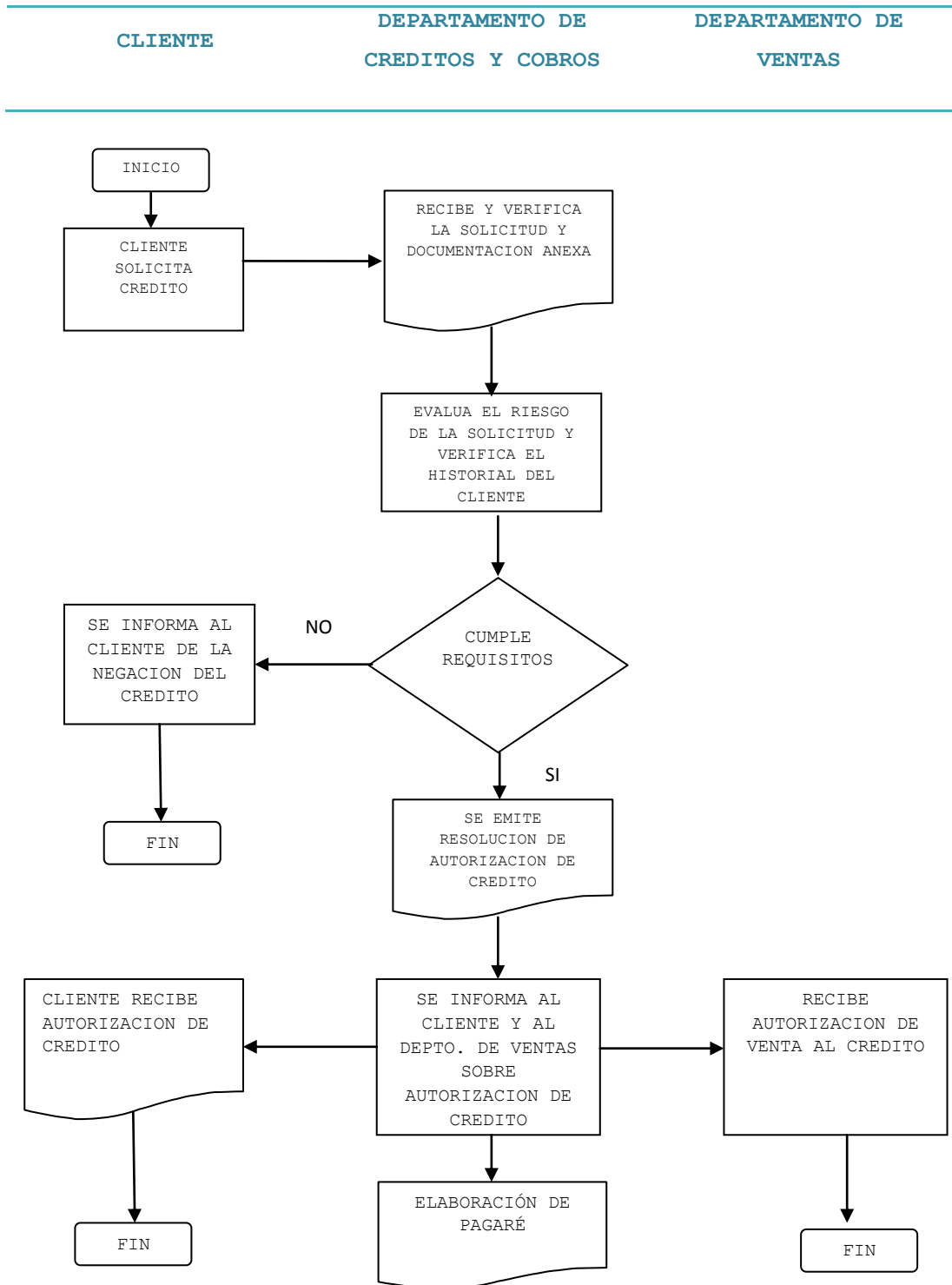
- Solicitud con datos completos, firma de solicitante y fiador.
- Fotocopia de DUI y NIT.
- Pagaré debidamente firmado por el solicitante y fiador por el valor del crédito.
- Fotocopia de las 3 últimas declaraciones de IVA (en caso de ser contribuyente)
- Referencias crediticias y personales.
- Estados financieros (balance y estado de resultados en caso de estar obligado a llevar contabilidad formal).

PARA PERSONAS JURIDICAS.

- Solicitud con datos completos.
- Fotocopia de la credencial.
- Fotocopia de DUI y NIT del representante legal.
- Estados financieros del último ejercicio.
- Pagaré debidamente firmado por el solicitante.
- Fotocopia de la escritura de constitución de la empresa.
- Fotocopia de las ultimas 3 declaraciones de IVA.

4. El departamento de crédito realizará las investigaciones de datos personales del solicitante, referencias crediticias a fin de verificar el prestigio del cliente. Dicho historial crediticio puede ser investigado tanto a nivel interno como externo.
5. Posterior a las investigaciones se procederá a emitir resolución de la solicitud de crédito dejando justificantes por escrito en caso de autorizar o denegar un crédito.
6. Se comunicará al cliente sobre la decisión y en caso de autorización el departamento de crédito procederá a realizar los documentos necesarios para garantizar el crédito por medio de la firma de un pagaré por el monto otorgado y a informar sobre dicho crédito al departamento de ventas.

**FIGURA N°3: DIAGRAMA DE FLUJO DEL OTORGAMIENTO DE CREDITOS A CLIENTES**



## **2. Garantías que respaldan los créditos otorgados.**

### **Objetivo:**

- Proteger a la empresa de posibles pérdidas por créditos no recuperables.

### **Política:**

- La empresa deberá asegurarse que los créditos otorgados estén respaldados por garantías como pagarés, letras de cambio u otro tipo de documento, dependiendo de los montos otorgados.

### **Procedimiento:**

1. Las garantías deberán ser custodiadas por el departamento de crédito, siendo el jefe del departamento el responsable del manejo y control de los mismos.

## **3. Incremento o ampliación en límite de crédito.**

### **Objetivo:**

- Asegurar que todos los incrementos en los límites de crédito estén debidamente autorizados, apegados a las políticas de crédito y al buen desempeño crediticio del cliente.

**Políticas:**

- La ampliación de los créditos serán gestionados a través de los ejecutivos de ventas.
- Formulario de ampliación de límite de crédito debidamente llenado.
- Se tomará en cuenta el record crediticio del cliente, el volumen de compra y su capacidad de pago.
- Que las últimas 6 compras al crédito hayan sido canceladas en el tiempo pactado.
- Los plazos para el crédito no excederán de 30 días.

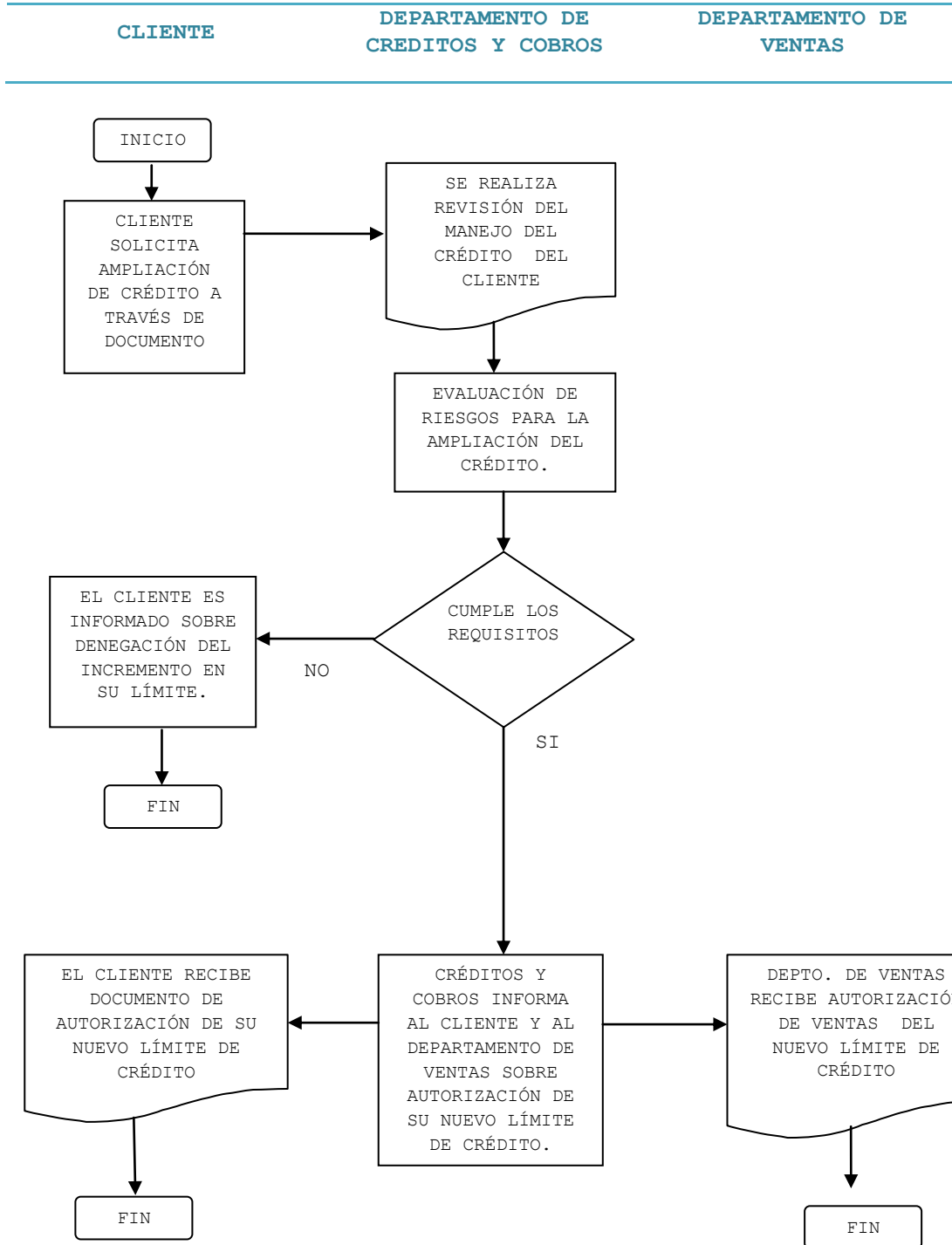
**Procedimiento:**

1. El cliente envía solicitud por escrito al departamento de crédito para la ampliación de su crédito en la empresa.
2. El departamento de crédito verificará el record crediticio del cliente considerando el monto de las seis últimas compras al crédito efectuadas por el cliente y los plazos en que éstas fueron canceladas.
3. Verifica si el cliente cumple con los requisitos establecidos para el otorgamiento de crédito.

4. Al realizar dicho proceso de evaluación se extenderá un documento el cual estará debidamente firmado por el encargado del área sobre la autorización o rechazo de la ampliación de dicho crédito.
  
5. Esta información será enviada al departamento de ventas y a los demás departamentos involucrados y de la misma manera se enviará al cliente dicha notificación.



**FIGUERA N° 4: PROCEDIMIENTO DE AMPLIACIÓN DE LÍMITE DE CREDITO.**



#### **4. Autorización y aplicación de descuentos por pronto pago.**

##### **Objetivo:**

- Motivar al cliente a que efectúe sus pagos por créditos concedidos antes de la fecha establecida y controlar que los porcentajes de descuentos por pronto pago se encuentren debidamente autorizados y aplicados.

##### **Política:**

- La administración de la empresa, de acuerdo a las políticas de ventas, otorgará descuentos por pronto pago a los clientes que paguen antes de su fecha de vencimiento.
- La gerencia general asignará los porcentajes a aplicar en concepto de descuento por pronto pago a los clientes.
- Los descuentos por pronto pago otorgados a los clientes no excederán del 5%.
- Los descuentos por pronto se aplicarán a clientes con un buen record crediticio y que no hayan faltado a su promesa de pago.

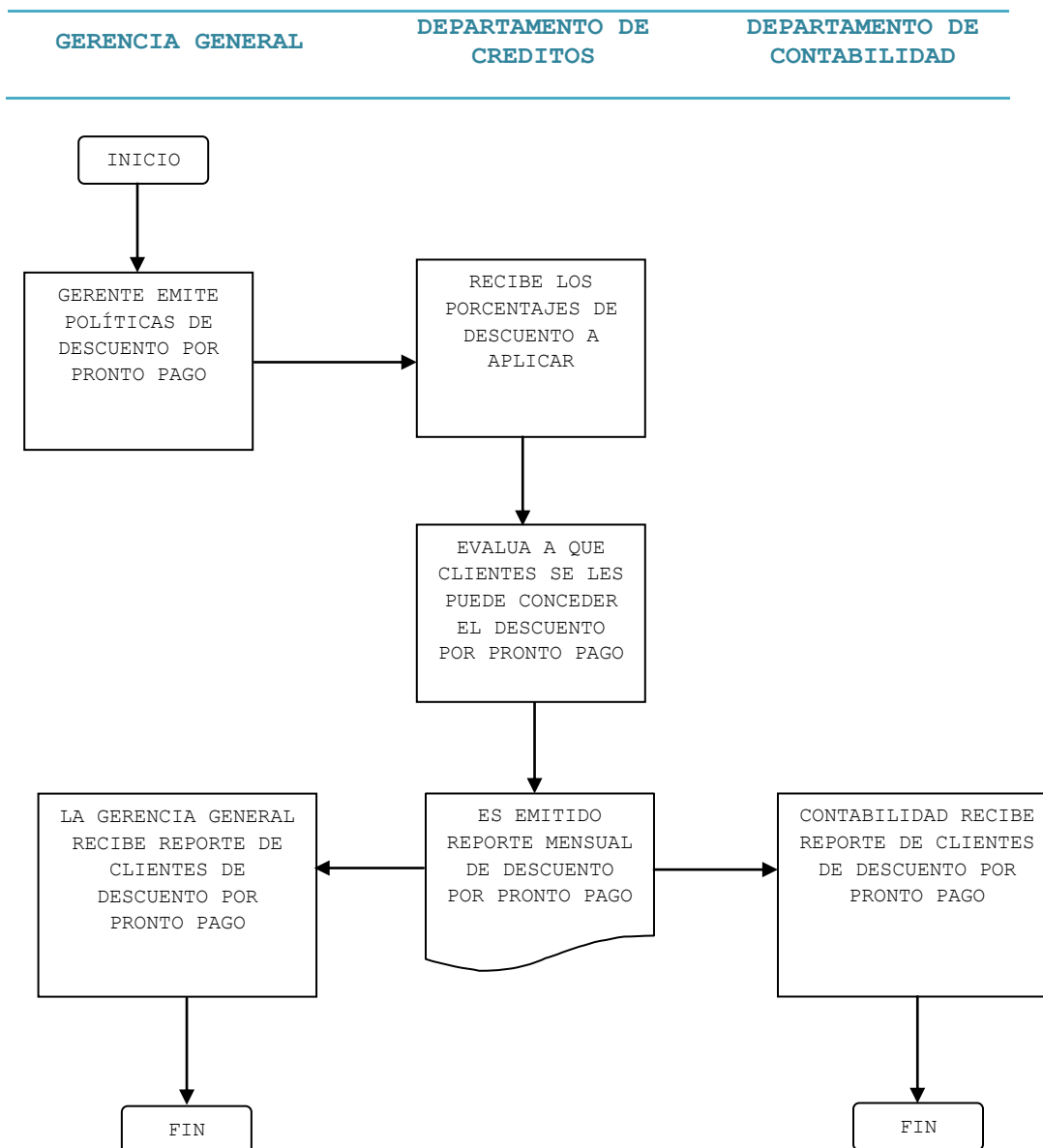
##### **Procedimiento:**

1. La gerencia general emitirá los porcentajes de descuento por pronto pago que el departamento de crédito aplicará a

los clientes, así como también el establecimiento de los montos sujetos al descuento.

2. El departamento de crédito al contar con los porcentajes de descuentos por pronto pago evaluará a aquellos clientes que mantienen un buen record crediticio y candidatos a merecer dicho descuento.
  
3. El departamento de crédito remitirá al departamento de contabilidad y a la gerencia general el reporte de clientes que fueron sujetos al descuento.

**FIGURA N° 5: PROCEDIMIENTO DE ASIGNACIÓN DE DESCUENTO POR PRONTO PAGO.**



## **5. Proceso de control de las cuentas por cobrar.**

### **5.1. Transmisión de los objetivos al personal.**

Las políticas y procedimientos que deben considerarse para ejercer una adecuada supervisión sobre las actividades desarrolladas por el personal del departamento de cuentas por cobrar, así como para reportar las deficiencias detectadas en el control interno, son las siguientes:

#### **Objetivo:**

- Transmitir a los empleados del departamento de cuentas por cobrar los objetivos planteados.

#### **Política:**

- El administrador de las cuentas por cobrar deberá realizar entrevistas con el personal del departamento de forma individual y verificar si éste ha comprendido cuáles son los objetivos y metas que se han propuesto cumplir.

#### **Procedimiento:**

Una vez al mes realizar una conversación con los trabajadores del departamento de forma individual y cerciorarse de que éstos hayan comprendido los objetivos y metas a alcanzar.

1. Si al realizar las entrevistas, el administrador concluye que los empleados no han comprendido satisfactoriamente los

objetivos y metas, se deberá reforzar hasta obtener la seguridad que si se han entendido.

## **5.2. Ingreso de clientes al sistema.**

### **Objetivo:**

- Ingresar los nuevos clientes al sistema a fin de comunicar a los departamentos involucrados sobre el cliente para que la información esté disponible.

