

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE CONTABILIDAD



**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR
COMERCIALES PARA DETERMINAR LA EFICIENCIA DE LAS
POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS EN LA EMPRESA
FERRONOR SAC, 2015. PROPUESTA DE MEJORA**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTORES

YSELA DE JESUS CHAVEZ FERNANDEZ

JENNY KARINA LOCONI LEON

ASESOR

Mgr. MARIBEL CARRANZA TORRES

Chiclayo, 2018

Dedicatoria

A Dios por guiarnos siempre por el buen camino, dándonos la fortaleza y fuerza para siempre seguir adelante. A mis queridos padres, hermanos, por su amor, apoyo y confianza que tuvieron durante todos mis estudios.

Jenny e Ysela

Agradecimientos

A nuestras familias, especialmente a nuestros padres y hermanos, así como a todas las personas que nos apoyaron durante todo el trayecto de la carrera, ya fuera de forma directa o indirecta con la información necesaria para culminar con éxito esta tesis.

Un especial agradecimiento a nuestra asesora, Maribel Carranza Torres, por brindarnos su amistad, tiempo y apoyo, los cuales nos ha permitido culminar el presente estudio.

Jenny e Ysela

Resumen

La presente investigación tiene por finalidad evaluar la gestión de las cuentas por cobrar comerciales de la Empresa Ferronor SAC, ubicada en la ciudad de Chiclayo, para determinar la eficiencia de las políticas de créditos y cobranzas durante el periodo 2015.

La Empresa Ferronor SAC. Dedicada a la venta de materiales de construcción, utiliza dos formas de ventas, que son: ventas al contado y ventas al crédito, con las cuales estima obtener sus utilidades.

Se ha propuesto describir el proceso de créditos y cobranzas mediante el uso de flujogramas; determinar el porcentaje del índice de morosidad de los clientes; evaluar el manejo y cumplimiento de las políticas de crédito, provisión y castigo de las cuentas por cobrar comerciales y proponer lineamientos de mejora para la gestión de las cuentas por cobrar y para lograr la eficiencia de las políticas de crédito y cobranza.

Así mismo se realizó una investigación acompañada de materiales de estudio a través de documentos y análisis de la información de carácter descriptivo para verificar la gestión de las cuentas por cobrar, la cual permitieron determinar la ausencia de la aplicación de las políticas que rigen a esta empresa, estas se encuentran definidos, pero no encaminados hacia su cumplimiento. En resumen, estas políticas de crédito, al parecer resultan ineficientes, originando un alto índice de cuentas por cobrar en la empresa, las mismas que deberán ser evaluadas, a fin de mejorarlas, reemplazarlas o en su defecto aplicarlas mejor.

Por tal motivo, es preciso proponer mejoras en cuanto a políticas y procedimientos de créditos y cobranzas, las mismas que serán de gran utilidad para la gestión ya que las cuentas por cobrar representan activos importantes de la empresa, permitiendo de manera práctica y oportuna el buen funcionamiento del área de créditos y cobranzas.

Palabras clave: Gestión de las cuentas por cobrar comerciales, políticas de créditos, políticas de cobranza y eficiencia.

Clasificaciones JEL: M40 y M41

Abstract

The purpose of the present investigation is to evaluate the management of commercial accounts receivable of the Company Ferronor SAC, located in the city of Chiclayo, to determine the efficiency of credit and collection policies during the period 2015.

The Company Ferronor SAC. Dedicated to the sale of construction materials, it uses two forms of sales, which are: cash sales and credit sales, with which it estimates to obtain its profits. It presents liquidity problems, due to a high rate of delinquency and an inadequate management of credit policies.

It has been proposed to describe the process of credits and collections through the use of flow charts, determine the delinquency rate of customers, evaluate the management and compliance with credit policies, provision and punishment of commercial accounts receivable and propose improvement guidelines for the management of accounts receivable and to achieve the efficiency of credit and collections policies.

Likewise, an investigation was carried out accompanied by study materials through documents and descriptive information analysis to verify the management of accounts receivable, which allowed to determine the absence of the application of the policies that govern this company, these are defined but not directed towards their fulfillment. In summary, these credit policies seem to be inefficient, giving rise to a high rate of accounts receivable in the company, which must be evaluated in order to improve them, replace them or, failing that, apply them better.

For this reason, it is necessary to propose improvements in policies and procedures of credits and collections, which will be very useful for management since the accounts receivable represent important assets of the company, allowing in a practical and timely manner the proper functioning of the credit and collections area.

Keywords: Management of accounts receivable, Credit policies, collection policy and efficiency.

JEL classifications: M40 and M41

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción	11
II. Marco teórico	13
2.1. Antecedentes del problema	13
2.2. Bases teóricas	17
2.2.1. Cuentas por cobrar	17
2.2.1.1. Definición	17
2.2.1.2. Objetivo de las cuentas por cobrar.....	17
2.2.1.3. Tipos de cuentas por cobrar	18
2.2.1.4. La gestión de cuentas por cobrar	19
2.2.1.5. Variables que se deben considerar y evaluar en la gestión de las cuentas por cobrar.....	19
2.2.1.6. Clasificación:	20
2.2.1.7. Medición y reconocimiento de las cuentas por cobrar	24
2.2.1.8. Deterioro del valor de las cuentas por cobrar	24
2.2.1.9. Controles:.....	26
2.2.1.10. Eficiencia	32
2.2.2. Políticas de crédito	39
2.2.2.1. Definición:	39
2.2.2.2. Pautas para fijar políticas de crédito:.....	40
2.2.2.3. Las 5C del crédito.....	41
2.2.2.4. Sistemas del crédito	42
2.2.2.5. Obtención de la información de crédito.....	42
2.2.2.6. Condiciones de crédito	43
2.2.2.7. Diseño de política de créditos.....	45
2.2.2.8. Clasificación de las políticas de crédito.....	46
2.2.2.9. Razones que determinan la política de créditos.....	46
2.2.3. Políticas de cobranza	47
2.2.3.1. Definiciones políticas de cobranza	47
2.2.3.2. Gestión de cobranza.....	48
2.2.3.3. Factores que disminuyen la labor efectiva de cobranza	48
2.2.3.4. Métodos de cobranza	49
2.2.3.5. Tipos de política de cobranza	50
2.2.3.6. Formulación de las políticas de cobranza.....	51
2.2.3.7. Pautas para fijar políticas de cobranza.....	51
2.2.3.8. Funciones especiales de cobranza	52
2.2.3.9. Políticas de cobro.....	54
2.2.3.10. Modalidades de procedimiento de cobro	54