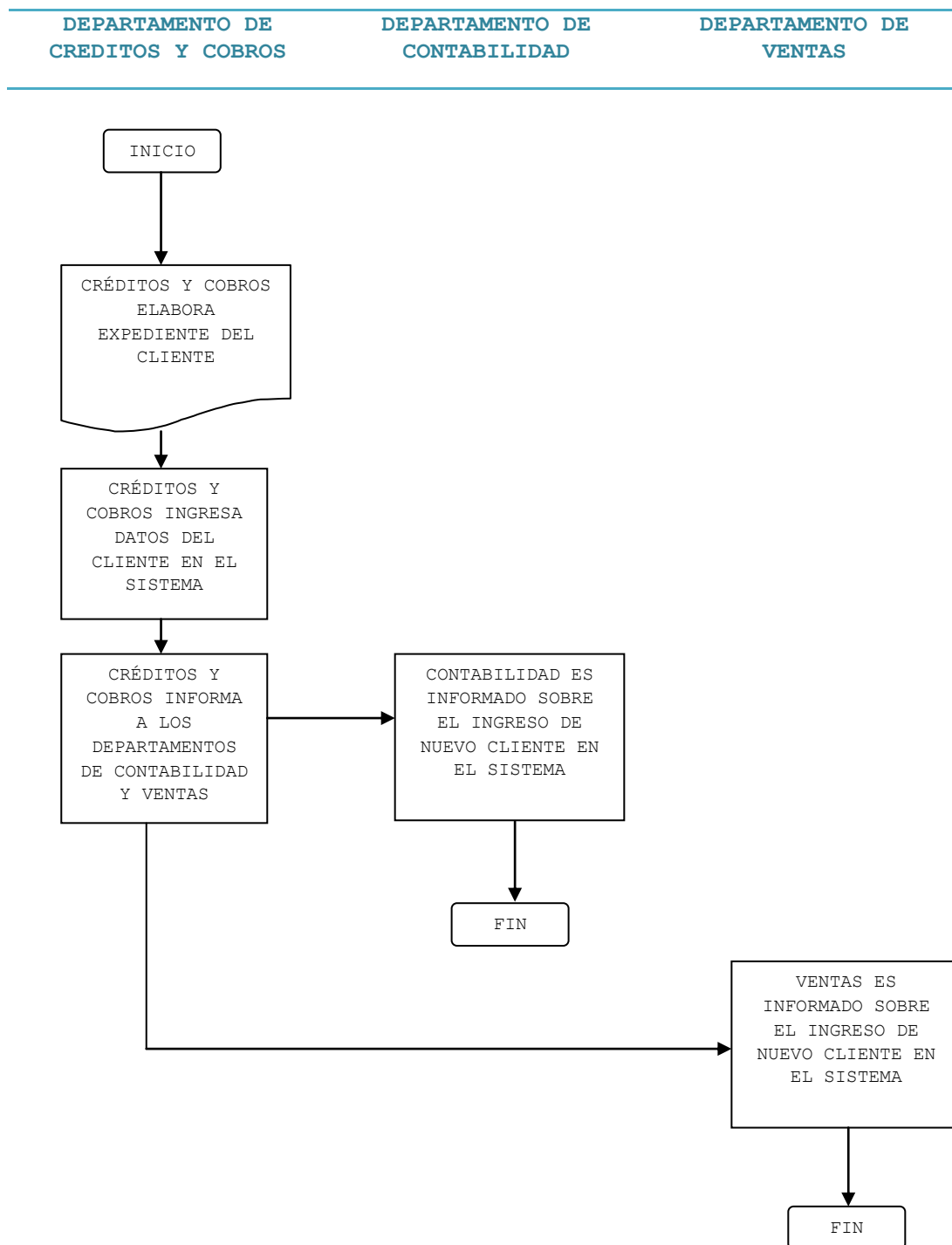
### **Políticas:**

- El departamento de créditos y cobros es el responsable de la creación del expediente de cada cliente.
- Mantener actualizada la base de datos mensualmente.
- El encargado del departamento de crédito deberá verificar oportunamente los datos de las fichas de los clientes correspondientes como términos del crédito y deberá autorizar su ingreso al sistema.
- Se envía notificación por escrito a los encargados de los departamentos de ventas y contabilidad con la información del crédito otorgado al cliente.

**Procedimientos:**

1. El departamento de créditos y cobros elabora expediente con la información requerida del cliente para aperturar el crédito.
2. Una vez aperturado el crédito y formado el expediente del cliente el encargado del departamento de crédito registrará al cliente en el sistema de la compañía en el cual se deberá detallar los términos del crédito.
3. Se notifica por escrito a los encargados de los departamentos de contabilidad y ventas con la información de ingreso del cliente tales como; límite de crédito, plazo de pago, nombre completo y número correlativo asignado por el sistema.

FIGURA N° 6: PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE CLIENTES AL SISTEMA.





### **5.3. Custodia de documentos.**

#### **Objetivo:**

- Mantener un archivo y control apropiado de todos los documentos relacionados con créditos otorgados, además de contar con un registro actualizado de los datos.

#### **Política:**

- Es responsabilidad del departamento de crédito la custodia de los expedientes de crédito y sus respectivas garantías que respaldan la recuperación del crédito.
- En caso de proceder al cobro de cuentas morosas el departamento de crédito remitirá el expediente al departamento de cobro, siendo así la responsabilidad conjunta por el resguardo y confidencialidad de los documentos.
- El departamento de ventas remitirá al departamento de crédito al finalizar el día los documentos que respalden las ventas al crédito y los documentos que amparen las garantías de crédito.

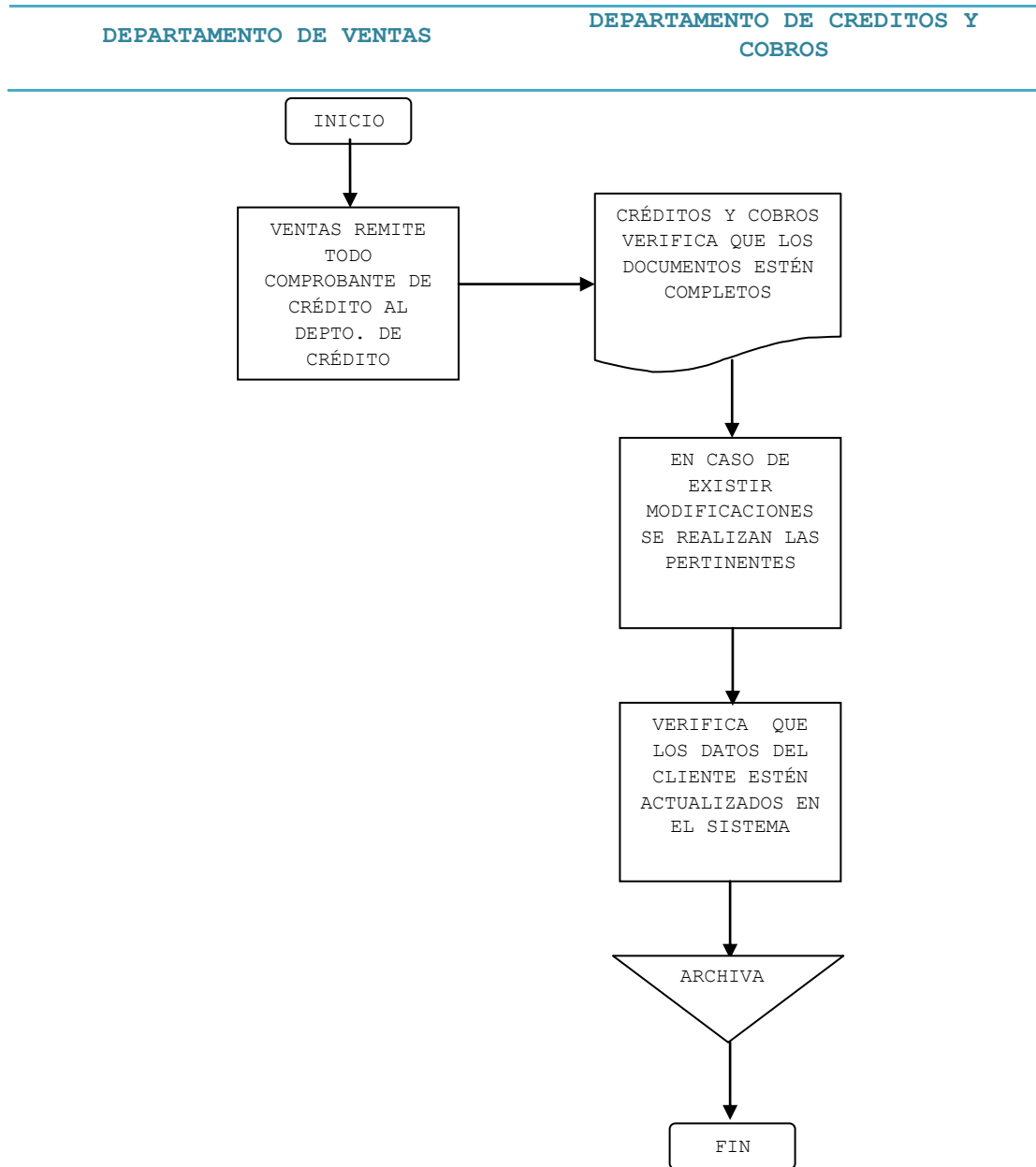
#### **Procedimiento:**

1. El departamento de ventas enviará al departamento de crédito todos los documentos soportes del cliente (notas de

crédito, facturas, comprobantes de crédito fiscal, etc.) de acuerdo a los requisitos establecidos para cada tipo de cliente.

2. Créditos y cobros verifica que los documentos del cliente estén completos y con sus respectivos documentos de soportes.
3. En el caso de existir modificaciones a los documentos el departamento de crédito deberá reemplazar los existentes con los documentos actualizados.
4. Créditos y cobros verifica que los datos del cliente sean los actualizados en el sistema y archiva los documentos.

FIGURA N° 7: PROCEDIMIENTO DE RESGUARDO Y ACTUALIZACIÓN DE ARCHIVO Y EXPEDIENTES DEL CLIENTE.



#### **5.4. Autorización de devoluciones efectuadas por los clientes.**

**Objetivo:**

- Asegurarse que todas las devoluciones de mercancías se encuentren debidamente autorizadas.

**Política:**

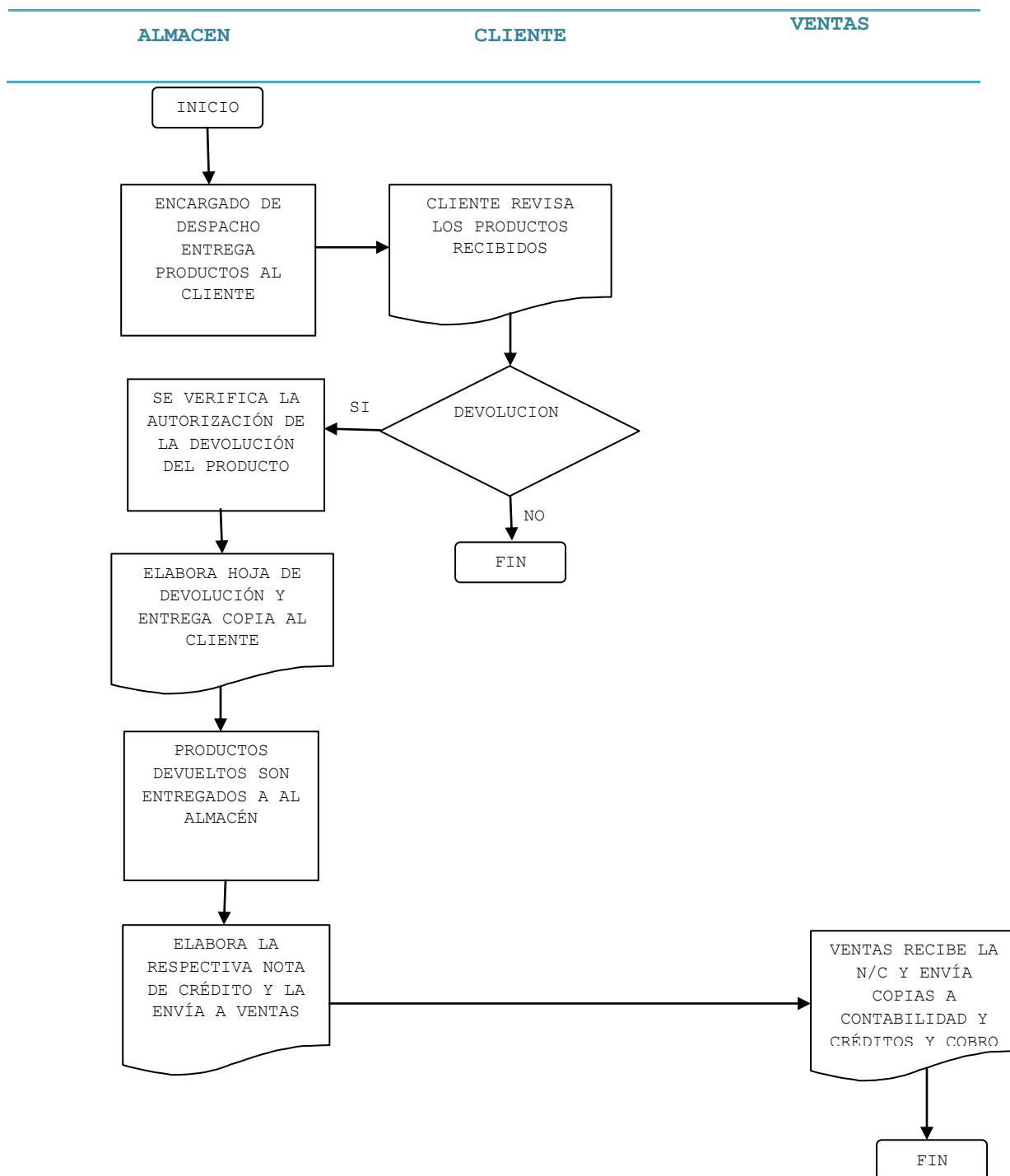
Para la aceptación de devoluciones de mercadería se tomarán en cuenta los siguientes parámetros:

- Se aceptarán devoluciones por montos razonables en relación con la venta al crédito efectuada y que se encuentren debidamente justificadas.
- Para efectos de aceptación de devoluciones se considerará como límite máximo un plazo de 5 días.
- En el caso que se acepten devoluciones de productos deteriorados, dañados o vencidos, cerciorarse que estas situaciones hayan sido previamente pactadas por ambas partes; y en caso de no existir un acuerdo sobre tal situación únicamente se recibirá mercadería en buen estado.
- Las recepciones de productos devueltos únicamente procederá, si estas han sido previamente autorizadas por el gerente de ventas, cuya firma deberá ser consignada como requisito indispensable en el documento que ampare la devolución.

**Procedimiento:**

1. Una vez entregada la mercadería al cliente, este cuenta con 5 días hábiles para la revisión de la mercadería y la devolución de cualquier producto que se encuentre dañado o vencido.
2. La persona encargada de bodega antes de recibir la mercadería devuelta por el cliente deberá solicitar la factura o nota de crédito según corresponda y verificará si en ésta se encuentra la firma de la persona que autorizo dicha devolución.
3. Verificada la autorización el encargado de bodega elabora hoja de devolución y entrega copia al cliente firmada y sellada de recibido por encargado de bodega.
4. Los Productos devueltos son entregados al almacén y se elabora la respectiva nota de crédito la cual será enviada al departamento de ventas.
5. El departamento de Ventas recibirá toda la documentación que respalde la devolución de los productos y esta será la responsable de remitir copias de dicha información a los departamentos de contabilidad, créditos y cobros.

**FIGURA N° 8: PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIÓN DE PRODUCTOS POR NO ACEPTACIÓN DEL CLIENTE.**



### **5.5. Control de registros contables.**

#### **Objetivo:**

- Asegurar que los movimientos de ventas a crédito hayan sido registrados oportunamente, en los montos correctos y cuentas correspondientes.

#### **Política:**

- Efectuar mensualmente una conciliación de las cuentas por cobrar, comparando los reportes emitidos por el departamento de crédito y los que emita contabilidad.
- Toda la documentación que origine transacciones de ingresos y que afecten específicamente el área de cuentas por cobrar deberá ser enviada al departamento de contabilidad con sus respectivos documentos de soporte para su registro y debido análisis contable y financiero.

#### **Procedimiento:**

1. Créditos y cobros reúne toda la documentación que afecte las transacciones de cuenta por cobrar.
2. Se envían los documentos al departamento de contabilidad para su registro contable, éste envío deberá regresar debidamente firmado.

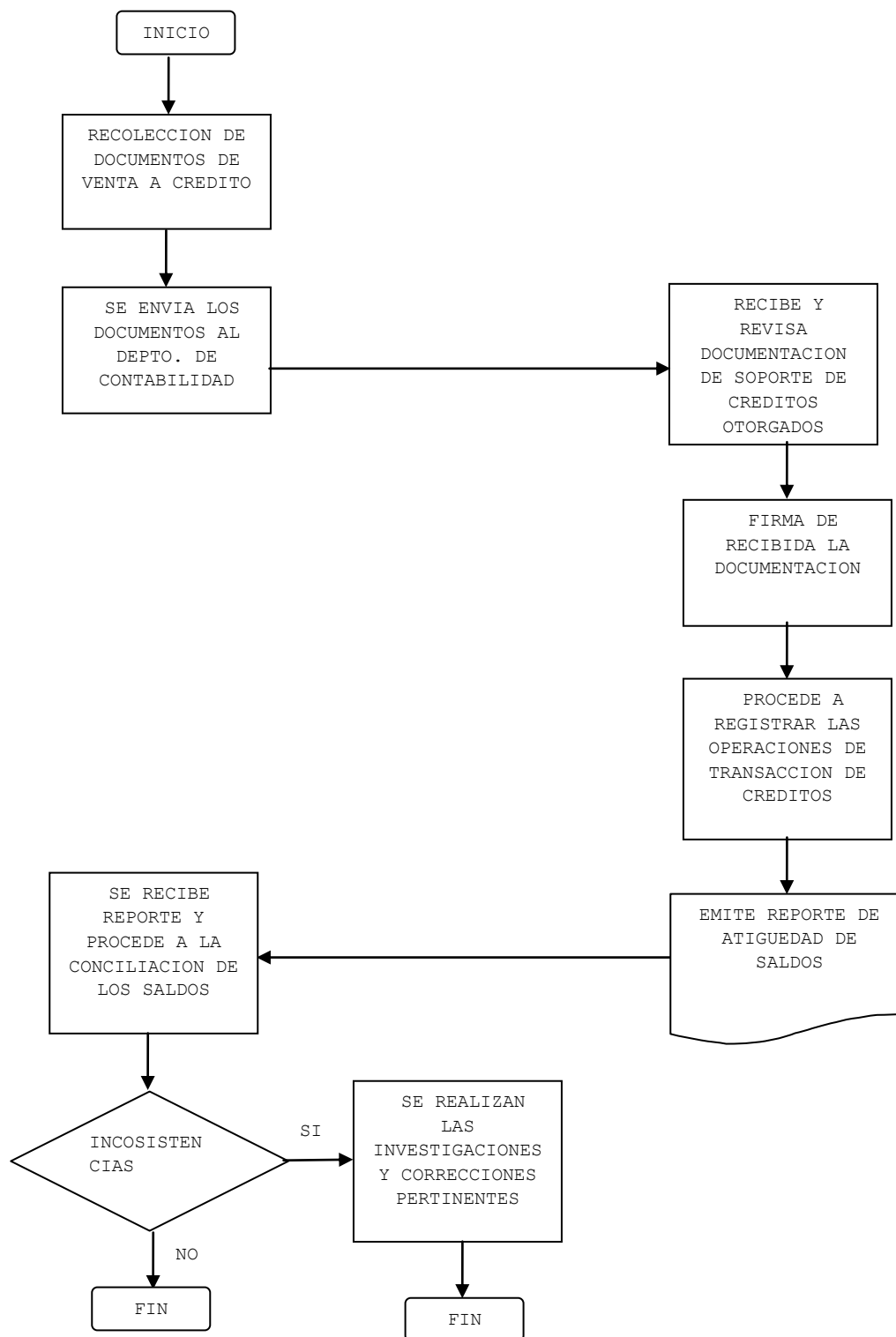
3. Contabilidad recibe documentación y revisa que se encuentren debidamente soportados para el registro respectivo en la cuenta.
4. Contabilidad firma el documento enviado para hacer constar que fueron recibidos.
5. Una vez registradas todas las transacciones contabilidad emitirá un reporte de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar con sus respectivos saldos para ser conciliados con los reportes generados por el departamento de crédito.
6. El encargado del departamento de crédito será el responsable de efectuar la conciliación, en la cual se obtendrán las diferencias entre los datos que ha registrado el departamento de crédito con los datos que emita contabilidad.
7. En caso de existir diferencias, investigar las causas que la generan y efectuar las correcciones oportunamente.



FIGURA N° 9: PROCESO DE CONTROL DE REGISTROS CONTABLES.

DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y COBROS

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



### **5.6. Información y comunicación a la gerencia general.**

Con el propósito que exista una adecuada comunicación que contribuya a que el personal de cuentas por cobrar realice sus actividades de forma responsable, y que a su vez la información que se presenta a la alta gerencia sea oportuna para efectos de contribuir a la toma de decisiones, se deberán considerar las siguientes políticas y procedimientos:

#### **Objetivo:**

- Mantener informado en forma oportuna a la alta gerencia sobre el manejo, inconsistencias y recuperación de las cuentas por cobrar.

#### **Política:**

- Créditos y cobro elaborará reporte mensual de cuentas por cobrar que contribuya a la gerencia al monitoreo y resguardo de la documentación emitida, este será actualizado semanalmente y confrontado con los documentos físicos para evitar posible omisión; dicho documento será remitido a las altas autoridades de la empresa y áreas para su verificación y utilización en las decisiones financieras de la empresa.
- Este reporte será elaborado y entregado a más tardar 10 días después del cierre del mes.

- Será competencia de la gerencia general la aplicación de los mecanismos adecuados para solventar inconsistencias en la información presentada por el departamento de crédito, cobros y contabilidad.

**Procedimiento:**

1. Las jefaturas de los departamentos de crédito, cobros y contabilidad deberán elaborar un reporte de inconsistencias y comunicarlo a la gerencia general.
2. La gerencia realizará las gestiones necesarias para solventar las irregularidades.
3. Se comunica a todos los departamentos involucrados sobre las correcciones realizadas.
4. Los departamentos de crédito, cobro y contabilidad presentaran a la alta gerencia un reporte de los créditos efectuados en el mes, según los términos del crédito, los pagos realizados, las notas de crédito o débito emitidas o cualquier otro movimiento que afecte directamente las cuentas por cobrar.
5. El departamento de créditos emitirá un reporte que describa el tipo de garantía que amparan los créditos otorgados.

6. La gerencia general deberá confrontar y analizar la información proporcionada por los diferentes departamentos para dictar las diversas políticas a implementar y de ser necesario modificar o reemplazar las ya existentes.

7. La alta gerencia medirá el impacto de las políticas de crédito y cobro a través del uso de las siguientes razones financieras:

Rotación de la cartera (RCC) =  $\frac{\text{Ventas}}{\text{cuentas por cobrar}}$  este indicador

muestra el número de veces que las cuentas por cobrar retornan, en promedio, dentro de un periodo determinado, es decir el número de veces en que la empresa recupera los créditos otorgados.

Periodo promedio de cobro (PPC) =  $\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de Cartera}}$  indica el

promedio de días que acumula la entidad para recuperar sus cuentas y documentos por cobrar. Entre menor sea el periodo, es mejor para la empresa.

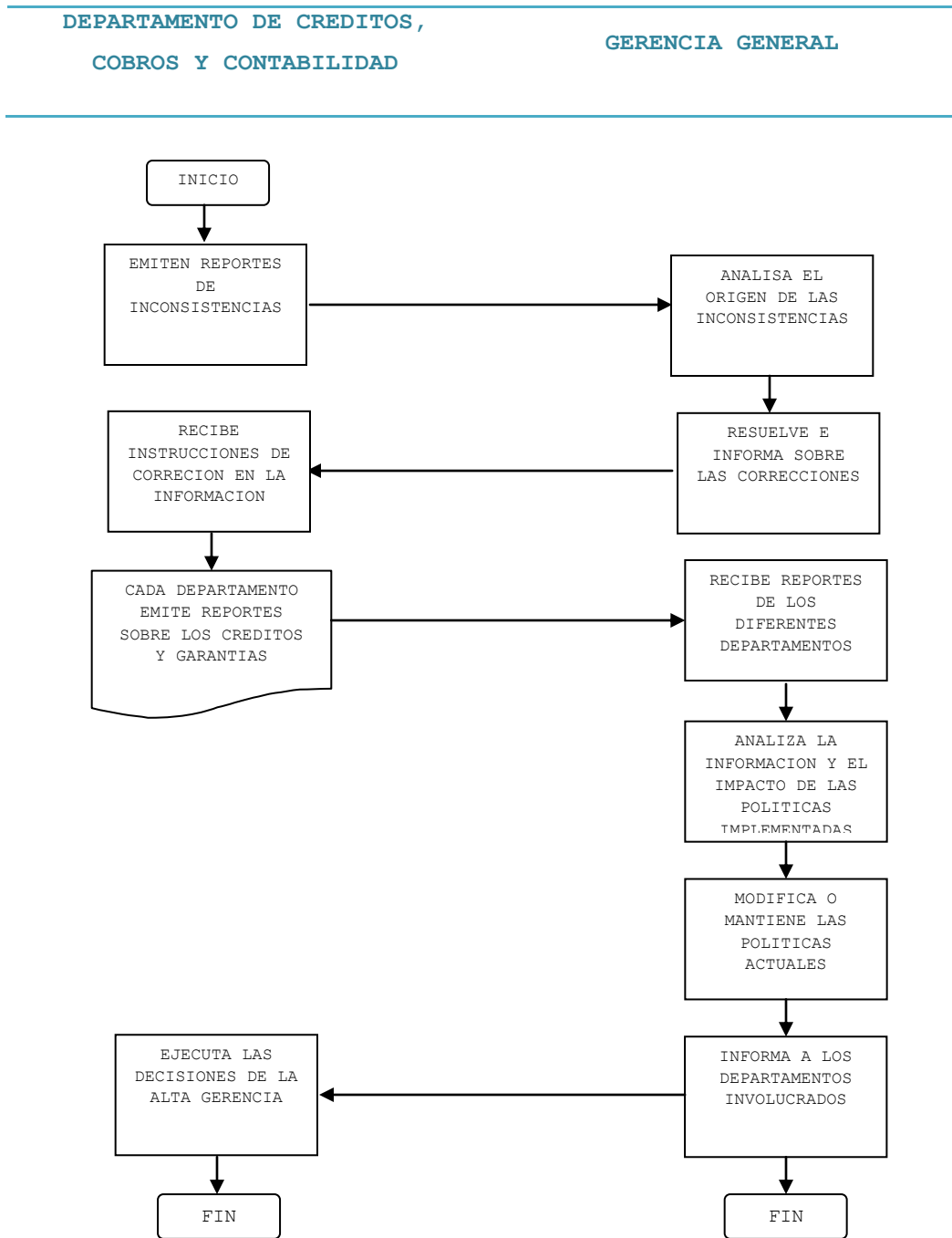
8. De igual manera, el gerente general contará con un reporte de antigüedad de saldos, para el análisis y movimiento de las cuentas por cobrar. (ver anexo 11)

9. De cada uno de los reportes antes mencionados se deberá presentar a la alta gerencia una copia para su análisis

respectivo, los cuales deberán ser presentados 10 días después de finalizado el mes.

Se llevará un archivo de todos los reportes que se han elaborado; así mismo se registrará en el mismo archivo las conclusiones a las que ha llegado el gerente general y las medidas correctivas en caso sean necesarias.

**FIGURA N°10: DIAGRAMA DE FLUJO DE TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN A LA GERENCIA GENERAL.**



### **5.7. Confirmación de saldos con el cliente.**

#### **Objetivo:**

- Verificar que los saldos reflejados en los estados de cuenta concuerden con los cobros reportados por los ejecutivos de ventas y constatar la aplicación oportuna de los cobros y corregir cualquier inconsistencia.

#### **Política:**

- Créditos y cobro enviará en forma electrónica o física al cliente un estado de cuenta con los movimientos y saldos de la cuenta.
- Para los clientes que presentan retrasos en sus pagos se les notificará con la intención de programar el próximo pago. En caso de no recibir respuesta se les informara a través de llamadas telefónicas.

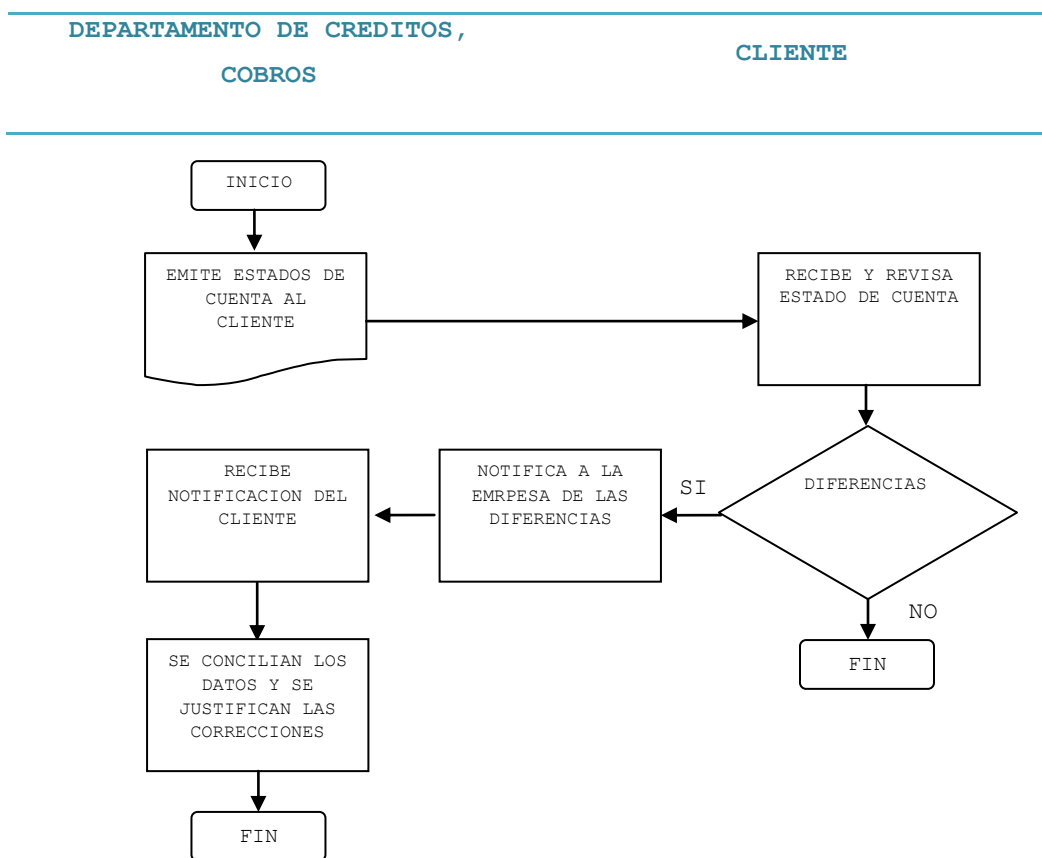
#### **Procedimiento:**

1. Departamento de créditos y cobros elabora mensualmente estados de cuenta de los clientes con el propósito de confirmar los pagos y saldos de los clientes.
2. Se deberá enviar el estado de cuenta a la dirección proporcionada por el cliente ó de forma electrónica, si no se recibe respuesta por parte del cliente se deberán

realizar llamadas telefónicas, a fin de confirmar los saldos de la cartera.

3. En el caso de surgir diferencias en los datos, éstos se deberán conciliar y soportar la causa de las diferencias encontradas.

**FIGURA N°11: CONFIRMACIÓN DE SALDOS CON EL CLIENTE.**





#### **5.8. Establecimiento de la estimación para cuentas de cobro dudoso.**

##### **Objetivo:**

- Establecer el método de estimación y el porcentaje de incobrabilidad aplicable a la cartera de cuentas por cobrar para determinar el monto específico de la provisión por cuentas de cobro dudoso para efectos financieros.

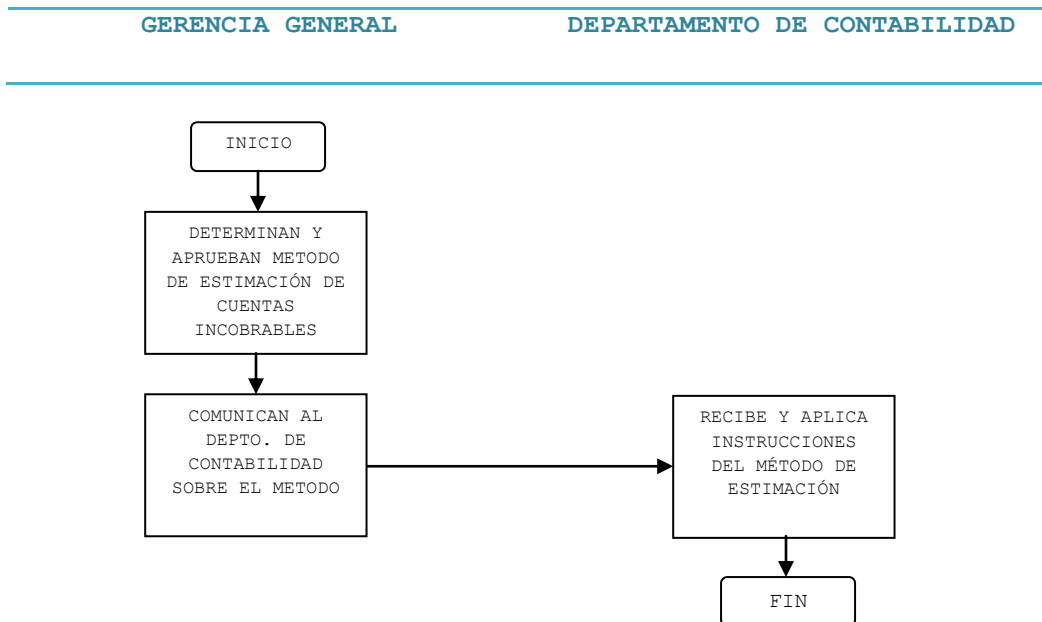
##### **Política:**

- La provisión de la estimación para cuentas de cobro dudoso deberá ser aprobada por la gerencia general, la cual será reflejada en los estados financieros.
- El cálculo de la estimación deberá ser revisado anualmente para realizar los ajustes a la misma si fuesen necesarios.
- El porcentaje de estimación de cuentas incobrables no excederán el 5%.

##### **Procedimiento:**

1. Gerencia general junto con contabilidad establecen y aprueba el método de valuación de la estimación de cuentas incobrables.
2. Se comunica al contador el método de estimación para la realización del cálculo a reconocer.

**FIGURA N°12: ESTABLECIMIENTO DE LA ESTIMACIÓN PARA CUENTAS DE COBRO DUDOSO.**



### **5.9. Liquidación de cuentas incobrables.**

#### **Objetivo:**

- Respalda el proceso de incobrabilidad de la cuenta por cobrar para registrar oportunamente la información en el sistema contable y registros auxiliares.