2.2.3.11.	La correspondencia en el cobro	55
2.2.3.12.	Las políticas de cobro deben contemplar los siguientes elementos:	56
III.	Metodología.....	57
3.1.	Tipo y nivel de investigación.....	57
3.2.	Diseño de Investigación	57
3.3.	Población, muestra y muestreo.....	57
3.4.	Criterios de Selección	58
3.5.	Operacionalización de variables.....	59
	Fuente: Por Autores	61
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	62
3.6.1.	Técnicas de gabinete.....	62
3.6.2.	Técnicas de campo.....	62
3.7.	Procedimientos.....	63
3.8.	Plan de procesamiento y análisis de datos	63
3.9.	Matriz de consistencia	64
3.10.	Consideraciones éticas	66
IV.	Resultados y Discusión	67
4.1.	Resultados.....	67
4.1.1.	Historia y descripción de la Empresa Ferronor SAC	67
4.1.1.1.	Forma de constitución	68
4.1.1.2.	Misión	69
4.1.1.3.	Visión.....	69
4.1.1.4.	Meta	69
4.1.1.5.	Objetivo	70
4.1.1.6.	Estrategias.....	70
4.1.1.7.	Clientes:	71
4.1.1.8.	Competencia	71
4.1.1.9.	Proveedores	71
4.1.1.10.	Análisis FODA.....	71
4.1.1.11.	Descripción de funciones de la estructura organizacional	73
4.1.1.12.	Estructura Organizacional.....	75
4.1.2.	Descripción del proceso de crédito y cobranza mediante el uso de flujogramas	76
4.1.2.1.	Proceso de la venta al crédito	76
4.1.2.2.	Proceso de cobranza	77
4.1.2.3.	Actuales políticas de crédito y cobranza	78
4.1.2.4.	Detalle de las dos formas de venta de la Empresa.....	80
4.1.2.5.	Ventas al crédito mensuales año 2015.....	82
4.1.2.6.	Detalle de las cuentas por cobrar comerciales acumuladas por año	83
4.1.3.	Índice de morosidad en las cuentas por cobrar comerciales.....	85

4.1.4. Evaluar la gestión de las cuentas por cobrar mediante la determinación de los indicadores de gestión, verificación de provisiones y castigos de incobrabilidad.....	87
4.2. Discusión	91
V. Propuesta	94
VI. Conclusiones	105
VII. Recomendaciones	106
VIII. Referencias Bibliográficas	107
IX. Anexos	109

Índice de tablas

Tabla 1. Dinámica de la cuenta 12	22
Tabla 2. Rotación de Cuentas por Cobrar (días)	31
Tabla 3. Rotación de Cuentas por Cobrar (veces)	31
Tabla 4. Rotación de Inventarios	31
Tabla 5. Rotación de Existencias	32
Tabla 6. Rotación de Cuentas por Pagar	32
Tabla 7. Rotación de Pagos	32
Tabla 8. Indicadores de Eficiencia	36
Tabla 9. Operacionalización de variables.....	59
Tabla 10. Matriz de Consistencia	64
Tabla 11. Ficha Ruc.....	68
Tabla 12. Análisis FODA	72
Tabla 13. Forma de venta de la Empresa Ferronor en el año 2015	80
Tabla 14. Ventas al crédito mensuales año 2015	82
Tabla 15. Detalle de las cuentas por cobrar comerciales acumuladas por año.....	84
Tabla 16. Índice de Morosidad.....	85
Tabla 17. Rotación cuentas por cobrar (días) 2014-2015.....	87
Tabla 18. Rotación cuentas por cobrar (veces) 2014-2015	88
Tabla 19. Rotación de inventarios 2014-2015.....	88
Tabla 20. Rotación de existencias (veces) 2014-2015	89
Tabla 21. Rotación cuentas por pagar 2014-2015	89
Tabla 22. Rotación de pagos 2014-2015	90
Tabla 23. Cuadro de deficiencias	93
Tabla 24. Funciones del Área de Créditos y Cobranzas.....	96
Tabla 25. Flujograma mejorado del Proceso de Crédito	98
Tabla 26. Registro Contable Cobranza Dudosa	104

Índice de figuras

Figura 1. Cuentas por cobrar del mayor auxiliar.....	18
Figura 2. Medidas correctivas de la Política de Cobranza	56
Figura 3. Estructura Organizacional.....	75
Figura 4. Flujogramas del proceso de venta al crédito.....	76
Figura 5. Proceso de Cobranza.....	77
Figura 6. Forma de ventas: Contado y Crédito del periodo 2015	81
Figura 7. Ventas al crédito 2015	83
Figura 8. Análisis de las cuentas por cobrar comerciales acumuladas por año	84
Figura 9. Flujograma mejorado del proceso de cobranza	101

I. Introducción

En el contexto global teniendo en cuenta la competitividad empresarial hace que las empresas se vean obligadas a utilizar dentro de sus estrategias comerciales el otorgamiento de créditos a sus clientes los mismos que a su vez para elegir entre un producto y/o servicio evalúan la posibilidad de efectuar pagos de diferentes formas entre ellas la del crédito. Esto permite el consumo de sus productos en el momento actual y facilita su pago en fechas futuras.

El otorgamiento de crédito es un tema actual que resulta común en cuanto su utilización, pero complejo, cuando el comprador no paga sus deudas y deja al vendedor con una obligación insatisfecha y por ende una pérdida. Este tema resulta importante para una empresa, el crear y evaluar las políticas de créditos, que sirvan de guía para determinar cómo manejar diferentes tipos de problemas.

Toda actividad empresarial, se maneja bajo políticas o normas que orientan la diversidad de actividades comerciales que se dan en el mercado, desde la práctica mercantil, es muy difícil tener la certeza absoluta de que un cliente realizará el pago de la deuda en la fecha pactada puesto que siempre existen factores imprevistos que provocan el impago de la deuda. Con la evaluación de las políticas podemos llegar en virtud a una administración efectiva del crédito.

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. Ante este contexto en la presente investigación aborda como problema general ¿En qué medida la gestión de cuentas por cobrar comerciales determina la eficiencia de las políticas de créditos y cobranzas en la Empresa Ferronor SAC, 2015? ¿Propuesta de mejora?

Debido al escaso control y a la falta de procedimientos, especialmente en el momento de iniciar una nueva relación comercial, la Empresa Ferronor SAC presenta una significativa ineficiencia en la recuperación de la cartera de clientes. Por ello, en numerosas ocasiones se encuentra con situaciones que obstaculizan su desarrollo y le impiden conseguir sus objetivos, siendo una de ellas la imposibilidad de recuperar determinadas cuentas por cobrar.

La hipótesis planteada asume que la evaluación de la gestión de las cuentas por cobrar comerciales permitirá determinar la eficiencia de las políticas de créditos y cobranzas de la Empresa Ferronor SAC, 2015. Proponer lineamientos de mejora.

Así mismo, las mejoras aumentan la eficiencia en el personal involucrado del área de créditos y cobranzas, para la recuperación, permitiendo obtener los resultados que la administración espera.

La razón de este estudio también nos permitirá conocer el problema que existe cuando la empresa no cumple con sus obligaciones, por ejemplo, el no cumplir con los pagos pendientes con sus proveedores, afectando la imagen de la empresa, se refiere que la empresa no cumpliría sus obligaciones por falta de liquidez. Es por ello que con la evaluación de la gestión de las cuentas por cobrar comerciales nos permitirá detectar los puntos críticos y proceder a analizarlos, para mejorar los procesos y procedimientos operativos en el área de créditos y cobranzas.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes del problema

Para el desarrollo de investigación relacionada con el tema, se tomó lo siguientes ejemplares:

Toaquiza, Á. (2015). En su trabajo de tesis de grado en la Universidad Nacional de Chimborazo denominado: Auditoría de gestión al departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito educadores de Chimborazo y su incidencia en la optimización de recursos para el período de julio a diciembre 2013. Concluye:

En este estudio se analizó que en la actualidad la Auditoría de Gestión se hacen más notoria, ya que los inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscan información eficaz o confiable con el fin de juzgar la calidad administrativa en la cual es realizada al componente departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo del 1 de julio al 31 de diciembre del 2013, se determinó un nivel de confianza alto del 88% y el riesgo de control bajo del 12%, lo cual se considera desfavorable, debido a que no se cumplen de manera efectiva con las siguientes actividades:

Sistema de control interno.

Metas de colocación mensual de crédito.

Seguimiento sobre el cumplimiento de colocación.

Comentario:

Conforme a la investigación citada han empleado La Auditoría de Gestión al Departamento de créditos y cobranzas ya que le ha permitido revisar, evaluar la economía y ayudar a la gerencia a identificar ciertas falencias que se estén dando en la Cooperativa y que impiden el logro de las metas trazadas.

Este trabajo permitió al departamento contar con una herramienta de análisis de la gestión financiera, donde se profundizan las causas que pueden afectar su entorno y nos ayudará a contribuir en la adecuada toma de decisiones relacionadas al área de crédito y a detectar sus puntos críticos que será referencia de ayuda.

Uceda & Villacorta, (2014). En su trabajo de tesis de grado en la Universidad Privada Antenor Orrego denominado: Las políticas de ventas al crédito y su influencia en la morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. en la ciudad de Lima periodo 2013. Concluye:

Se determinó que las políticas de ventas al crédito si influyen en la morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. del año 2013, según evaluación y análisis a una muestra de 100 clientes, se determinó que la morosidad, es a consecuencia del incumplimiento de los requisitos normados en las tres políticas de créditos establecidas por la empresa.

Se conoció el nivel de ventas de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. del año 2013, de acuerdo a los resultados, los meses que se han obtenido mayor porcentaje son: enero con 12%, noviembre con 10% y diciembre con 11%, esto se debe principalmente a las ventas de productos con mayor rotación en determinadas estaciones del año. Asimismo, se analizó los tipos de venta, con que trabaja la empresa, que son; ventas al crédito con un 66% y ventas al contado con un 34%, esto nos afirma que la empresa realiza mayores ventas al crédito.

Comentario:

En el trabajo de investigación citado nos muestra que las políticas de ventas al crédito si influyen en la morosidad de los clientes ya que las tres políticas que rigen a esta empresa, se encuentran definidas, pero no encaminadas hacia su cumplimiento se muestra que la empresa realiza mayores ventas al crédito y esto afecta la liquidez de la empresa y esta debe tomar medidas preventivas para disminuir los riesgos.

Herrera, P. (2014). En su trabajo de tesis de grado en la Universidad Nacional de Trujillo denominado: Factores que influyen en el mejoramiento de los procesos y controles en el área de créditos y cobranzas de la empresa Linde Gas Perú S.A – Sucursal Trujillo Año 2013. Concluye:

Los procesos de créditos y cobranzas de la Empresa Linde Gas Perú SA-Trujillo presentan grandes oportunidades de mejora, principalmente a través de la optimización en el uso de los recursos disponibles tales como: humanos, Tecnológico y tiempo.

El análisis del valor muestra la factibilidad de transformar las actividades actuales de los procesos en actividades que generen valor tanto para la organización como para el cliente externo, lo cual trae como consecuencia alcanzar la calidad en tales procesos.

A través de la simulación de los procesos mejorados mediante la implementación de las mejoras se puede comprobar que los tiempos de ciclo pueden ser reducidos sustancialmente, con lo cual se reducirá las ineficiencias administrativas y por ende la provisión incobrable atribuible a esta causa.

Comentario:

Conforme a la investigación citada con el cual se ha identificado que existen una variedad de errores en el otorgamiento y en los procesos para gestionar una adecuada gestión de cobranzas. La propuesta plasmada en la presente tesis, busca brindar Factores que hagan frente a las deficiencias presentadas en el Área de Créditos & Cobranzas ya que estos resultados se verán reflejados en una reducción de morosidad, optimización de la liquidez y un mejor control de los créditos otorgados.

Carrasco & Farro, (2014). En su trabajo de tesis de grado en la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo denominado: Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios Vanina E.I.R.L., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el período 2012. Concluye:

Esta influye significativamente en la eficiencia y gestión de las cuentas por cobrar; en esta investigación hemos comprobado que el control interno no se desarrolla de manera eficiente y efectiva, debido a que la falta de supervisión en el área es muy limitada, por lo tanto, se realizan procedimientos informales que no permiten el óptimo desarrollo de las actividades.

Comentario:

En el trabajo de investigación citado nos muestra la existencia de un control interno en el departamento de cuentas por cobrar juega un papel importante en las empresas, puesto que dicho departamento es el que autoriza la concesión de créditos. Así, mientras que las ventas a crédito y la recuperación de las cuentas por cobrar son primordiales para que todo negocio crezca económicamente, es necesario que desde un inicio se califique al cliente sujeto a crédito, realizándose el respectivo control y seguimiento para lograr una recuperación eficiente de la cuenta.

Aguiar, V. (2013). En su trabajo de tesis de grado en la Universidad San Martín de Porres denominado: gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista corporación petrolera S.A.C. - año 2012. Concluye:

Que la empresa Corporación Petrolera SAC, carece de una política de crédito eficiente, pues en la evaluación de los posibles clientes solo toma en cuenta el prestigio y la antigüedad en el mercado, más no se hace un estudio y seguimiento riguroso al comportamiento, que tienen los posibles clientes, en el cumplimiento con sus obligaciones con otros contratistas. Esto conlleva a que muchas veces Corporación Petrolera SAC, contrate a empresas, para que realicen esta labor, lo cual genera más gastos y esto afecta a la liquidez de la empresa.

Corporación Petrolera SAC, no cuenta con una política de cobranza consistente, pues el plazo establecido para el pago de los clientes es de 45 días de acuerdo a contrato. Esto en parte es en teoría pues en la práctica no se da y la empresa no cuenta con un plan de contingencia para cubrir los gastos en que incurre por la demora en la aprobación de facturas. Este inconveniente se ve reflejado en los procedimientos burocráticos de aprobación de valorizaciones que tienen las operadoras petroleras en las diferentes etapas del proceso de revisión y aprobación de servicios realizados, por consiguiente, afecta a la liquidez de la contratista Corporación Petrolera S.A.C.

Comentario:

En este caso la empresa carece de políticas crediticias para la recuperación de la cartera vencida dentro del departamento de Crédito y Cobranzas, las ventas al crédito presentan beneficios, pero también provocan riesgos, por ello, se debe considerar la aplicación de una política efectiva de la administración del crédito. La eficacia de las políticas de crédito de una empresa puede ejercer un impacto significativo en su desempeño general, y para que una empresa esté en condiciones de otorgar crédito a sus clientes debe: establecer políticas de crédito y cobranza, y evaluar a cada solicitante de crédito en particular.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Cuentas por cobrar

2.2.1.1. Definición

Ortega, Pacherras, & Díaz (2010), afirma que las cuentas por cobrar comerciales - terceros están constituidas por la acreencia que se tiene con las entidades o personas a las que la empresa vende sus bienes o presta servicios propios de su giro, es decir, que adeudan a la empresa ya sea por la adquisición de mercaderías y/o la obtención de un servicio en razón de la explotación del giro del negocio. De esta forma aquellas ventas de bienes y/o servicios, que no constituyen operaciones propias del giro del negocio, no deben considerarse en el rubro cuentas por cobrar comerciales. (p.39)

Meza (2007), Afirma que las cuentas por cobrar son los importes que adeudan terceras personas a la empresa. Existen cuentas por cobrar derivadas de las operaciones de la empresa, y existen cuentas por cobrar que no corresponden a las operaciones de la empresa. Las cuentas por cobrar que no provienen de las operaciones del negocio se derivan de diversas transacciones como los préstamos a empleados y anticipos a empleados que da la empresa, entre otros. Las cuentas por cobrar derivadas de las operaciones propias de la empresa son sumas que adeudan los clientes por ventas de bienes o servicios a crédito. (p.63)

Comentario:

Las cuentas por cobrar son los créditos que una organización otorga a sus clientes en la venta de bienes o servicios, estos activos corrientes constituyen importantes inversiones para la mayor parte de ellas, además de representar proporciones considerables de los activos totales, por tal razón, es de vital importancia que las empresas mejoren sus sistemas de cobros de una forma más oportuna, puesto que la demora excesiva de ellos afecta la liquidez.