#### **Política:**

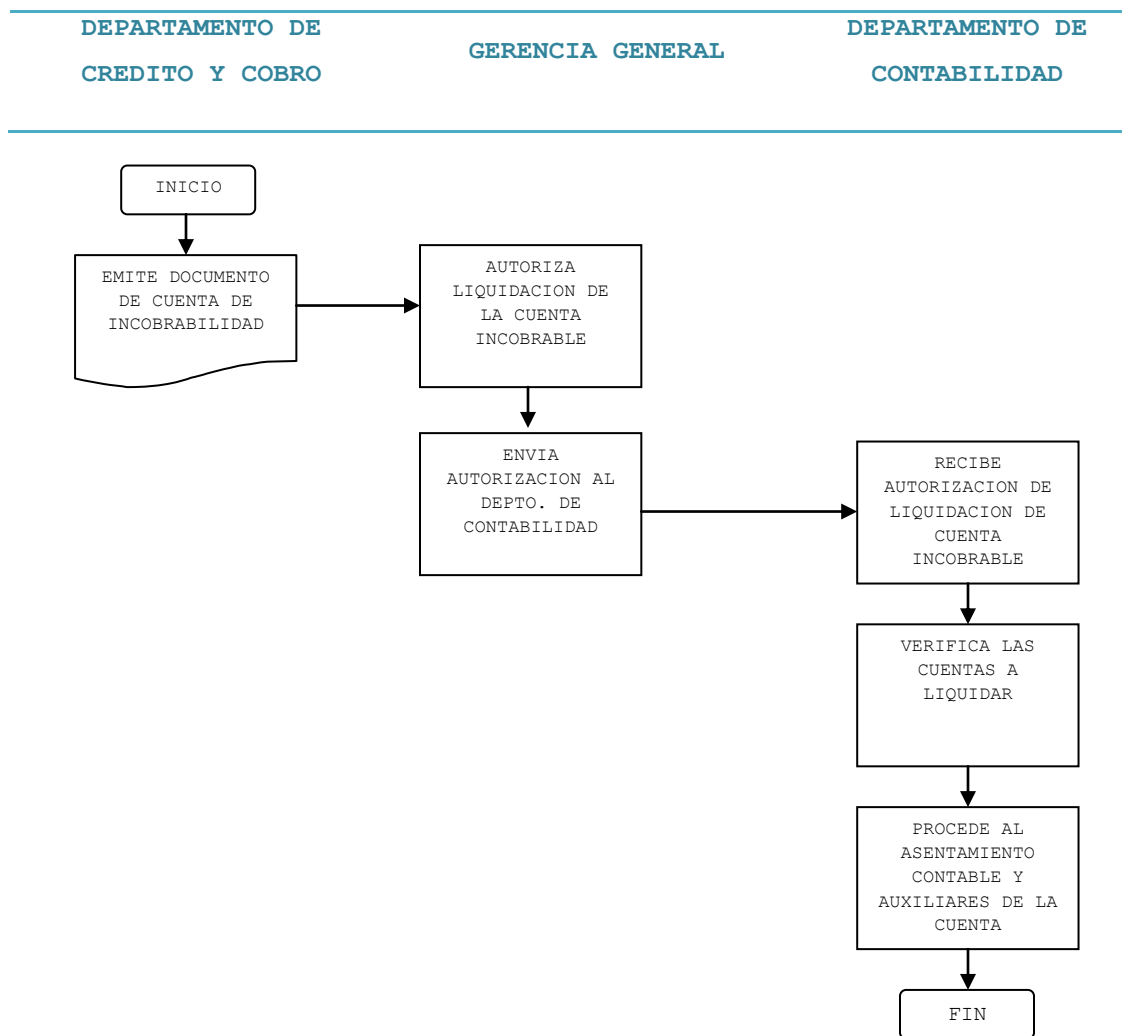
- Un crédito se deberá reconocer como incobrable si y sólo si, se hayan agotado todos los mecanismos de cobro establecidos por las políticas de la empresa y para la liquidación del crédito deberá existir un documento que autorice la operación por parte del gerente de créditos y así mismo, deberá estar verificado por parte del contador general el cumplimiento de requisitos para dar de baja al crédito.

#### **Procedimiento:**

1. Se debe emitir un documento por parte del departamento crédito y cobro en el que se manifieste la incobrabilidad del crédito y que los mecanismos de cobro están agotados.
2. El gerente general deberá autorizar la liquidación de la cuenta por cobrar.

3. El contador de la empresa debe verificar la procedencia del reconocimiento de la cuenta como incobrable en concordancia de lo estipulado en las leyes tributarias.
4. Se procede al asentamiento contable y en registros auxiliares de la cuenta como incobrable.

**FIGURA N°13: LIQUIDACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES.**



**E. PLAN DE RECUPERACION DE CUENTAS POR COBRAR.****Objetivo:**

Recuperar y monitorear las cuentas de crédito que presenten mora para llevar a cabo los mecanismos de cobro más adecuados.

**Políticas de cobro:**

- Cuando existan cuentas por cobrar que estén dentro del rango de 60 a 90 días de vencimiento se consideraran dentro del rango favorable para su pronta recuperación. sin embargo, una vez que entran al rango de 90 días o más, sus posibilidades de recuperación de cartera disminuyen drásticamente.
- Se enviará un nota de cobranza a todas aquellas deudas que tengan 30 días de vencimiento.
- El departamento de cobro contará con 5 días para notificar al cliente a través de la nota de cobranza, contados a partir de los 30 días de vencimiento del crédito.
- Se le otorgará un plazo de 5 a 10 días al cliente para que responda a la nota de cobranza. Y en caso de no recibir respuesta se realizaran las llamadas telefónicas pertinentes.

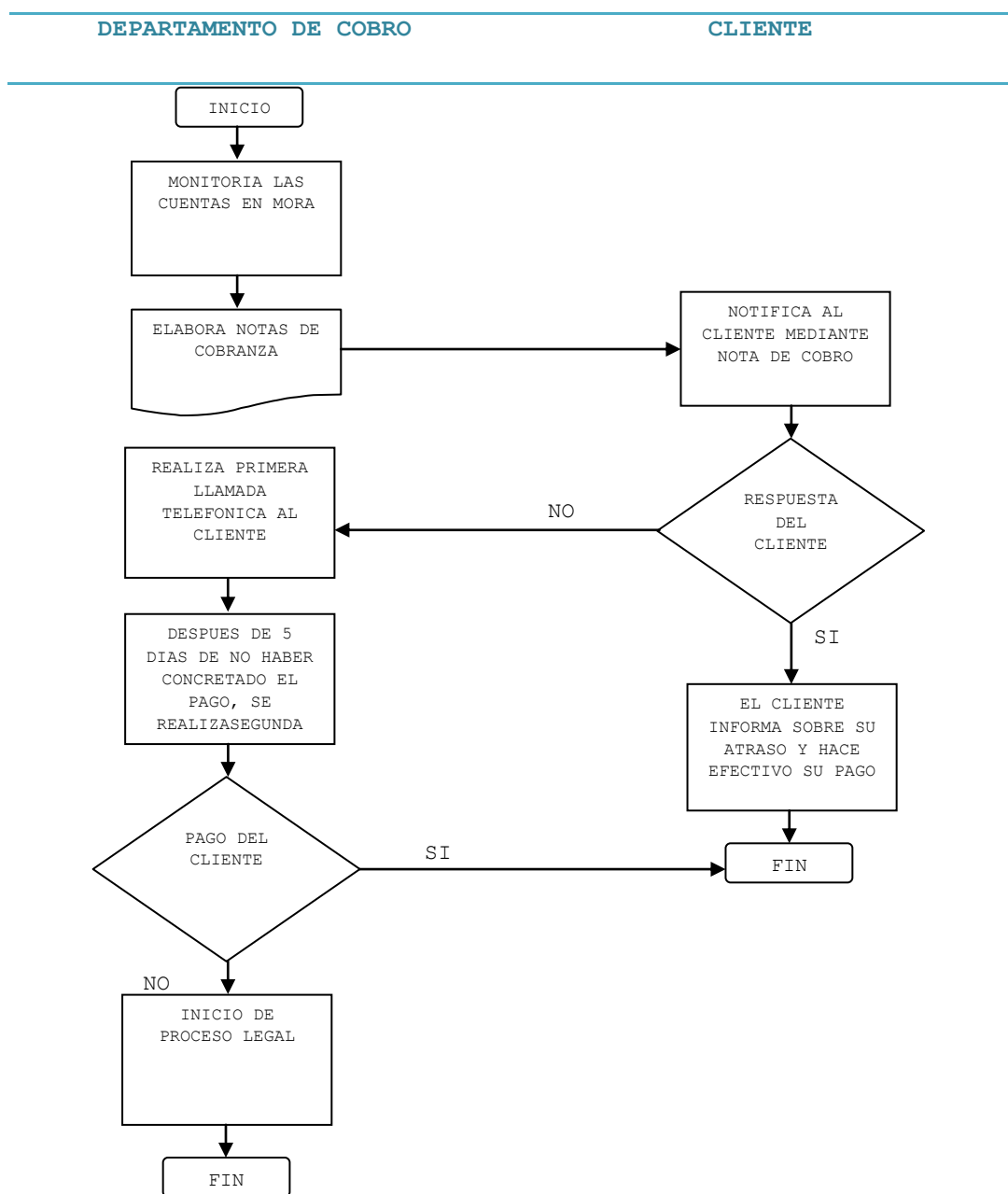
- Una vez agotado todos los mecanismos de cobro se procederá legalmente.

**Procedimiento:**

1. El departamento de cobro monitorea las cuentas en mora y elabora las respectivas notas de cobranza a aquellos clientes que tengan 30 días de retraso en el pago respectivo.
2. Luego de transcurridos los 30 días en mora por parte del cliente del departamento de cobro contará con 5 días para notificar al cliente mediante la nota de cobranza.
3. Si no se recibe ninguna respuesta por parte del cliente se realizará una llamada telefónica a fin de conocer el motivo de su retraso y la voluntad de cubrir su adeudo.
4. Como cortesía profesional se puede realizar otra llamada de cobranza a los 5 días posteriores de la fecha en la que el pago debió de haberse recibido. Durante esta llamada de cobranza puede ofrecerse al cliente la posibilidad de establecer un plan de pagos si así lo autoriza la alta gerencia.

5. En caso de haber agotado todos los recursos de cobro se iniciará el proceso de recuperación a través de medios legales.

**FIGURA N°14: RECUPERACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR.**



## **F. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ADMINISTRATIVO.**

### **A. Introducción**

El programa que se presenta a continuación contribuirá al desarrollo y aplicación del diseño de un plan administrativo en la empresa Jheral Farma S.A. de C.V.

### **B. Objetivos.**

#### **General.**

- Proporcionar a la mediana empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos un programa que posibilite la aplicación del diseño de un plan administrativo que contribuya a la eficiencia de la función de crédito y cobro para incrementar la liquidez.

#### **Específicos.**

- Proporcionar los procedimientos y lineamientos necesarios para la implementación del plan administrativo en la empresa Jheral Farma S.A. de C.V.
- Determinar los diferentes recursos que serán utilizados para la aplicación del plan administrativo.



- Establecer las actividades en cada etapa del proceso de implementación y su correspondiente periodo de ejecución.

### **C. Recursos.**

Es preciso exponer los recursos principales para la implementación del modelo, entre los cuales están:

#### **1. Humanos.**

Se propone un rediseño de la unidad administrativa en comparación a la estructura actual, esto se hará a través de la creación de los departamentos de compras y el departamento de crédito y cobro, por tanto, se requerirá contratar 3 personas para dar cobertura a las nuevas plazas con el propósito de gestionar y desarrollar las actividades en forma oportuna.

#### **2. Técnicos.**

La entidad Jheral Farma S.A. de C.V. cuenta con las herramientas y equipos necesarios para implementar el diseño administrativo, entre las cuáles se mencionan computadoras, impresoras, sistema operativo, software, sillas, mesas y espacio libre para los nuevos departamentos.

#### **D. Etapas del Plan de Implementación.**

Para aplicar el plan administrativo que contribuya a la eficiencia de la función de crédito y cobro es necesario contar con la aprobación del propietario de la organización. A continuación se presentan las fases que se deben realizar para la puesta en marcha:

##### **1. Presentación del documento al propietario de la empresa:**

Consiste en presentar un resumen, el cual detallará el objetivo, características, importancia, ventajas y utilidad del modelo, así como también la justificación del uso del plan administrativo.

**2. Revisión y estudio del documento:** En esta fase el propietario de la entidad analizará la propuesta, efectuando las observaciones necesarias para realizar las correcciones pertinentes.

**3. Aprobación y autorización:** De acuerdo a las sugerencias y correcciones indicadas en la etapa anterior y llevadas a cabo, será el dueño quien avale la propuesta y será la dirección quien ejecute el plan diseñado para la entidad.

**4. Implementación del plan:** El plan terminado será puesto en práctica por jefe del departamento de crédito y cobro, así como el jefe de compras.

**5. Evaluación y Seguimiento:** Se realizarán revisiones periódicas que permitan estudiar los datos obtenidos, los cuales en caso de ser desfavorables se procederá a ajustar el plan con el fin de garantizar la consecución de los objetivos estipulados previamente.

**G. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DEL PLAN ADMINISTRATIVO.**

El presupuesto para el diseño de plan administrativo en la empresa Jheral Farma S.A. de C.V. que tendrá por objeto contribuir a la eficiencia de la función de crédito y cobro para incrementar la liquidez en dicha organización es el siguiente:

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
<b>3</b>	Contratación de Personal	\$300.00	\$900.00
<b>3</b>	Computadoras	\$350.00	\$1050.00
<b>3</b>	Escritorios	\$125.00	\$375.00
<b>3</b>	Sillas	\$30.00	\$90.00
<b>2</b>	Teléfonos	\$35.00	\$70.00
<b>1</b>	Archivador de metal	\$250.00	\$250.00
	Papelería y útiles de oficina	\$150.00	\$150.00
<b>Total de inversión:</b>			<b>\$2,885.00</b>

### H. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MESES/SEMANAS																			
	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del documento al propietario de la empresa.		■																		
Revisión y estudio del documento			■	■																
Posibles modificaciones al plan propuesto.					■	■	■													
Aprobación y autorización								■												
Implementación del plan									■	■	■	■	■							
Evaluación y Seguimiento														■	■	■	■	■	■	■

## I. BIBLIOGRAFIA

### LIBROS.

- Enciclopedia de la Auditoria. Tomo 2. Editorial Océano-Edición, McGraw-Hill
- Fornos Gómez, Manuel de Jesús, Administración Financiera I.
- Gerardo Guajardo Cantú, CONTABILIDAD FINANCIERA, 5° edición, McGraw-Hill.
- Infante Meyer, Carlos. Historia de la Química y Farmacia en El Salvador: Época Precolombina siglo XIX. Colección Catelo
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptado, 1998 13 va. Edición, Editores e impresos.
- Lawrence J. GITMAN, Principios de Administración Financiera, 11 edición, Pearson Educación, 2007
- Robbins, Stephen P. Administración, 10a. Edición. Pearson, México 2010
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Organización Contable y Administrativa de las Empresas.
- Salvador Mercado, Administración Aplicada, Editorial LIMUSA S.A. DE C.V.
- Serrano Ramírez, Américo Alexis, Administración I y II.

**TESIS.**

- Diseño de procedimientos con enfoque COSO aplicado a las cuentas por cobrar de empresas distribuidores de productos farmacéuticos.
- Políticas, Controles y procedimientos de una unidad de Créditos y Cobros.
- Propuesta de un manual de procedimientos estándares de operación a partir de la guía para droguerías.

**LEYES Y REGLAMENTOS.**

- Constitución de la República de El Salvador, D.C. N°38
- Código de Salud. D.L. N° 955, del 28 de abril de 1988, publicado en el D.O. N° 86, tomo 299, del 11 de mayo de 1988.
- Ley del Consejo Superior de Salud Pública y de las Juntas de Vigilancia de las Profesiones de Salud. D.L. N° 233, del 23 de abril de 1992, publicado en el D.O. N° 84, tomo 315, del 11 de mayo de 1992.
- Ley de Medicamentos, Diario Oficial: 43, D.L N° 1008 Tomo: 394 Publicación DO:02/03/2012
- Reglamento General de La Ley de Medicamentos, Decreto N° 245

**PAGINAS WEB.**

- <http://ismamensajero.blogspot.com/2010/08/clasificacion-de-las-empresas-en-el.html>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Industria\\_farmac%C3%A9utica](http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_farmac%C3%A9utica)
- [http://www.medicamentos.gob.sv/index.](http://www.medicamentos.gob.sv/index)
- <http://www.cssp.gob.sv/>
- <http://encontexto.com/temas/investigacion/metodologia-de-la-investigacion-2-328.html>
- [www.monografias.com/trabajos67/metodo-cientifico/metodo-cientifico.shtml](http://www.monografias.com/trabajos67/metodo-cientifico/metodo-cientifico.shtml)
- <http://www.mailxmail.com/curso-farmacologia-normativa-aprobacion-farmacos/historia-farmacologia>



# ANEXOS

**ANEXO 1**  
**LISTADO DE DROGUERIAS PROPORCIONADO POR DIGESTYC.**

**DIRECTORIO ECONOMICO DE EMPRESAS 2012**

<b>CORRELATIVO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PERSONAL OCUPADO TOTAL</b>
1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PHARMALAT AMERICANA S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	31
2	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DROGUERIA UNIVERSAL S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	50
3	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DROGUERIA BROSE PHARMA S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	51
4	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DROGUERIA RIALSA S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	39
5	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ABBOTT S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	41
6	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DROGUERIA BUENOS AIRES S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	36
7	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	OMNILIFE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	35
8	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ROEMMERS S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	30
9	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DROGUERIA ITALIANA S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	27
10	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	TIENDA MEDICA S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	28
11	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DROGUERIA GRIMALDI	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	29
12	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MENFAR S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	25
13	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DISTRIBUIDORA PRINCIPAL S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	37
14	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DROGUERIA DAMASCO	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	20
15	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CHALVER DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	25
16	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DROGUERIA ALFARO	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	29
17	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	HELIOS INTERNACIONAL S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	26
18	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MEDIDENT S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	58
19	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DROGUERIA PROVEFARMA	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	30
20	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DROGUERIA INTEGRAL	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	44
21	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DROGUERIA JHERAL FARMA S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICNALES: FARMACEUTICOS Y NATURÓPATAS	26

## ANEXO 2

### TABULACIÓN DE DATOS

#### PREGUNTA N°1:

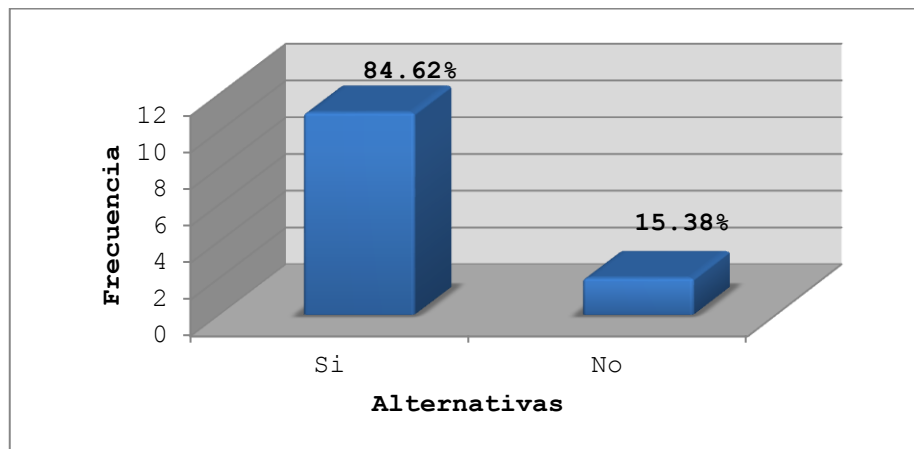
¿Posee la empresa un organigrama que defina cuáles son los departamentos, unidades o secciones que la conforma, las líneas de autoridad y staff, los niveles jerárquicos y la interrelación que se dan entre ellos?