2.2.1.2. Objetivo de las cuentas por cobrar

Consiste en registrar todas las operaciones originadas por deudas de los clientes, a través de facturas, letras, pagarés u otros documentos por cobrar provenientes de las operaciones comerciales de ventas de bienes o servicios, por lo tanto, la empresa debe registrar de una manera adecuada todos los movimientos referidos a estos documentos, ya que constituyen parte de su activo, y sobre todo debe controlar que estos no pierdan su formalidad para convertirse en dinero.

2.2.1.3. Tipos de cuentas por cobrar

Horngren, Harrison, Oliver (2010), señala a continuación se presentan los dos tipos principales de cuentas por cobrar:

Cuentas por cobrar

Documentos por cobrar

Las cuentas por cobrar, las cuales se denominan también cuentas comerciales (al cobro), son cantidades de dinero que deben recolectarse de los clientes como resultado de las ventas hechas a crédito. Las cuentas por cobrar sirven como una cuenta de control, porque resumen el total de todas las cuentas por cobrar de los clientes. Una cuenta de control es una cuenta del mayor general que resume las cuentas auxiliares relacionadas. Las compañías también llevan un mayor de cada cuenta por cobrar de cada cliente. Este mayor de clientes, también denominado mayor auxiliar o mayor subsidiario, contiene los detalles por cliente individual que se resumen en la cuenta de control. (p. 430)

Esto se ilustra como sigue:

		CUENTAS POR COBRAR	
MAYOR GENERAL		MAYOR AUXILIAR	
Cuentas por cobrar		Brown	
Saldo	15,000	Saldo	5,000
		Dell	
		Saldo	10,000
Total de Cuentas por cobrar del mayor auxiliar			15,000

Figura 1. Cuentas por cobrar del mayor auxiliar

Fuente: Por Horngren, Harrison, Oliver

La cuenta de control, Cuentas por cobrar, muestra un saldo de \$15,000. Las cuentas individuales de los clientes en el mayor auxiliar (Brown \$5,000 + Dell \$10,000) ascienden a un total de \$15,000.

Los documentos por cobrar suelen tener un plazo más largo que las cuentas por cobrar. Los documentos por cobrar representan el derecho a recibir cierta cantidad de efectivo en el futuro, ya sea de un cliente o de otra parte. En general los documentos por cobrar incluyen un cargo por intereses. El deudor de un documento promete pagarle al acreedor una suma definida en una fecha futura denominada fecha de vencimiento. Un documento escrito conocido como pagaré sirve como evidencia del

endeudamiento, y es firmado tanto por el acreedor como por el deudor. Los documentos por cobrar pagaderos dentro de un año o menos son activos circulantes. Los documentos que van más allá de un año son a largo plazo. (p. 431)

2.2.1.4. La gestión de cuentas por cobrar

La gestión de cobros son derechos exigibles, originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos.

Representan el crédito que concede la empresa a sus clientes, sin más garantías que la promesa de pago en un plazo determinado.

La gestión de cuentas por cobrar es una de las herramientas más importantes que tiene al alcance el administrador financiero para optimizar el capital de trabajo y en consecuencia maximizar el valor de la empresa. La gestión de cuentas por cobrar con la administración del capital de trabajo es clave en las organizaciones por cuanto tiene impacto en sus medidas de rentabilidad, liquidez y riesgo.

Así mismo veremos la administración de cuentas por cobrar como uno de las herramientas más importantes que tiene al alcance el administrador financiero para optimizar el capital de trabajo y en consecuencia maximizar el valor de la empresa.

2.2.1.5. Variables que se deben considerar y evaluar en la gestión de las cuentas por cobrar.

La cartera es una de las variables más importantes que tiene una empresa para administrar su capital de trabajo.

De la eficiencia como administre la cartera, el capital de trabajo y la liquidez de la empresa mejoran o empeoran.

Las ventas a crédito implican que la empresa inmovilice una importante parte de sus recursos, pues está financiando con sus recursos a los clientes, y en muchas ocasiones, la empresa no cobra intereses a sus clientes por el hecho de venderles a crédito, por lo que vender a crédito es una inversión de recursos con cero rentabilidades.

Variables que se deben considerar y evaluar en la gestión de las cuentas por cobrar.

La posibilidad de flexibilizar las políticas de crédito encuentra sus límites fundamentalmente en tres variables:

- El mercado
- La capacidad
- Los flujos de caja

2.2.1.6. Clasificación:

Brito (1992), Afirma que las cuentas por cobrar de acuerdo a su origen pueden ser clasificadas en:

a. Cuentas por cobrar provenientes de ventas de bienes o servicios:

Este grupo está conformado por aquellas cuyo origen es la venta a crédito de bienes o servicios y que, generalmente, están respaldadas por la aceptación de una “Factura” por parte del cliente. Son comúnmente conocidas como “Cuentas Por Cobrar Comerciales” y deben ser presentadas en el balance general en el grupo de activo circulante o corriente, excepto aquellas cuyo vencimiento sea mayor al ciclo normal de operaciones de la empresa, el cual, en la mayoría de los casos, es de doce meses.

b. Cuentas por cobrar que se originan por transacciones distintas:

Aquellas para las cuales fue constituida la entidad, tales como préstamos a accionistas y a funcionarios y empleados, reclamaciones, ventas de activo fijo, impuestos pagados en exceso, etc., que son las no provenientes de ventas a crédito si los motivos no son de importancia, pueden mostrarse como otras cuentas por cobrar. (p.15)

Plan Contable General Empresarial, establece un procedimiento de actualización y vigencia el mismo que contempla la auscultación periódica con organismos y/o profesionales de la contabilidad mediante resolución N° **043-2010-EF/94**. Aprueba la versión modificada del PCGE. 04/05/2010, publicada en el Diario Oficial "El Peruano" el 12 de mayo de 2010.

El plan contable General Empresarial clasifica a las cuentas por cobrar comerciales-terceros en el elemento 1 como activo disponible exigible por lo cual los registros efectuados en estas cuentas en el ejercicio económico se efectuarán sin considerar el plazo de convertibilidad en efectivo. Para la presentación de estados financieros, se identificará la parte corriente de la que no lo es, para mostrarlas por separado. En el caso de los saldos en instituciones financieras que resulten acreedoras, se reclasificarán para su presentación en el rubro de pasivo que corresponda.

12 cuentas por cobrar comerciales – terceros

- Contenido

Agrupar las subcuentas que representan los derechos de cobro a terceros que se derivan de las ventas de bienes y/o servicios que realiza la empresa en razón de su objeto de negocio.

- Nomenclatura de las subcuentas

121 Facturas, boletas y otros comprobantes por cobrar

122 Anticipos de clientes

123 Letras por cobrar

121 Facturas, boletas y otros comprobantes por cobrar. Créditos otorgados por venta de bienes o prestación de servicios. En caso no se haya emitido el documento, pero sí devengado el ingreso y la cuenta por cobrar correspondiente, se debe registrar el derecho exigible en esta subcuenta.

122 Anticipos de clientes. Montos anticipados por clientes a cuenta de ventas posteriores. Es de naturaleza acreedora.

123 Letras por cobrar. Créditos que se formalizan con letras aceptadas en canje de facturas, boletas u otros comprobantes por cobrar.

- Reconocimiento y medición

Las cuentas por cobrar se reconocerán inicialmente a su valor razonable, que es generalmente igual al costo. Después de su reconocimiento inicial se medirán al costo amortizado. Cuando exista evidencia de deterioro de la cuenta por cobrar, el importe de esa cuenta se reducirá mediante una cuenta de valuación, para efectos de su presentación en estados financieros. Las cuentas por cobrar en moneda extranjera pendientes de cobro a la fecha de los estados financieros, se expresarán al tipo de cambio aplicable a las transacciones a dicha fecha.

Tabla 1. *Dinámica de la cuenta 12*

DINÁMICA DE LA CUENTA 12	
Es debitada por	Es acreditada por
<ul style="list-style-type: none"> • Los derechos de cobro a que dan lugar la venta de bienes o la prestación de servicios inherentes al giro del negocio. • El traslado entre cuentas internas, como es el caso del canje de facturas con letras, o el cambio de condición 	<ul style="list-style-type: none"> • El cobro parcial o total de los derechos. • El traslado entre cuentas internas, como es el caso del canje de facturas con letras, o el cambio de condición de letras emitidas a cobranza o descuento.
<p>de letras emitidas, a cobranza o descuento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La disminución o aplicación de los anticipos recibidos. • La diferencia de cambio, si se incrementa el tipo de cambio de la moneda extranjera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los anticipos recibidos por ventas futuras. • La disminución del derecho de cobro por las devoluciones de mercaderías. • Los descuentos, bonificaciones y rebajas concedidas, posteriores a la venta. • La eliminación (castigo) de la contabilidad de las cuentas y documentos considerados incobrables. • La diferencia de cambio, si disminuye el tipo de cambio de la moneda extranjera.
Comentarios	
<p>Los saldos que resulten acreedores deben ser presentados como parte del pasivo. La subcuenta 191 Cuentas por cobrar comerciales – Terceros acumula la estimación de los saldos de cobranza dudosa, actuando como cuenta de valuación para los componentes de esta cuenta.</p>	

NIIF e Interpretaciones Referidas:

- NIC 1 Presentación de estados financieros (en lo referido a la compensación de cuentas)
- NIC 18 Ingresos
- NIC 21 Efecto de las variaciones en los tipos de cambio de monedas extranjeras
- NIC 32 Instrumentos financieros: Presentación
- NIC 39 Instrumentos financieros: reconocimiento y medición
- NIIF 7 Instrumentos financieros: Información a revelar

Fuente: Plan Contable General Empresarial - MEF

2.2.1.7. Medición y reconocimiento de las cuentas por cobrar

Aguilar H. (2015), Señala:

Cuando una empresa efectúa ventas al crédito, efectúa préstamos de dinero, o genera otras cuentas por cobrar es inevitable que algunos clientes y/o deudores incumplan con el pago de sus deudas por problemas de liquidez o por mala fe en los negocios. En tal sentido, la empresa afectada debe estimar la parte de la deuda que no será cobrada, lo cual afectará directamente a los resultados del ejercicio. Según la NIIF 9 “Instrumentos Financieros” en el capítulo 4.1.2 de su clasificación señala que las cuentas por cobrar (activo financiero) deberán medirse al costo amortizado si se cumplen las dos condiciones siguientes:

- El activo se mantiene dentro de un modelo de negocio cuyo objetivo es mantener los activos para obtener los flujos de efectivo contractuales.
- Las condiciones contractuales del activo financiero dan lugar, en fechas especificadas, a flujos de efectivo que son únicamente pago del principal e intereses sobre el importe del principal pendiente.

Por lo cual, deducimos que las “cuentas por cobrar” de una entidad deben medirse al costo amortizado, el cual comprende la medida inicial de dicho activo menos los reembolsos del principal, más o menos la amortización acumulada (calculada con el método de la tasa de interés efectiva) de cualquier diferencia entre el importe inicial y el valor de reembolso en el vencimiento, y menos cualquier disminución por deterioro del valor o incobrabilidad (reconocida directamente o mediante el uso de una cuenta correctora).

2.2.1.8. Deterioro del valor de las cuentas por cobrar

Una entidad debe evaluar al final de cada periodo sobre el que se informa si existe evidencia objetiva de que un activo financiero (o un grupo de ellos medidos al costo amortizado) está deteriorado. Al respecto, la NIC 39 “Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición” dispone que un activo financiero, o un grupo de ellos, estará deteriorado, y se habrá producido una pérdida por deterioro del valor si, existe evidencia objetiva del deterioro como consecuencia de uno o más eventos que hayan ocurrido después del reconocimiento inicial del activo (un evento que causa la pérdida) y ese evento o eventos causantes de la pérdida tienen un impacto sobre los flujos de efectivo futuros estimados del activo financiero o del grupo de ellos, que pueda ser

estimado con fiabilidad. La evidencia objetiva de que un activo o un grupo de activos están deteriorados incluye la información observable que requiera la atención del tenedor del activo sobre los eventos que causan la pérdida. Por consiguiente, el deterioro podría haber sido causado por el efecto combinado de diversos eventos, entre ellos tenemos los siguientes:

- Dificultades financieras significativas del emisor o del obligado;
- Infracciones de las cláusulas contractuales, tales como incumplimientos o moras en el pago de los intereses o el principal;
- El prestamista, por razones económicas o legales relacionadas con dificultades financieras del prestatario, le otorga concesiones o ventajas que no habría otorgado bajo otras circunstancias;
- Es probable que el deudor entre en quiebra o en otra forma de reorganización financiera;
- La desaparición de un mercado activo para el activo financiero en cuestión, debido a dificultades financieras; o
- Los datos observables indican que desde el reconocimiento inicial de un grupo de activos financieros existe una disminución medible en sus flujos futuros estimados de efectivo, aunque no pueda todavía identificársela con activos financieros individuales del grupo.
- En esa línea, debemos mencionar que la entidad debe evaluar de acuerdo a las circunstancias de cada caso específico, los riesgos de incobrabilidad vinculados a las cuentas por cobrar de los deudores.