**Objetivo:** Identificar si la empresa cuenta con una herramienta administrativa que defina los cargos y responsabilidades de los departamentos que lo conforman.

TABLA N° 1

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Si	11	84.62
2	No	2	15.38
TOTAL		13	100

GRAFICA N° 1



**COMENTARIO:** De acuerdo a los resultados obtenidos el 84.62% de las empresas encuestadas, tienen definidos los departamentos que integran la organización, plasmándolas en un organigrama que define las líneas de mando, caso contrario al 15.38% de las empresas que no cuentan con dicha estructura organizativa.

**PREGUNTA N°2:**

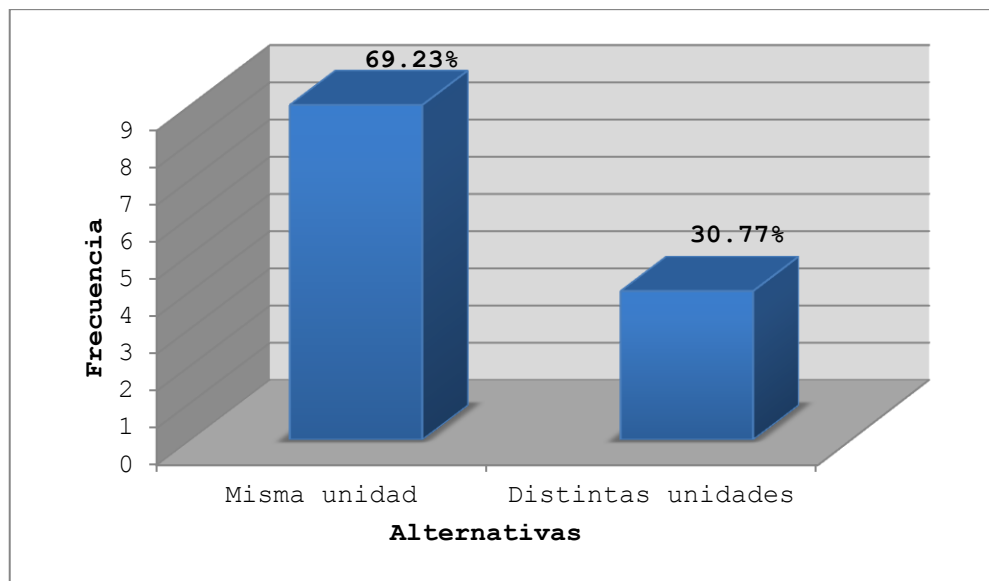
¿Las funciones de crédito y cobro son realizadas por una ó más unidades?:

**Objetivo:** Identificar si la gestión de créditos y cobros es realizada por unidades separadas o por una misma unidad.

**TABLA N° 2**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Misma unidad	9	69.23
2	Distintas unidades	4	30.77
TOTAL		13	100

**GRAFICA N° 2**



**COMENTARIO:** El 69.23% de las droguerías canaliza sus actividades de crédito y cobro a través de una misma unidad, no obstante un 30.77%, realiza sus gestiones mediante unidades distintas, es decir que existe un departamento encargado para el otorgamiento de créditos y otro que se encarga de la recuperación de los créditos otorgados.

**PREGUNTA N°3:**

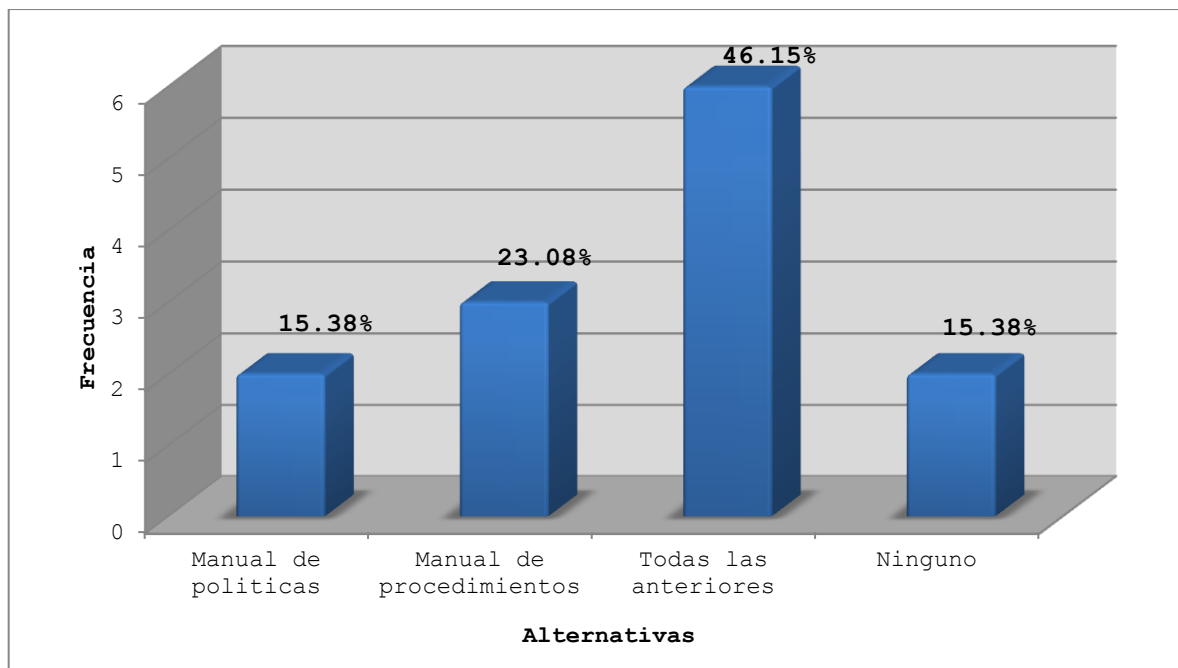
¿Cuáles de los siguientes manuales existen por escrito para el departamento de crédito de su empresa?

**Objetivo:** Conocer el grado de organización que posee la empresa.

**TABLA N°3**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Manual de políticas	2	15.38
2	Manual de procedimientos	3	23.08
3	Manual de descripción de puestos	0	0.00
4	Todas las anteriores	6	46.15
5	Ninguno	2	15.38
TOTAL		13	100.00

**GRAFICA N° 3**



**COMENTARIO:**

Un 46.15% de las empresas poseen manuales de políticas y procedimientos, otras en cambio, representadas por un 23.08% solo cuentan con el manual de procedimientos, y un 15.38% únicamente tiene el manual de políticas, sin embargo un porcentaje igual al 15.38% de las empresas no cuentan con ningún manual por escrito.

**PREGUNTA N° 4:**

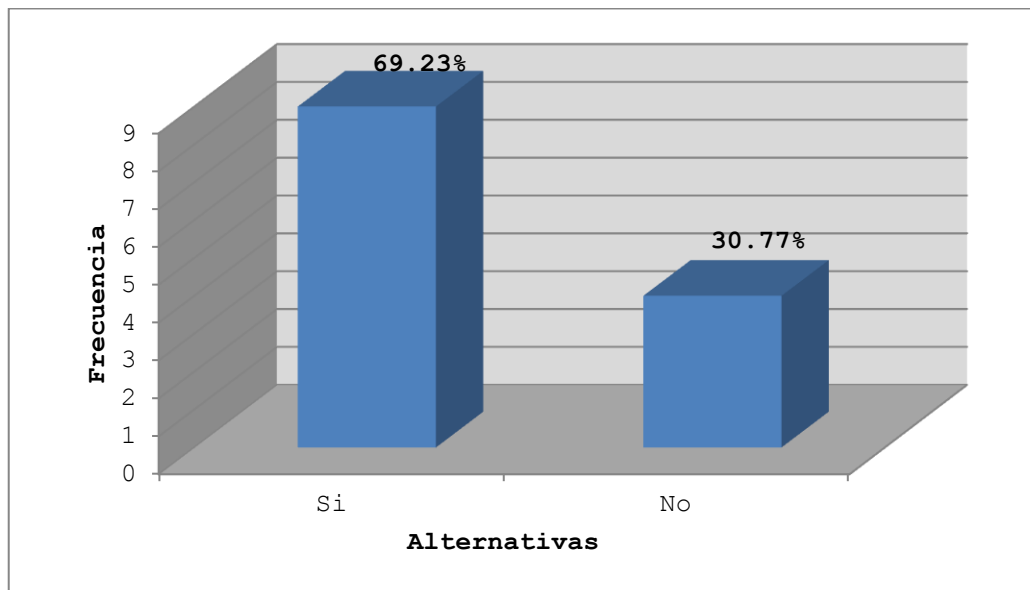
¿Posee la empresa un plan orientado a la gestión de las cuentas por cobrar?

**Objetivo:** Conocer si la empresa posee medios, con los cuales, esperan lograr sus objetivos para la gestión de cuentas por cobrar.

**TABLA N° 4**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Si	9	69.23
2	No	4	30.77
TOTAL		13	100.00

**GRAFICA N° 4**



**COMENTARIO:** De los resultados obtenidos el 69.23% de las organizaciones desarrollan sus actividades con base en un plan enfocado en la gestión de otorgamiento de créditos y recuperación de los mismos, el cual posee, objetivos, políticas y procedimientos a seguir. No obstante, el resto de las empresas no tienen diseñado un plan que les guie sobre cómo administrar sus cuentas por cobrar.

**PREGUNTA N°5:**

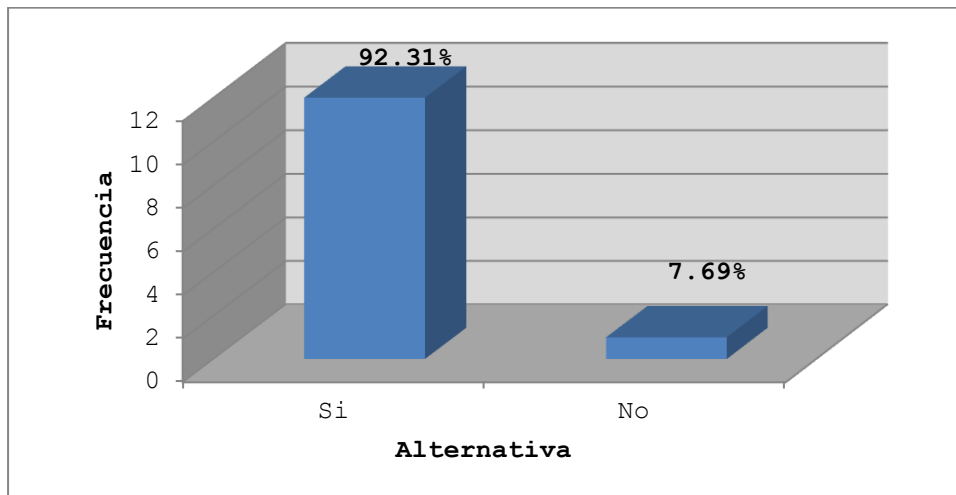
¿Son transmitidos a los ejecutivos de ventas los objetivos y políticas que espera lograr el departamento de cuentas por cobrar?

**Objetivo:** Examinar el grado de familiaridad que tienen los empleados con los objetivos establecidos por el departamento de cuentas por cobrar.

**TABLA N° 5**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Si	12	92.31
2	No	1	7.69
TOTAL		13	100.00

**GRAFICA N° 5**



**COMENTARIO:** Mediante la investigación se determinó que el 92.31% de las empresas encuestadas, le dan a conocer a su personal de ventas y departamento de créditos y cobros, los objetivos que pretenden lograr, así mismo aquellas políticas a implementar para el otorgamiento de créditos y cobros. Sin embargo, un porcentaje mínimo del 7.69% no transmite dichos objetivos al personal.

**PREGUNTA N° 6:**

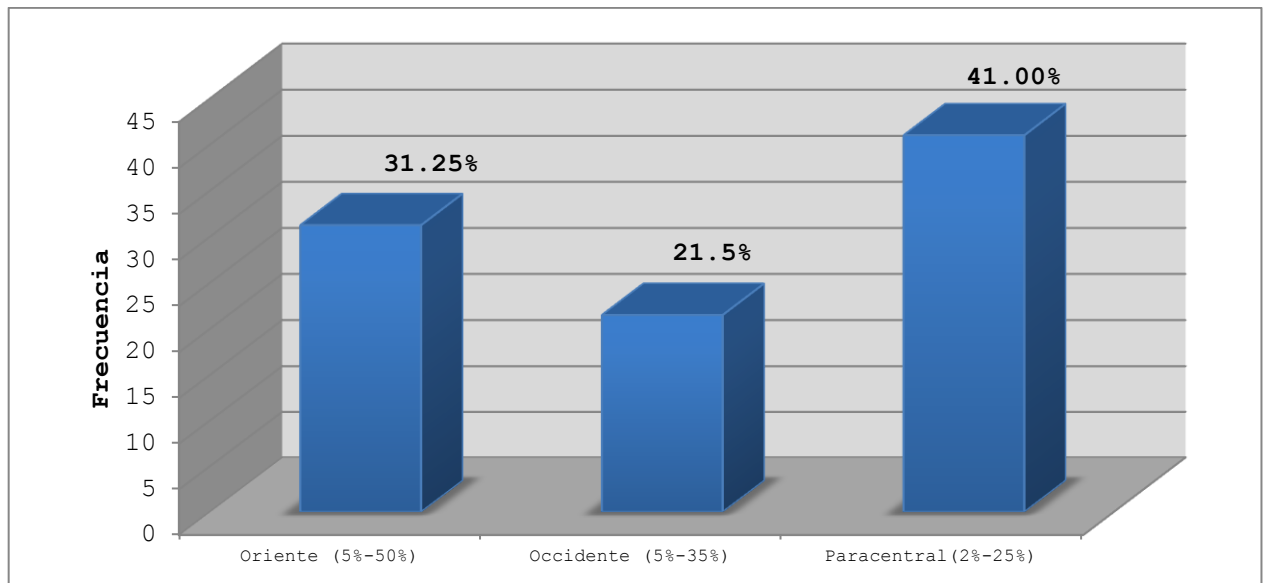
¿Qué porcentaje de distribución de medicamentos posee la empresa en las diferentes zonas del país con respecto al total de sus ventas?

**Objetivo:** Identificar el nivel de cobertura que tiene la empresa en el país.

**TABLA N° 6**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia promedio
1	Oriente (5%-50%)	31.25
2	Occidente (5%-35%)	21.5
3	Paracentral (2%-25%)	41.00
TOTAL		93.75

**GRAFICA N° 6**



**COMENTARIO:** Cada empresa sostiene niveles de ventas diferentes a nivel nacional, por tanto, se determino un promedio de los datos proporcionados por 8 empresas, estableciéndose que en promedio el 41% y un 31.25% de las ventas se concentran en mayor proporción en la zona Paracentral y al oriente del país respectivamente.



**PREGUNTA N°7:**

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

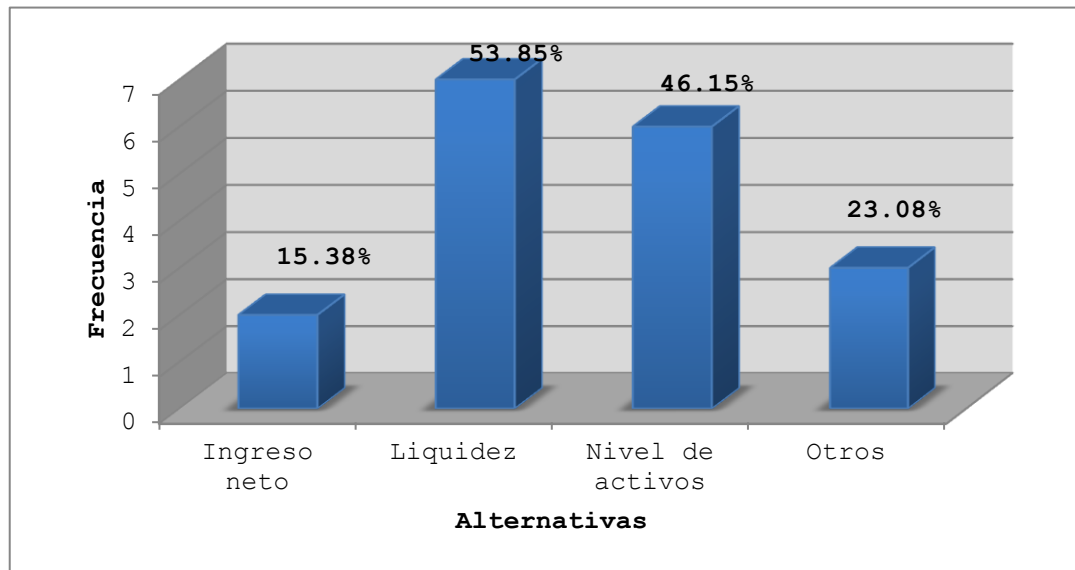
**Objetivo:** Identificar aquellos factores importantes a considerar para otorgar o denegar un crédito a los clientes.

**TABLA N° 7**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Ingreso neto	2	15.38
2	Gastos mensuales	0	0.00
3	Liquidez	7	53.85
4	Nivel de activos	6	46.15
5	Otros	3	23.08
TOTAL		18	138.46

n=13

**GRAFICA N° 7**



**COMENTARIO:** El criterio preponderante a considerar por las empresas para el otorgamiento de crédito, con un 53.85% de importancia es la liquidez del cliente, seguido de un 46.15% el nivel de activos que esta posee. Dichos factores contribuyen en el análisis al solicitante del crédito.