Asimismo, la NIC 39 señala que cuando exista evidencia objetiva de que se ha incurrido en una pérdida por deterioro del valor en activos financieros medidos al costo amortizado, el importe de la pérdida se medirá como la diferencia entre el importe en libros del activo y el valor presente de los flujos de efectivo futuros estimados (excluyendo las pérdidas crediticias futuras en las que no se haya incurrido), descontados con la tasa de interés efectiva original del activo financiero (es decir, la tasa de interés efectiva en el momento del reconocimiento inicial). El importe en libros del activo se reducirá directamente, o mediante una cuenta correctora. El importe de la pérdida se reconocerá en el resultado del periodo. (p.31)

2.2.1.9. Controles:

Aguirre (2005), Considera los siguientes controles, dando lugar así a una fiabilidad en la información financiera- contable para la toma de decisiones:

a. Correcto registro, valoración y clasificación en las cuentas por cobrar, previa autorización de las transacciones que la generan

La anotación en los registros contables de una cuenta por cobrar de clientes u otras deudas comerciales, a raíz de una venta u otro ingreso de explotación, implicara la realización anterior de una serie de controles derivados del sistema o ciclo de ventas. Estos pueden resumirse en:

- i.** Establecimiento y definición de una lista de precios de ventas autorizadas, así como las condiciones aprobadas (crédito, descuento, suministro y cobro). Cualquier alteración sobre las condiciones y precios habrá supuesto una autorización especial por parte de la dirección. A la vez se habrán realizado comparaciones y revisiones periódicas con las condiciones y precios reflejados en las facturas emitidas.
- ii.** Existencia y confección de una relación- detalle de clientes autorizados. Se habrá reflejado por escrito los criterios y procedimientos de aceptación y mantenimiento de clientes (fichero maestro de clientes).
- iii.** Revisión y aprobación de los pedidos de ventas a clientes, por parte del responsable comercial y de créditos. Para operaciones especiales se necesitará la aprobación de la dirección. Los documentos de pedidos estarán pre numerados para un mejor control y seguimiento. (p.288)

b. Control del crédito (identificación, vencimiento y seguimiento)

Aguirre (2005), Indica que en el control del crédito se debe llevar a cabo paso a paso, siguiendo estos puntos:

- i. El departamento de créditos será quien se responsabilice del control de las cuentas por cobrar en lo referente a:**
 - Establecimiento y aprobación de los límites de crédito y autorización o cancelación del crédito.
 - Análisis de la cobrabilidad de saldos.
 - Análisis de la antigüedad de la deuda por clientes.
 - Tramitación de la sistemática de cobro.

ii. Control de vencimientos y seguimientos de las deudas a cobrar

- Se confeccionarán detalle de control de cobrabilidad de clientes en los que se reflejarán las deudas por cobrar, los límites de crédito y los excesos de crédito, en su caso los cuales serán identificados (o bien por el propio sistema informático de la entidad o mediante un control manual de carácter diario) para la correspondiente autorización o corte de crédito. Los casos de clientes que hayan dado lugar a excesos en el crédito habrán contado con la autorización de la Dirección.
- Existirán unos procedimientos, sistemáticas y políticas (por escrito) definidas por la entidad sobre la metodología a seguir en los casos de saldos de clientes vencidos y no liquidados (por ejemplo cobradores, gestión jurídica de recuperación, etc.)
- Se determinarán periódicamente la antigüedad de la deuda de clientes y otros deudores comerciales y no comerciales. (p.294)

Normalmente esta relación de saldos se preparará en los cierres contables mensuales con el objeto de:

- Analizar las cuentas de clientes con deudas vencidas y de antigüedad importante.
- Adoptar medidas para el seguimiento y recuperación de deudas antiguas.
- Conseguir la aceptación de esa deuda por parte del cliente para asegurar el cobro.
- Calcular las provisiones contables y fiscales para insolvencias, siguiendo los criterios y normas mercantiles correspondientes.
- Autorizar la cancelación de saldos incobrables (siempre sujeto a la autorización final de la Dirección correspondiente). En los casos de cancelaciones contables de saldos por incobrables se deberá llevar un control extracontable de las mismas a pesar de la muy difícil recuperación futura de los saldos. (p.296)

c. Provisión contable de los saldos de dudosa cobrabilidad

i. Definición estimación de cobranza dudosa:

(Ortega, Pacherres, & Díaz (2010), Afirma que la estimación de cuentas de cobranza dudosa es la porción de las cuentas por cobrar (un activo financiero) que la empresa considera como de posible incobrabilidad. Determinar el importe que no se recuperará es una práctica basada en el criterio contable conservador, creado en previsión de los débitos de clientes de cobrabilidad dudosa, a quienes se les debe suspender el crédito, debido a causales de impedimento, previa

comprobación documentada que determine que la deuda este en situación de dudoso recaudo, debiendo hacerse sobre cuentas reales. (p.73)

ii. Reconocimiento y medición:

Se reconoce la estimación de cobranza dudosa, discriminándola por la naturaleza de la cuenta por cobrar, y paralelamente la cuenta de gasto correspondiente. Las cuentas en moneda extranjera a la fecha de los estados financieros se expresarán al tipo de cambio aplicable a las cuentas por cobrar relacionadas.

Aguirre (2005), Indica que para detectar las deudas vencidas y/o antiguas se realizará una revisión minuciosa.

Se realizará una revisión y análisis minucioso de los estados de cuentas por cobrar y se efectuarán investigaciones de las facturas o deudas vencidas y no liquidadas (antigüedad de saldos).

- Independientemente de la gestión administrativa interna de recuperación de deudas antiguas, la entidad aplicará y reflejará en sus estados financieros criterios objetivos y uniformes en la evaluación específica de cada cuenta sobre qué provisión se requiere para deudas consideradas como incobrables o de dudoso cobro. Estas provisiones siempre deben de ser aprobadas por la Dirección o responsable financiero correspondiente.
- Existirá y se mantendrá una relación histórica y detallada de todos los clientes y deudores catalogados como de dudoso cobro e incobrables. En este desglose se reflejará el cliente, la deuda provisionada y la causa (por ejemplo: suspensión de pagos, quiebra, liquidación, moroso, desaparecido, antigüedad deuda, etc.) el saldo total de este detalle irá aumentando en base a las nuevas provisiones de clientes y disminuyendo a raíz de recuperaciones de deudas provisionadas y cancelaciones definitivas por incobrables. El total deberá de coincidir con la cifra total de dudoso cobro registrado en las cuentas contables. (p.297)
- Se comprobará que existe continuidad en las gestiones para hacer efectivo el cobro sobre las cuentas incobrables, hasta agotar las posibilidades. Se definirán normas para la cancelación de aquellos saldos considerados como irrecuperables definitivos. Estas regularizaciones necesitarán siempre la aprobación del responsable correspondiente (dirección financiera normalmente).
- La aprobación de las cancelaciones de cuentas de clientes incobrables será realizada por una persona que no tenga relación con la caja, ni con el control de los registros auxiliares de clientes, ni que autorice los límites de crédito. (p.298)

iii. Aspectos tributarios:

Aguilar H. (2015), Señala:

En primer lugar, debemos indicar que el inciso i) del artículo 37° de la Ley del Impuesto a la Renta señala que son deducibles: los castigos por deudas incobrables y las provisiones equitativas por el mismo concepto, siempre que se determinen las cuentas a las que corresponden.