**PREGUNTA N°8:**

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

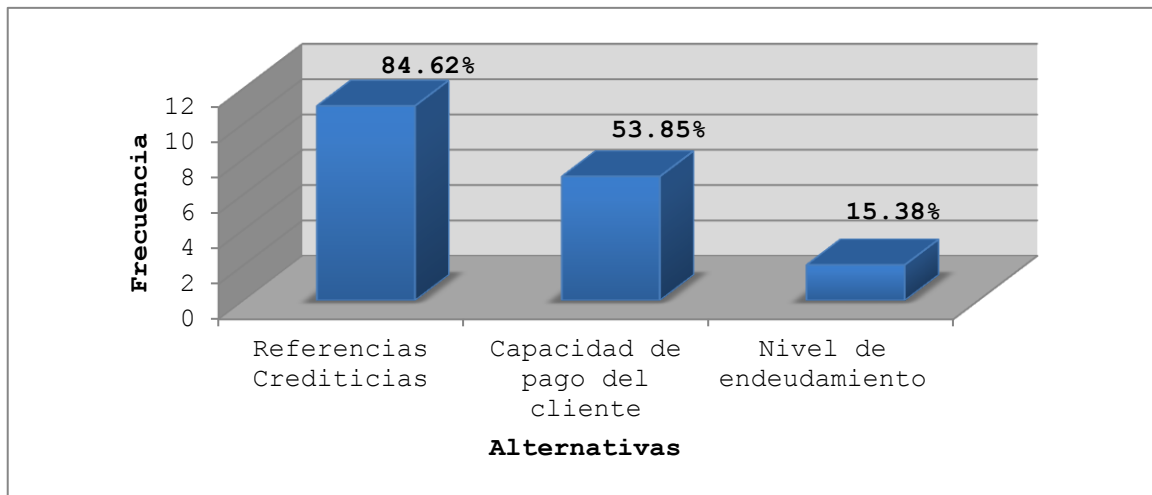
**Objetivo:** Identificar qué tipo de información se le pide al cliente para otorgarle el crédito.

**TABLA N° 8**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Referencias Crediticias	11	84.62
2	Estados Financieros	0	0.00
3	Capacidad de pago del cliente	7	53.85
4	Nivel de ingresos	0	0.00
5	Nivel de endeudamiento	2	15.38
6	Todas las anteriores	0	0.00
TOTAL		20	153.85

n=13

**GRAFICA N° 8**



**COMENTARIO:** De acuerdo a los resultados el 84.62% de las empresas requieren de sus clientes referencias crediticias para el análisis del cliente, considerándose importante el historial crediticio por parte del solicitante del crédito. De igual manera conocer la capacidad de pago del cliente (53.85%) y su nivel de endeudamiento (15.38%).

**PREGUNTA N°9:**

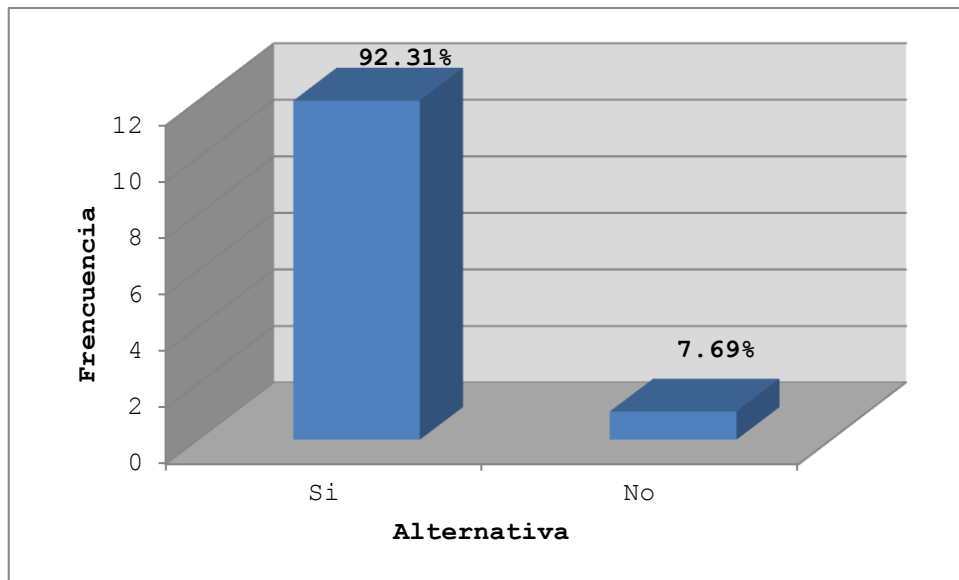
¿La empresa ha establecido montos máximos por cliente al concederles crédito?

**Objetivo:** Conocer si en la empresa existen límites máximos en los montos de crédito concedido a los clientes.

**TABLA N° 9**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Si	12	92.31
2	No	1	7.69
TOTAL		13	100.00

**GRAFICA N° 9**



**COMENTARIO:** El 92.31% de las empresas ha establecido montos máximos a otorgarles en concepto de crédito a los clientes, este monto, según lo manifestado por las empresas depende del comportamiento crediticio y responsabilidad por parte del cliente para decidir si ampliarle o reducirle su crédito.

**PREGUNTA N°10:**

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

**Objetivo:** Conocer cuál es el periodo de pago más frecuente establecido entre la empresa y sus clientes.

**TABLA N° 10**

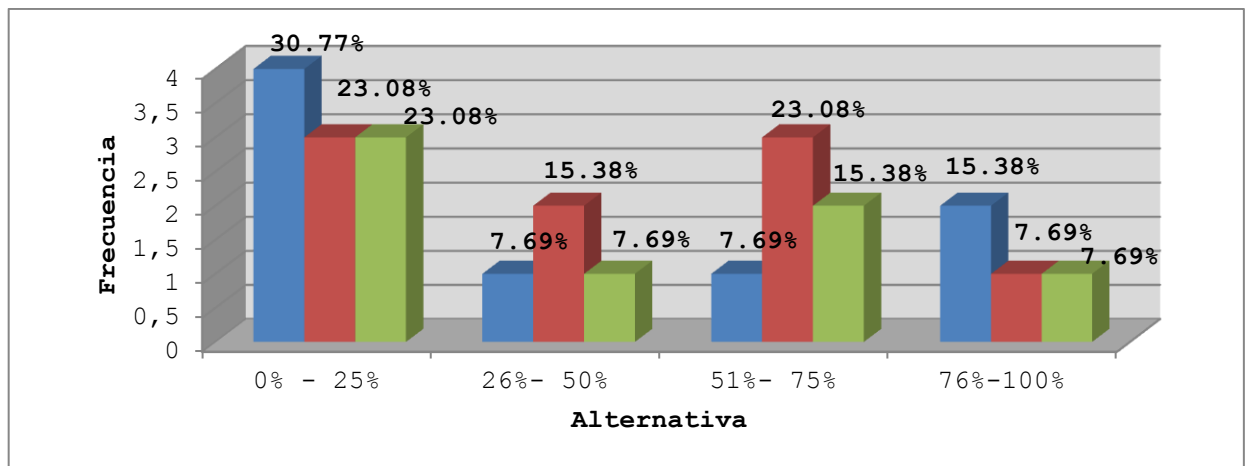
N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia		
		30 días	60 días	90 días
1	0% - 25%	4	3	3
2	26%- 50%	1	2	1
3	51%- 75%	1	3	2
4	76%-100%	2	1	1
TOTAL		8	9	7

n=13

**TABLA N° 11**

N° de respuestas	Alternativa	Porcentaje (%)		
		30 días	60 días	90 días
1	0% - 25%	30.77	23.08	23.08
2	26%- 50%	7.69	15.38	7.69
3	51%- 75%	7.69	23.08	15.38
4	76%-100%	15.38	7.69	7.69

**GRAFICA N° 10**



**COMENTARIO:** Del 25% del total la cartera de créditos un 30.77% de las empresas han concedido sus créditos a un plazo de 30 días, otras (23.08%) han colocado los créditos a un plazo de 60 días y el resto (23.08%) a 90 días. En conclusión se muestra que el plazo más frecuente para el otorgamiento de créditos es a 30 días.

**PREGUNTA N°11:**

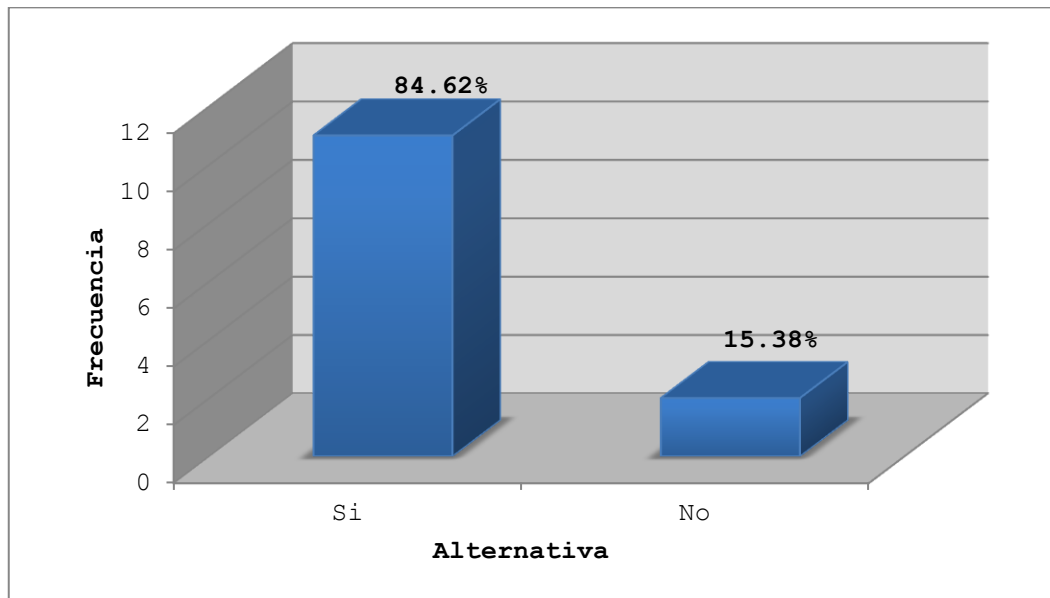
¿Ofrecen descuentos por pronto pago a sus clientes?

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

**TABLA N° 12**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Si	11	84.62
2	No	2	15.38
TOTAL		13	100.00

**GRAFICA N° 11**



**COMENTARIO:** Una manera de incentivar a los clientes sujetos de crédito al pago anticipado de sus deudas, es por medio del descuento por pronto pago, el 84.62% de las empresas ofrecen a sus clientes descuentos por pronto con la finalidad de que la estimación de cuentas incobrables disminuya.

**PREGUNTA N°12:**

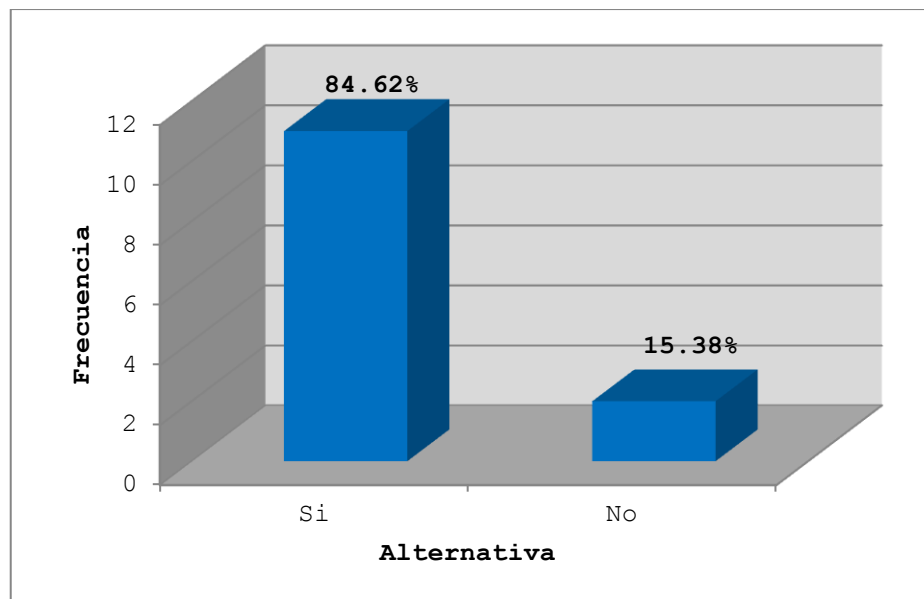
¿Posee la empresa políticas de cobro definidas?

**Objetivo:** Conocer si la empresa posee políticas enfocadas a realizar la gestión de cobros.

**TABLA N° 13**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Si	11	84.62
2	No	2	15.38
TOTAL		13	100.00

**GRAFICA N° 12**



**COMENTARIO:** El 84.62% de las entidades encuestadas poseen políticas orientadas a los procedimientos de cobro de cuentas morosas. Sin embargo, un 15.38% de las empresas no tienen bien definidas sus políticas de cobro por escrito.

**PREGUNTA N°13:**

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

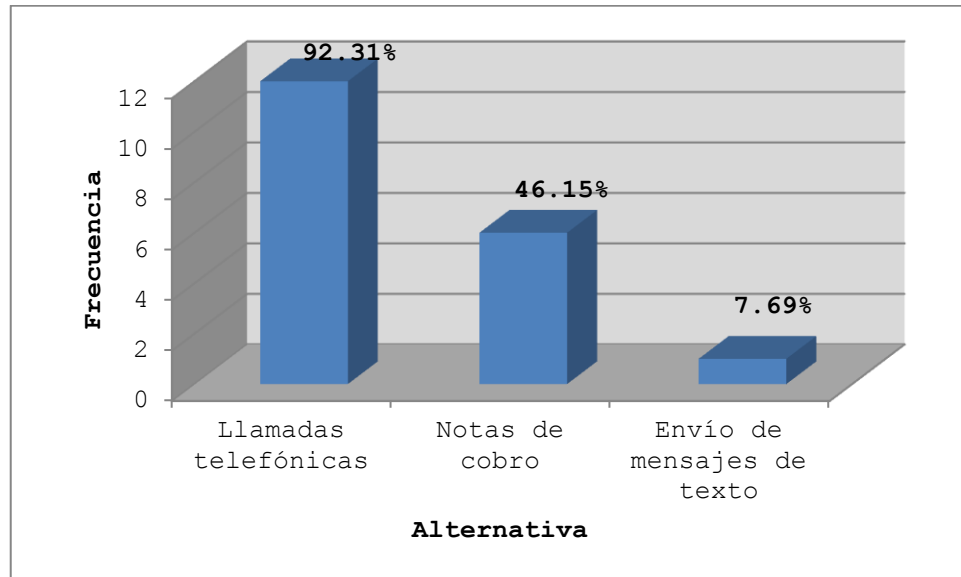
**Objetivo:** Identificar las técnicas de cobranza efectivas que efectúan las empresas para disminuir la cartera de clientes morosos.

**TABLA N° 14**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Llamadas telefónicas	12	92.31
2	Notas de cobro	6	46.15
3	Envío de mensajes de texto	1	7.69
TOTAL		19	146.15

n=13

**GRAFICA N° 13**



**COMENTARIO:** Las técnicas de cobranza implementadas con mayor frecuencia por el 92.31% de las organizaciones son las llamadas telefónicas a los clientes, ya sea antes o después de la fecha de vencimiento acordado como recordatorio de su compromiso, seguidamente la técnica de envío de notas de cobro utilizada por 46.15% de las empresas encuestadas.

**PREGUNTA N°14:**

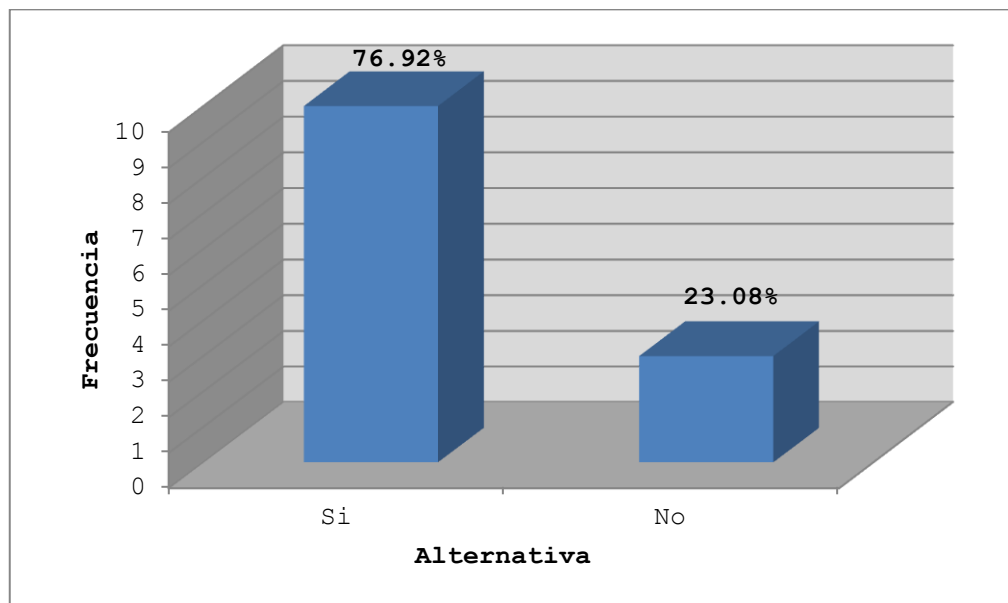
¿Se recuperan los créditos otorgados en el plazo pactado?

**Objetivo:** Conocer la eficiencia que tiene la empresa con respecto a la recuperación de sus cuentas por cobrar.

**TABLA N° 15**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Si	10	76.92
2	No	3	23.08
TOTAL		13	100.00

**GRAFICA N° 14**



**COMENTARIO:** Un porcentaje del 76.92% de las empresas recuperan sus créditos en el plazo programado con el cliente, lo que implica que los procedimientos de cobro implementados y sobre todo la buena voluntad del deudor, hacen posible la recuperabilidad de los créditos otorgados. Caso contrario, el 23.08% que representa a aquellas empresas que cuentan con deudas morosas y que dichos créditos no han sido recuperados en el tiempo pactado.



**PREGUNTA N°15:**

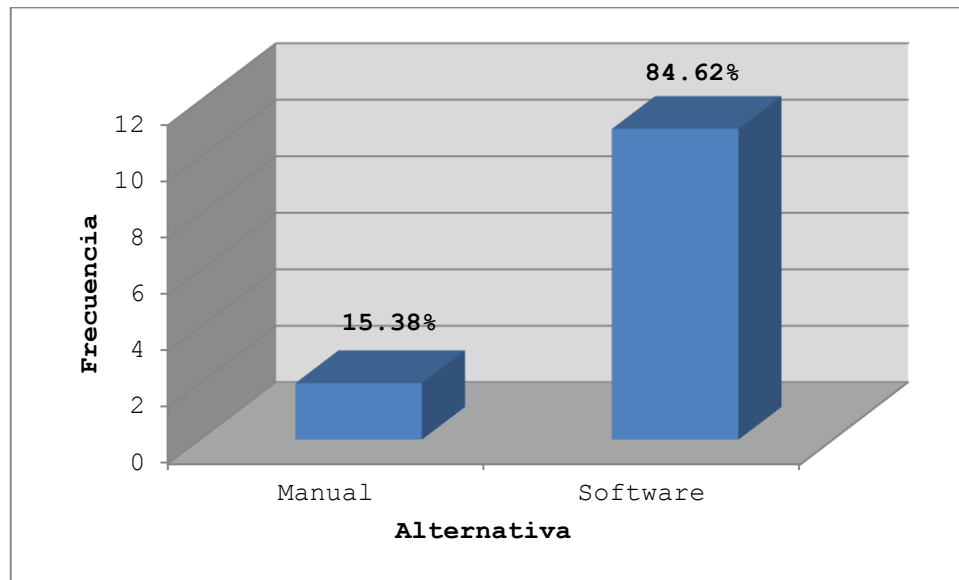
¿De qué manera se lleva a cabo el control de los créditos otorgados?

**Objetivo:** Conocer si las empresas hacen uso del sistema computarizado.

**TABLA N° 16**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Manual	2	15.38
2	Software	11	84.62
TOTAL		13	100.00

**GRAFICA N° 15**



**COMENTARIO:** Actualmente la mayoría las empresas representadas por un 84.62%, hacen uso de Software o sistemas informáticos especializados en el área contable y que les permite llevar un mayor control en el registro de cuentas por cobrar, generando así información oportuna y confiable a la alta gerencia para la toma de decisiones. Sin embargo, aún existe un 15.38% de las organizaciones que aún no hacen usos de este tipo de recursos tecnológicos y sus registros se realizan de forma manual.

**PREGUNTA N°16:**

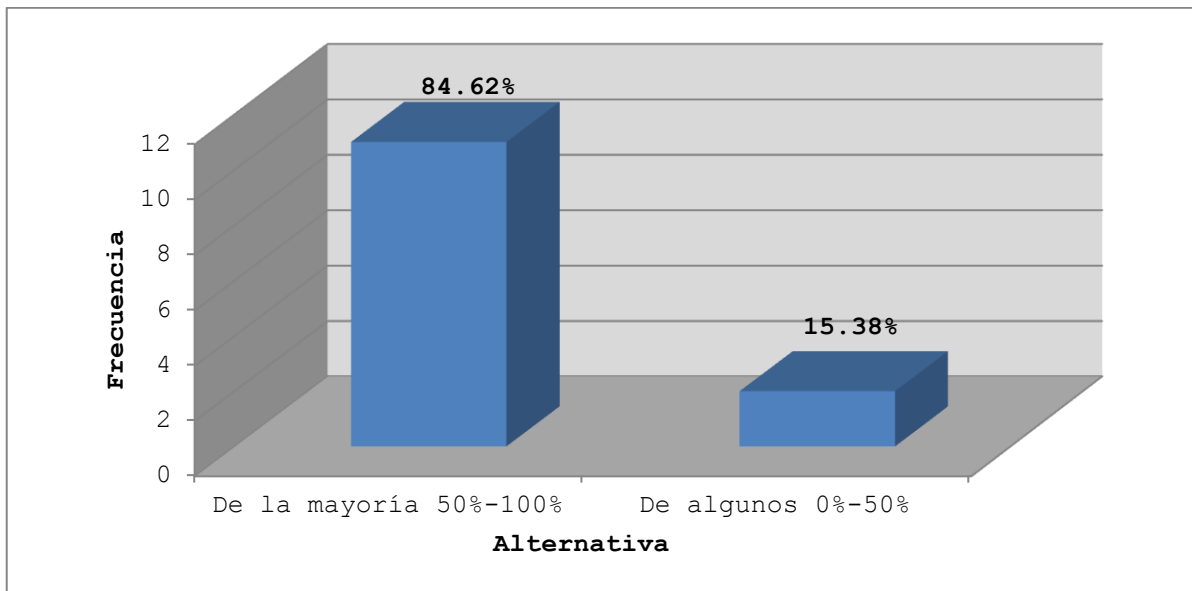
¿Poseen documentos legales que garantizan la recuperación del crédito?

**Objetivo:** Identificar en qué medida las empresas respaldan y garantizan la recuperación del crédito otorgado.

**TABLA N° 17**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	De la mayoría 50%-100%	11	84.62
2	De algunos 0%-50%	2	15.38
TOTAL		13	100.00

**GRAFICA N° 16**



**COMENTARIO:** El 84.62% de las empresas poseen de la mayoría o en su totalidad por parte de sus clientes documentos legales que respaldan el compromiso de pago adquirido por los clientes, mediante pagares, facturas o comprobantes de crédito fiscal, que se adjuntan al expediente de dicho cliente. En cambio, un 15.38% no cuenta con los documentos necesarios para efectuar el cobro respectivo.

**PREGUNTA N°17:**

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

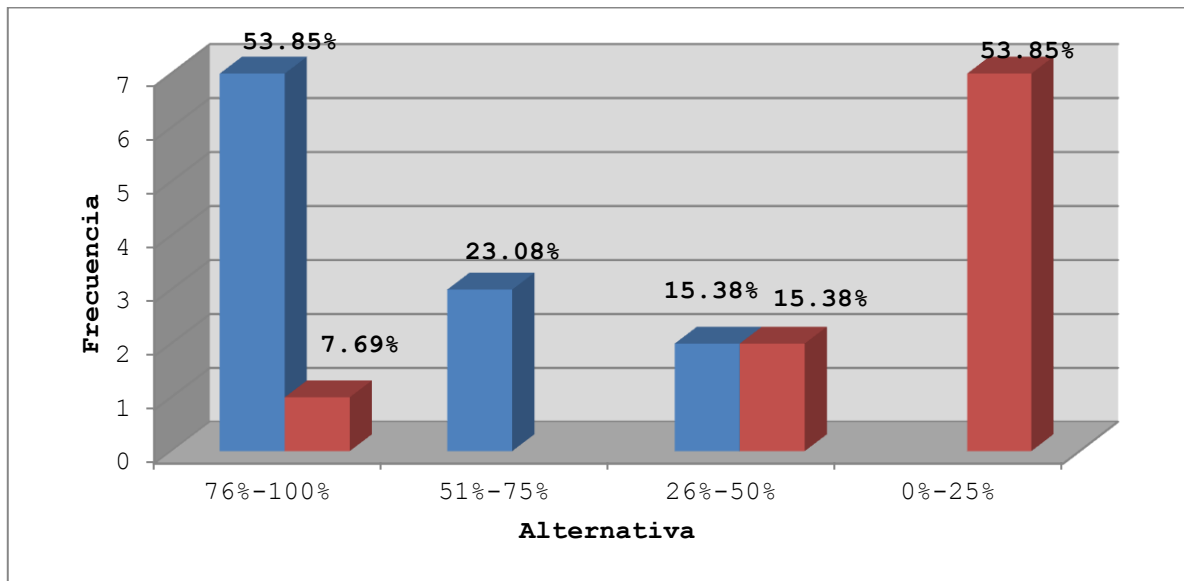
**Objetivo:** Conocer cuál es el nivel de ventas al crédito y al contado con los que opera la empresa.

**TABLA N° 18**

N° de respuestas	Alternativa	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		Crédito	Contado	Crédito	Contado
1	76%-100%	7	1	53.85	7.69
2	51%-75%	3		23.08	0.00
3	26%-50%	2	2	15.38	15.38
4	0%-25%		7	0,00%	53.85
TOTAL		12	10	92.31	76.92

n=13

**GRAFICA N° 17**



**COMENTARIO:** el 53.85% de las empresas poseen un nivel de ventas al crédito que superan el 75% de sus ventas totales, dejando así un 25% en concepto de ventas al contado. Por lo que se puede observar, que con el objetivo de incrementar el nivel de ventas las empresas hacen uso de la concesión de créditos.

**PREGUNTA N°18:**

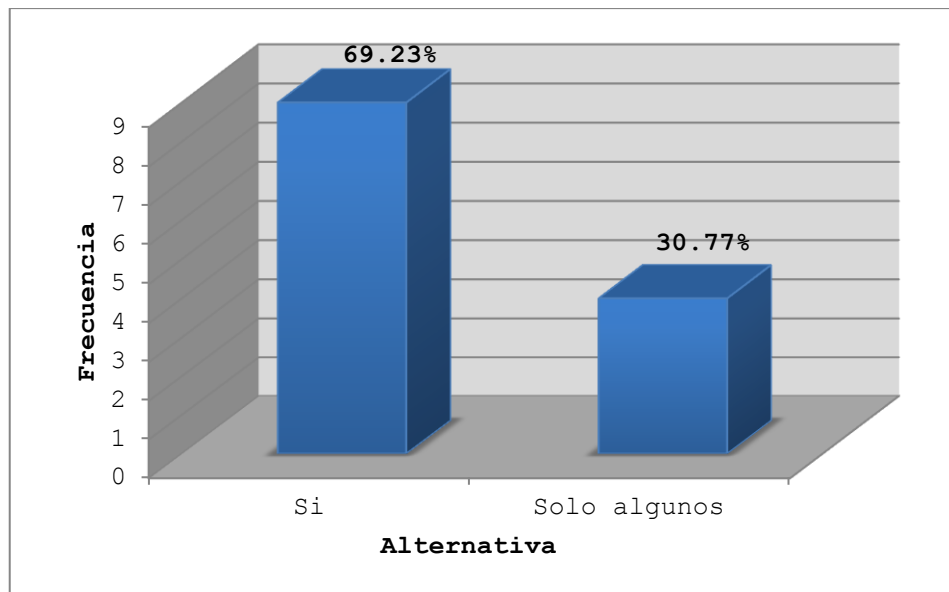
¿Emite la empresa estados de cuenta a sus clientes a fin de dar a conocer el saldo pendiente de pago?

**Objetivo:** Determinar el grado de responsabilidad y control por parte de la empresa en el manejo de cuentas por cobrar.

**TABLA N° 19**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Si	9	69.23
2	No	0	0.00
3	Solo algunos	4	30.77
TOTAL		13	10.00

**GRAFICA N° 18**



**COMENTARIO:** El 69.23% de las empresas emite estados de cuenta a sus clientes con el fin de darles el saldo pendiente de pago. Y el restante de las empresas solamente envía estados de cuenta a aquellos a los cuales lo solicitan.

**PREGUNTA N°19:**

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

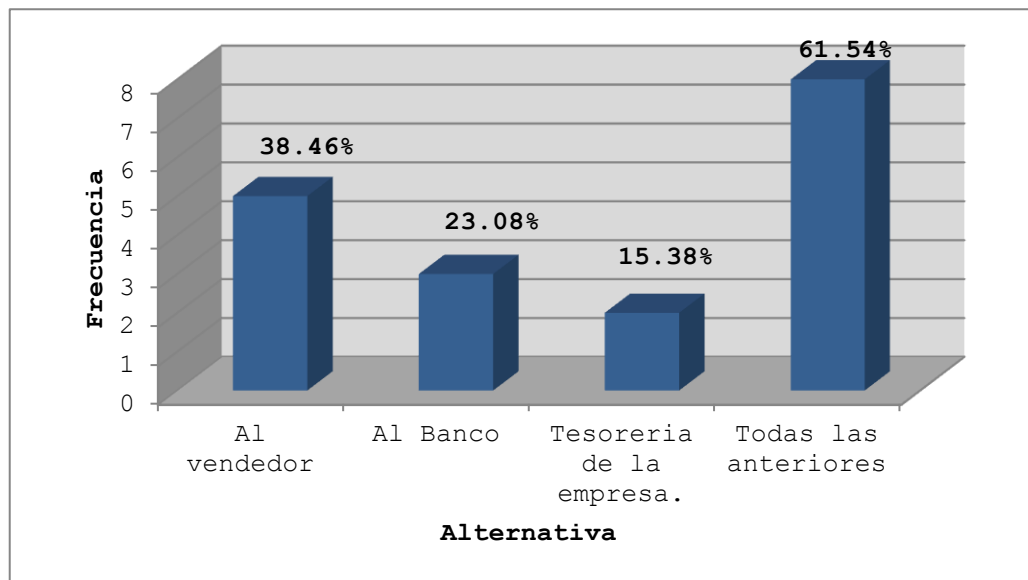
**Objetivo:** Analizar los métodos de captación de efectivo por parte de la empresa otorgadora de crédito.

**TABLA N° 20**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Pago al vendedor	5	38.46
2	Remesas al banco	3	23.08
3	En tesorería de la empresa.	2	15.38
4	Todas las anteriores	8	61.54
TOTAL		18	138.46

n=13

**GRAFICA N° 19**



**COMENTARIO:** El 61.54% de las empresas ofrecen a sus clientes tres formas diferentes de pago, a través de, el vendedor, el banco o en la tesorería de la empresa. Siendo la opción preferida, pago al vendedor con un 38.46%.

**PREGUNTA N°20:**

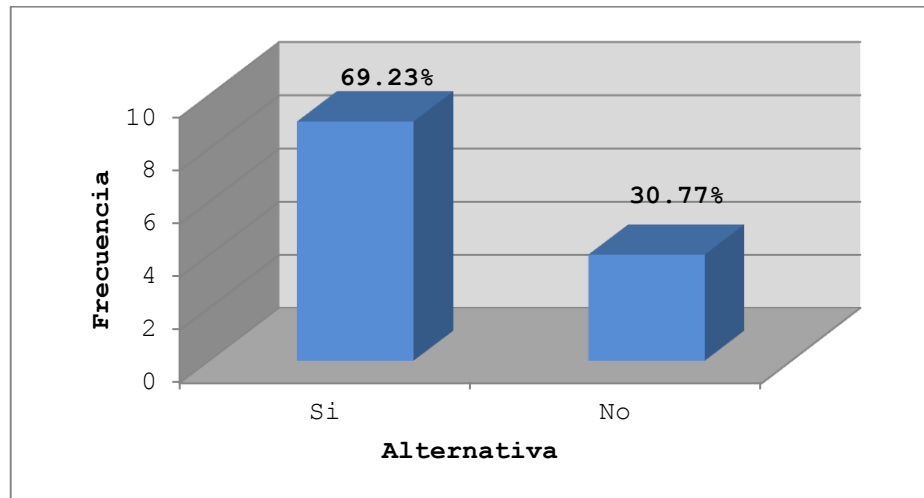
¿Se elaboran estados comparativos mensuales de los saldos de las cuentas por cobrar para analizar su grado de movimiento?

**Objetivo:** Analizar el grado de control que posee la empresa en la gestión de cuentas por cobrar a fin de determinar aquellas cuentas que se encuentran en estado de morosidad.

**TABLA N° 21**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Si	9	69.23
2	No	4	30.77
TOTAL		13	100.00

**GRAFICA N° 20**



**COMENTARIO:** El 69.23% de las empresas encuestadas elaboran estados comparativos mensuales de los saldos de las cuentas por cobrar, a fin de determinar aquellas cuentas que se encuentran en estado de morosidad, para proceder así al uso de técnicas de recuperación de créditos.

**PREGUNTA N°21:**

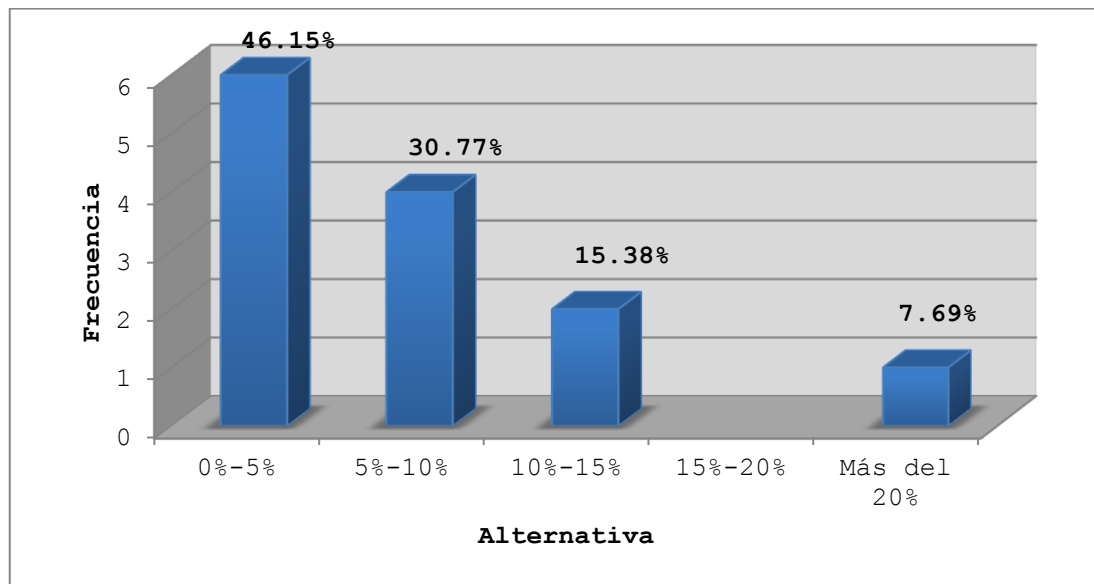
¿Qué porcentaje de cuentas incobrables maneja en su cartera de créditos?

**Objetivo:** Determinar el nivel de incobrabilidad que posee la empresa en cuentas por cobrar.

**TABLA N° 22**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	0%-5%	6	46.15
2	5%-10%	4	30.77
3	10%-15%	2	15.38
4	15%-20%		0.00
5	Más del 20%	1	7.69
TOTAL		13	100.00

**GRAFICA N° 21**



**COMENTARIO:** La mayoría de empresas (46.15%) manejan un nivel de incobrabilidad menor o igual al 5%, lo cual muestra la efectividad de en sus respectivas técnicas de cobro. A diferencia del resto que muestra un porcentaje de incobrabilidad mayor.