Al respecto se entiende que para efectuar la provisión de las deudas incobrables, estas deben estar debidamente identificadas y respaldadas en el comprobante de pago, título valor o documento que corresponda. En ese sentido, en ningún caso será aceptada las provisiones genéricas o globales que pueda efectuar la empresa. Asimismo, un aspecto a tener en cuenta es el origen de la deuda incobrable, puesto que si la deuda se originó por una operación gravada con el impuesto a la renta (por ejemplo venta de bienes o prestación de servicios gravados) no habrá mayores inconvenientes para que se realice la provisión respectiva, claro está, cumpliendo los requisitos que exige la LIR y su Reglamento. No obstante, si el origen de la deuda no generó un ingreso gravado con el Impuesto a la Renta (por ejemplo: préstamos sin intereses) entonces la provisión por cobranza dudosa no será aceptada para efectos tributarios.

Por su parte, el Reglamento de la Ley del impuesto a la Renta, en el inciso f) de su artículo 21° establece que para efectuar la provisión de deudas incobrables, se deberá tener en cuenta las siguientes reglas:

- El carácter de deuda incobrable deberá verificarse en el momento en que se efectúa la provisión contable. Lo que debe entenderse en este supuesto, es que el contribuyente al momento de realizar el registro contable por la provisión, debe analizar si la deuda es incobrable, teniendo en cuenta las condiciones señaladas en la norma.
- Para efectuar la provisión por deudas incobrables se requiere:

Aspectos sustanciales:

- Que la deuda se encuentre vencida y se demuestre la existencia de dificultades financieras del deudor que hagan previsible el riesgo de incobrabilidad, mediante análisis periódicos de los créditos concedidos o por otros medios, o
- Se demuestre la morosidad del deudor mediante la documentación que evidencie las gestiones de cobro luego del vencimiento de la deuda, o
- El protesto de documentos, o
- El inicio de procedimientos judiciales de cobranza, o
- Que hayan transcurrido más de doce (12) meses desde la fecha de vencimiento de la obligación sin que ésta haya sido satisfecha.

Sobre estos puntos es necesario traer a colación la Resolución N° 02116-5-2006 del Tribunal Fiscal en la cual se repara la provisión de cobranza dudosa efectuada por el contribuyente, puesto que ésta no se encontraba sustentada con comprobantes, en ese sentido expresa que “si bien las normas que lo regulan no exigen como requisito para la deducción de la provisión efectuada, la tenencia de los comprobantes vinculados, éstos prueban la existencia, origen y antigüedad de los créditos, por lo que la recurrente estaba obligada a conservarlos para sustentar la deducción”.

Por su parte, la SUNAT a través de la Directiva N° 10-99/SUNAT de fecha 19.08.1999 precisa que uno de los medios para demostrar la existencia de dificultades financieras del deudor que hagan previsible el riesgo de incobrabilidad, resulta ser la comprobación efectuada por la Comisión de Reestructuración Patrimonial, o la entidad que haga sus veces, para efectos de declarar el estado de insolvencia de un deudor, de conformidad con los numerales 1 y 2 del artículo 14° de la Ley de Reestructuración Patrimonial aprobada por Decreto Legislativo N° 8452 y modificatorias.

Aspectos formales:

- Que la provisión al cierre de cada ejercicio figure en el Libro de Inventarios y Balances en forma discriminada. (P.36)

d. Ratios de cuentas por cobrar

Tanaka (2005), Señala:

i. Ratios de gestión:

a. Rotación de cuentas por cobrar:

Determina el número de días que la empresa por intermedio de su área de cobranza demora en realizar el cobro de sus ventas a crédito.

Tabla 2. *Rotación de Cuentas por Cobrar (días)*

Ratio	Fórmula	Um
Rotación de cuentas por cobrar (días)	$\frac{\text{Cuentas por cobrar comerciales} * 360}{\text{Ventas netas}}$	Soles

Fuente: Por Tanaka

b. Rotación de cuentas por cobrar:

Determina el número de veces en el periodo generalmente al año que cobra la empresa sus ventas realizadas al crédito.

Tabla 3. *Rotación de Cuentas por Cobrar (veces)*

Ratio	Fórmula	Um
Rotación de cuentas por cobrar (veces)	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar comerciales}}$	veces

Fuente: Por Tanaka

c. Rotación de Inventarios:

Determina el número de días que demora la empresa en vender su mercadería que tiene en almacén.

Tabla 4. *Rotación de Inventarios*

Ratio	Fórmula	Um
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Inventario promedio} * 360}{\text{Costo de ventas}}$	Días

Fuente: Por Tanaka

d. Rotación de Existencias:

Determina el número de veces que la empresa repone sus existencias en el año mientras más renueve su stock mejor será porque estará vendiendo más.

Tabla 5. Rotación de Existencias

Ratio	Fórmula	Um
Rotación de existencias	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Existencia promedio}}$	veces

Fuente: Por Tanaka

e. Rotación de cuentas por pagar:

Determina el número de días que demora la empresa en pagar sus compras realizadas se consideran las del costo de venta en las compras al crédito.

Tabla 6. Rotación de Cuentas por Pagar

Ratio	Fórmula	Um
Rotación de cuentas por pagar	$\frac{\text{Ctas por pagar comerciales} * 360}{\text{Compras al crédito}}$	Días

Fuente: Por Tanaka

f. Rotación de pagos:

Determina el número de veces que la empresa paga sus deudas a los proveedores.

Tabla 7. Rotación de Pagos

Ratio	Fórmula	Um
Rotación de pagos	$\frac{\text{Compras al crédito}}{\text{Cuentas por pagar a proveedores}}$	Días

Fuente: Por Tanaka

2.2.1.10. Eficiencia**a. Definición:**

M. Anda (2012), Afirma que la eficiencia se refiere a hacer las cosas bien, es obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos.

La eficiencia se centra en el proceso que se sigue para lograr algo, tomando en cuenta los “medios”.

En las aplicaciones de eficiencia al análisis de políticas, la eficiencia típicamente se asocia con una relación entre medios y fines. Se propone que un programa es eficiente si cumple sus objetivos al menor costo posible. Ernesto Cohen y Rolando Franco (1983) definen la eficiencia como “la relación entre costos y productos obtenidos”. Marlaine Lockheed y Eric Hanushek (1994) señalan que “...un sistema eficiente obtiene más productos con un determinado conjunto de recursos, insumos o logra niveles comparables de productos con menos insumos, manteniendo a lo demás igual”.

Comentario:

Conforme a estas definiciones, nosotros entendemos la eficiencia como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulta ineficiente (o menos eficiente).

La eficiencia mide la capacidad de una empresa de sacar el máximo provecho de los recursos empleados.

b. Tipos de eficiencia:

i. Eficiencia técnica

La posibilidad de lograr, con unos determinados recursos, la mayor cantidad posible de bienes.

ii. Eficiencia económica

Se relaciona más con los costos involucrados en la utilización de ciertos recursos, siendo esta la obtención de la máxima producción con el mínimo costo posible.

Ambos tipos de eficiencia proponen que se llegue a una determinada productividad en la empresa optimizando la cantidad de recursos o costos invertidos en el proceso.

c. Parámetros de eficiencia

Medir el desempeño operacional mediante indicadores es una herramienta muy importante que nos permite interpretar rápidamente lo que sucede en la empresa; sin embargo, para algunas organizaciones aun es un problema definirlos apropiadamente.