**PREGUNTA N°22:**

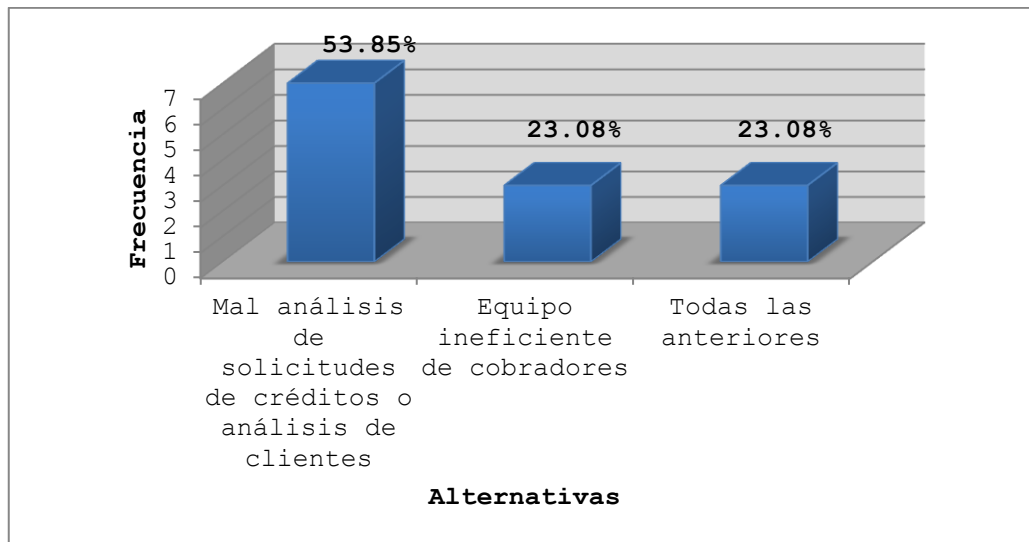
¿A qué aspectos atribuiría la irrecuperabilidad de las cuentas por cobrar por créditos otorgados?

**Objetivo:** Conocer los factores que afectan la recuperación del crédito dentro de la empresa.

**TABLA N° 23**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Mal análisis de solicitudes de créditos o análisis de clientes	7	53.85
2	Equipo ineficiente de cobradores	3	23.08
3	Mal registro de las cuentas por cobrar		0.00
4	Inefectividad de las políticas de cobro.		0.00
5	Todas las anteriores	3	23.08
TOTAL		13	100.00

**GRAFICA N° 22**



**COMENTARIO:** Como se puede apreciar el 53.85% de las empresas, manifiestan que el nivel de incobrabilidad se atribuye al mal análisis en las solicitudes de crédito y a la falta de responsabilidad de pago por parte del cliente, siendo estos los factores que influyen en el porcentaje de morosidad que manejan las empresas.



**PREGUNTA N°23:**

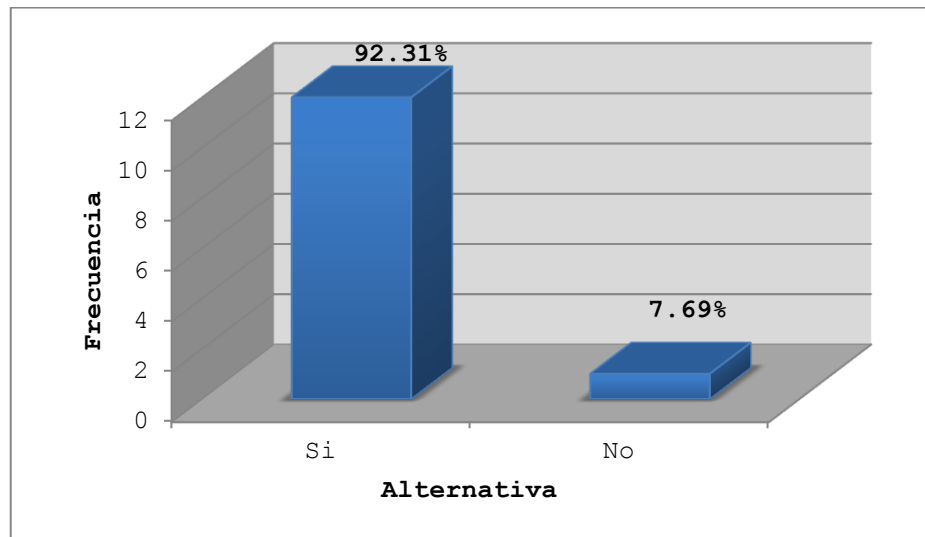
¿Existe una supervisión sistemática de las cuentas por cobrar por cliente?

**Objetivo:** Analizar si la empresa inspecciona periódicamente sus cuentas por cobrar.

**TABLA N° 24**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Si	12	92.31
2	No	1	7.69
TOTAL		13	100.00

**GRAFICA N° 23**



**COMENTARIO:** El 92.31% de las empresas encuestadas supervisan periódicamente las cuentas por cobrar por cliente, para determinar aquellos clientes que han tenido retraso en sus pagos e iniciar con el proceso de cobro respectivo, y al mismo tiempo identificar quiénes son sus buenos clientes.

**PREGUNTA N°24:**

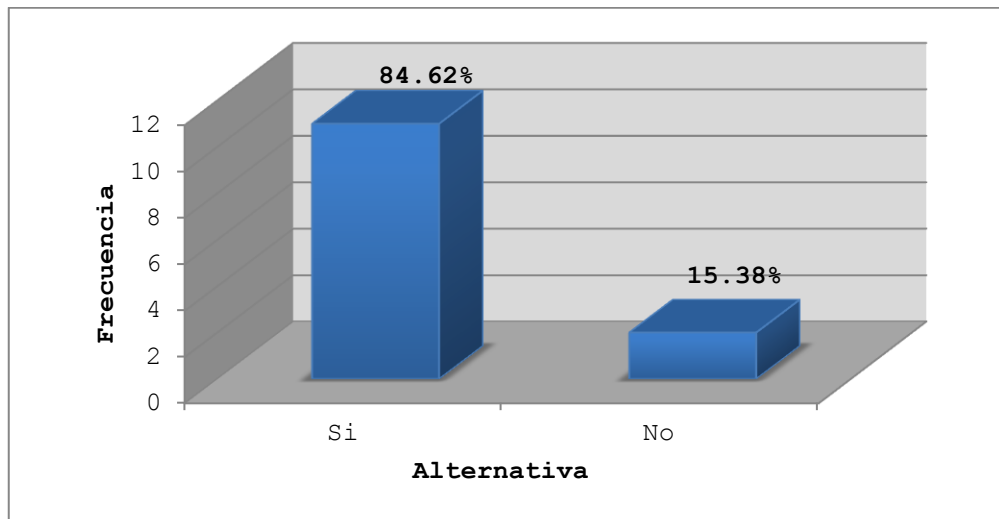
¿Se elaboran reporte de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar?

**Objetivo:** Determinar si la empresa posee un registro contable, en el cual se muestre la antigüedad de saldo de cuentas por cobrar.

**TABLA N° 25**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Si	11	84.62
2	No	2	15.38
TOTAL		13	100.00

**GRAFICA N° 24**



**COMENTARIO:** El 84.62% de las organizaciones elaboran un reporte de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar, contribuyendo así, a un efectivo control interno de las cuentas por cobrar y elaboración de políticas y estrategias con el fin de mantener una cartera de créditos sana.

**PREGUNTA N°25:**

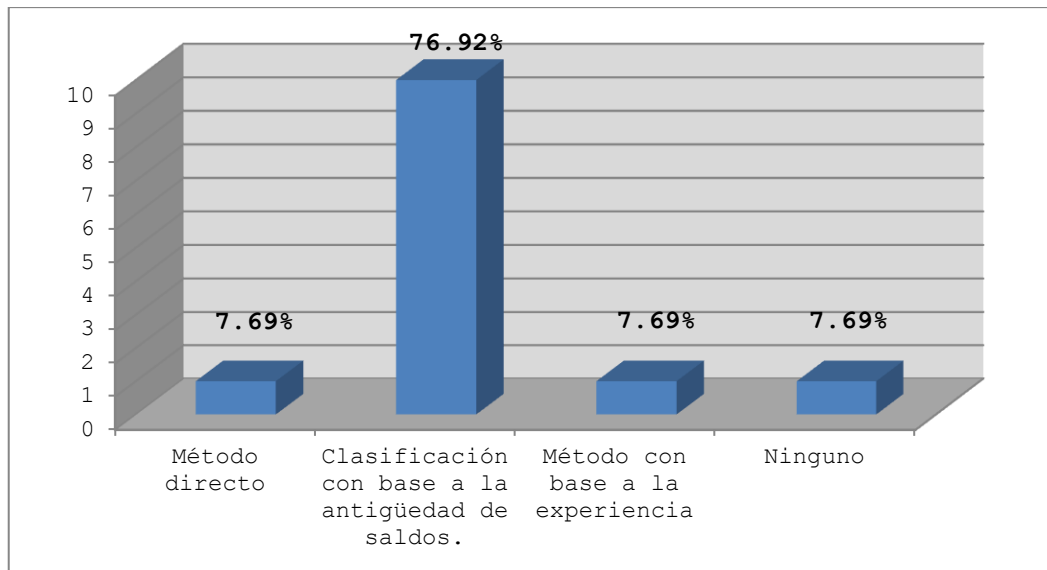
¿Cuál es el método que utilizan para estimación de cuentas incobrables?

**Objetivo:** Conocer si la empresa aplica métodos de control para determinar la estimación de cuentas incobrables.

**TABLA N° 26**

N° de respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Método directo	1	7.69
2	Porcentaje de ventas al crédito		0.00
3	Clasificación con base a la antigüedad de saldos.	10	76.92
4	Método con base a la experiencia	1	7.69
5	Ninguno	1	7.69
TOTAL		13	100.00

**GRAFICA N° 25**



**COMENTARIO:** Se determinó que el 76.69% de las empresas encuestadas utilizan la clasificación con base a la antigüedad de saldos para la estimación de cuentas incobrables, este se realiza clasificando los saldos a cargo de los clientes por antigüedad de su vencimiento; el empleo de este método, les permite iniciar una campaña especial de cobranza o restringir las ventas a crédito al cliente moroso.

### ANEXO 3

#### MODELO DE CUESTIONARIO



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



#### 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
- b. Manual de Procedimientos
- c. 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 medicamentos 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.
- f. 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 políticas 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?

<b>Ventas</b> <b>Porcentajes</b>	<b>Crédito</b>	<b>contado</b>
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 algunos

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

c. Método con base a la experiencia



## ANEXO 4

### RESUMEN DE ENTREVISTA.



Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas  
Guía de Entrevista



**Objetivo:** La presente entrevista tiene una finalidad exclusivamente académica, la cual está dirigida al gerente general o propietario de la empresa, 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.

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// Hemos cambiado la política desde agosto 2013 para acá, más que todo por los cambios producidos en la Dirección Nacional de Medicamentos (DNM), se redujo bastante la cantidad de distribuidores de productos, se han un puesto un poco más estrictos, reduciéndonos los créditos, tomando nosotros la misma decisión de reducirlos, ya nuestros plazos no son a 60 días, ahora los más amplios son a 30 días, pero los más frecuentes son a 15 días.

2. ¿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 darle un plazo más amplio o no, dependiendo del record que haya tenido años atrás.

3. ¿Ofrecen descuentos por pronto pago y qué porcentajes de descuento le 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.

4. ¿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 empresas, estados financieros, y tienen que hacer sus primeras 3 ventas al contado, 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 3 compras al contado, se hace una investigación con los demás proveedores de producto,

5. ¿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 3 compras al contado, y la investigación realizada con los demás proveedores

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

R// Tenemos 26 empleados y el nivel de ingresos brutos asciende a \$1,620,652.08.

7. ¿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.

8. ¿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.

9. ¿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.

10. ¿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

11. ¿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

12. ¿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 5

MODELO DE SOLICITUDES

**JHERAL FARMA S.A. DE C.V**

SOLICITUD DE CREDITO

DATOS GENERALES	
Nombre Comercial:	NRC:
Nombre o Razón Social:	Giro:
Dirección:	N.I.T:
Teléfono:	Fecha de constitución:
Monto del crédito:	Fax:
Plazo de crédito	E-Mail
Representante legal:	Tipo de producto:

REFERENCIAS BANCARIAS				
BANCO	FECHA DE APERTURA	MONTO DEL CREDITO	PLAZO	SALDO DEL CREDITO

REFERENCIAS COMERCIALES					
EMPRESAS	CONTACTO	TELEFONO	MONTO DE CREDITO	PLAZO	SALDO DEL CREDITO

ESPACIO RESERVADO PARA LA EMPRESA

AUTORIZACION DEL CREDITO			
Autorizado por:	Monto	Plazo	Fecha

ANEXO 6

**JHERAL FARMA S.A. DE C.V**

SOLICITUD DE AMPLIACION DE CREDITO

<i>DATOS GENERALES</i>	
Nombre Comercial:	NRC:
Nombre o Razón Social:	Giro:
Dirección:	N.I.T:
Teléfono:	Fecha de constitución:
Monto del crédito:	Fax:
Plazo de crédito	E-Mail
Representante legal	Tipo de producto

<i>CAMBIOS SOLICITADOS</i>			
	LIMITE ACTUAL	LIMITE SOICITADO	APROBADO
LIMITE DE CREDITO MONTO DE CREDITO			

Fecha:

Nombre y firma del Representante Legal:

\_\_\_\_\_

Sello de la Empresa:

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_

Revisada

Encargado de Depto. Crédito

F. \_\_\_\_\_

Autorizada

Gerente General

ANEXO 7

**JHERAL FARMA S.A. DE C.V**

MODELO DE PAGARÉ

Por US \$ \_\_\_\_\_

Por medio del presente pagaré, me(nos) obligo(amos) a pagar de forma incondicional a la orden de JHERAL FARMA S.A. DE C.V la cantidad de \_\_\_\_\_ dólares de los Estados Unidos de Norteamérica en cualquiera de sus agencias u oficinas en El Salvador el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Para todos los efectos Judiciales, Extrajudiciales y para el cumplimiento de las prestaciones o ejercicio de los derechos que este **pagare** incorpora, fijo (amos) como domicilio la ciudad de San Salvador a cuya jurisdicción expresamente me(nos) someto(emos), siendo a mi (nuestro) cargo, siempre que exista condena judicial al respecto, cualquier gasto que JHERAL FARMA S.A. DE C.V .como hiciere en el cobro de este pagare, inclusive los llamados personales y aun cuando por regla general no hubiere condenación en costas, faculto(amos) a JHERAL FARMA S.A. DE C.V como depositario de los bienes que se embarguen a quien relevo(amos) de la obligación de rendir fianza y cuentas. En fe de lo anterior firmo (amos) el presente a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Suscriptor \_\_\_\_\_  
Apoderado o representante legal \_\_\_\_\_  
DUI (Apoderado/representante legal) \_\_\_\_\_  
NIT \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_

Deudor

ANEXO 8

**JHERAL FARMA S.A. DE C.V**  
MODELO DE CARTA DE AUTORIZACION DE CREDITO

San Salvador, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

DROGUERIA: XXXXXX  
BARRIO SANTA NITA  
SAN SALVADOR DEPTO DE SAN SALVADOR

Cod. Cliente: \_\_\_\_\_

Estimado Cliente:

En respuesta a su solicitud de crédito, le informamos que nuestra empresa le ha autorizado ventas al crédito hasta por un monto de \$ XXXXXXXX con un plazo de XXXXXXXXXXXX días después de realizada la venta.

Al utilizar esta forma de crédito usted obtiene un crédito inmediato por las compras que usted desee realizar, solamente deberá presentar su código de cliente y NIT de la empresa. También le informamos que usted tendrá asignado un ejecutivo de ventas con quien usted podrá realizar las compras al crédito.

Agradecemos la preferencia de nuestros productos y aprovecho la oportunidad de seguir ofreciéndole nuestra variedad de productos farmacéuticos. Cordialmente.

F. \_\_\_\_\_  
Jefe del Depto. de Créditos.



ANEXO 9

MODELO DE RECIBO DE CAJA

**JHERAL FARMA S.A. DE C.V**

Distribución y Representación de productos Farmacéuticos

Bo. Santa Anita, San Salvador.

Tel. 2334-8007

No. \_\_\_\_\_

Por: \$ \_\_\_\_\_

Recibo de: \_\_\_\_\_

en concepto de: \_\_\_\_\_

La cantidad: \_\_\_\_\_

Saldo pendiente: \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_

Cajero

Sello:

ANEXO 10

**JHERAL FARMA S.A. DE C.V**

MODELO DE NOTA DE COBRO

San Salvador, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Estimado Cliente:

Sr. Sra. Srta.

La presente es para recordarle la cuenta que tiene pendiente con nuestra empresa por valor de \$ \_\_\_\_\_, esta carta constituye un aviso de cobro y de haber efectuado el pago de su deuda al momento de recibir la presente favor hacer caso omiso de la misma.

Atte.

XXXXXX

Gerente de cobro.

ANEXO 11




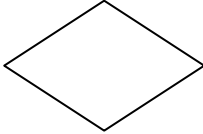
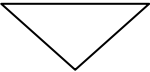
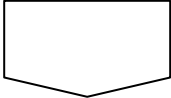

**JHERAL FARMA S.A. DE C.V**

MODELO DE CEDULA DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS

CLIENTE	ANTIGÜEDAD DE LOS SALDOS EN MORA				
	0-30	31-60	61-90	Más de 90	TOTAL
XXXX	\$				\$
XXXX		\$			\$
XXXX			\$		\$
XXXX				\$	\$
<b>TOTALES</b>	\$	\$	\$	\$	\$
<b>PORCENTAJESPOR ANTIGÜEDAD</b>	%	%	%	%	100%

## ANEXO 12

### SIMBOLOGIA ANSI

SIMBOLO	NOMBRE	INTERPRETACION
	INICIO O TÉRMINO	Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	ACTIVIDAD	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	DOCUMENTO	Representa cualquier documento que entra, se utiliza, se genera o salga del procedimiento.
	DECISION O ALTERNATIVA	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	ARCHIVO	Indica que se guarde un documento.
	CONECTOR DE PÁGINA	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente.
	CONECTOR	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.