La medición bien conceptualizada nos ayuda a:

- Planificar de manera más confiable;
- Diferenciar con mayor precisión las oportunidades de mejora;
- Analizar las oportunidades, y
- Explicar los hechos acontecidos. Por ello, la fuente de información para alimentar los indicadores debe cumplir tres condiciones: disponible, medible y verificable.

d. Errores en la medición del desempeño

Durante la etapa de desarrollo es común cometer errores, dos de ellos son:

- Hay un refrán que dice: “Ni tanto que queme el santo, ni tan poco que no lo alumbre”. Algunas empresas se exceden en la cantidad de indicadores, pero no todo lo que se mide es útil pues se pierde el enfoque; nuestro fin es el cliente y en torno a él debemos desarrollar las métricas de control.
- Discutir por el mal desempeño no tiene sentido, debemos rastrear las causas que lo generaron. El uso de herramientas de calidad como histogramas, diagrama causa-efecto, diagrama de Pareto o gráficos de control son útiles para este fin.

e. Eficiencia interna y eficiencia externa

Se refiere a “eficiencia interna” cuando el objetivo o el logro a que se refiere son “interno” al servicio que se ofrece o a la iniciativa que se implementa. Por ejemplo, la eficiencia interna de un sistema educativa es analizada con base en los procesos que ocurren dentro del servicio educativo: aprendizaje, repetición, deserción, etc. En contraste, la eficiencia externa corresponde al análisis del cumplimiento de objetivos o logros que son consecuencia esperada del servicio o iniciativa, pero se producen en ámbitos externos (mayores) al ámbito de la iniciativa que se analiza. Para el caso educativo, la eficiencia externa se referiría al logro de objetivos relacionados con el futuro de los egresados: su productividad, su actuar como padres de futuras generaciones, su responsabilidad cívica o ciudadana, etc. Algunos autores definen la eficiencia externa como la que mide los efectos monetarios de la iniciativa que se analiza. Por ejemplo, Lockheed y Hanushek (1988) plantean que la “eficiencia interna” de la educación “se refiere a una comparación de aprendizaje (un producto no-monetario) de la educación a los costos de los insumos educativos...” mientras que “con ‘eficiencia externa’ nos referimos a la razón de productos monetarios a insumos monetarios”. Esta interpretación de la diferencia entre eficiencia externa e interna resulta particular y algo limitante. Donde bien los objetivos o efectos que se analizan en el contexto de eficiencia externa se prestan más a la monetización que los que se suelen analizar en el contexto de eficiencia interna, resultaría muy simplista sugerir que todo efecto externo se puede traducir en un beneficio monetario. También resulta simplista pensar que ningún efecto u objetivo “interno” se preste a una expresión monetaria y que todo efecto “externo” sea expresable en términos monetarios. En lugar de una diferencia basada en valoración monetaria, nosotros preferimos entender la

diferencia entre la eficiencia interna y la eficiencia externa en términos del ámbito en que se producen los efectos o se cumplen los objetivos.

f. Indicadores de eficiencia

Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

- i. Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad

Tabla 8. Indicadores de Eficiencia

Indicador	Fórmula	Interpretación
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de mercancías vendidas}}{\text{inventario promedio}}$	Representa las veces que los costos en inventarios se convierten en efectivo o se colocan a crédito.
Inventarios en existencias	$\frac{\text{Inventario promedio} \times 365}{\text{costo de mercancías vendidas}}$	Mide el número de días de inventarios disponibles para la venta. A menor número de días, mayor eficiencia en la administración de los inventarios.
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cts. por cobrar promedio}}$	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, durante un periodo de tiempo.
Periodos de cobro	$\frac{\text{Cts. por cobrar promedio} \times 365}{\text{ventas a crédito}}$	Mide la frecuencia con que se recauda la cartera.
Rotación de activos	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{activo total}}$	Es un indicador de productividad. Mide cuántos pesos genera cada peso invertido en activo total.
Rotación de proveedores	$\frac{\text{Compras del periodo}}{\text{Proveedores promedio}}$	Muestra cuántas veces se paga a los proveedores durante un ejercicio. Si la rotación es alta se está haciendo buen uso de los excedentes de efectivo.

Fuente: Por Autores

g. Indicadores de eficiencia empresarial

Los indicadores de eficiencia empresarial permiten evaluar el grado de consecución de los objetivos estratégicos. Su utilidad depende de que, a la hora de proceder a su definición y establecimiento se garantice su fiabilidad y consistencia, evitando ambigüedades.

Hay que tener en cuenta que su objetivo último es facilitar el análisis de la situación para dotar de precisión y eficacia a la toma de decisiones, desde un conocimiento óptimo de la realidad de la empresa.

La inteligencia que se extrae de las métricas que proporcionan los indicadores aporta una visibilidad imprescindible para conocer si los comportamientos individuales de la plantilla, o de los equipos de trabajo que la componen, se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la organización, en términos de actividad y productividad. Es necesario que la medición asegure la obtención de información con la antelación necesaria para poder actuar y corregir si fuera necesario, factores como:

- La dedicación personal de cada empleado.
- El nivel de atención en una tarea de cada individuo.
- El grado de productividad diaria en relación con el tiempo de actividad de cada persona.

Además, estas métricas juegan un papel mucho más importante, ya que proporcionan la posibilidad de investigar cuáles son realmente los procesos de trabajo internos que mayor valor aportan dentro de la organización. Ésos son los que se deben considerar como prioritarios, los que deben conocerse mejor y a los que hay que destinar los mejores recursos.

Este artículo trata el tema de la eficiencia en las empresas. Si quieres saber mucho más del tema, descarga nuestra guía gratuita:

Los indicadores que han de tenerse en cuenta para poder acceder a estos datos son:

- **La actividad de cada empleado o grupo de trabajo:** este indicador representa el tiempo diario que transcurre desde el momento en que la persona empieza a trabajar hasta el momento en que finaliza su actividad.
- **La productividad de cada empleado o grupo de trabajo:** evalúa la proporción de tiempo dedicado a actividades que la empresa considera como productivas, de todo el tiempo que, dentro del horario laboral establecido, se dedica a la actividad.
- **Los tiempos dedicados a las aplicaciones:** este indicador empresarial muestra no sólo un listado exhaustivo de todas las aplicaciones que se usan dentro de una

organización, sino que también refleja el tiempo que se ha dedicado a cada una de ellas en particular.

- **El foco (tiempo medio por actividad o aplicación):** permite ver el tiempo en el que se trabaja con una aplicación de forma ininterrumpida, al mostrar las pausas y los cambios de una aplicación a otra. Este indicador no sólo tiene en cuenta las interrupciones en sí, sino que también contabiliza los cambios de actividad a los que a veces el trabajador se ve obligado, que quedarían igualmente reflejados.

h. Características y tipos de indicadores:

Cada indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos para garantizar la eficiencia de la toma de decisiones a partir de las mejores condiciones de análisis:

- **Realista:** debe ser alcanzable y garantizar una relación lógica entre los recursos que se emplean para medirlo y el valor que aportan.
- **Medible:** ha de ser cuantificable en términos de frecuencia o cantidad.
- **Inteligible:** debe poder ser comprendido y reconocido fácilmente por todas las personas que lo usan.
- **Controlable:** tiene que poder someterse al seguimiento y monitorización.

Tipos de indicadores

- i. Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- ii. Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.
- iii. Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

- iv. **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
- v. **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

2.2.2. Políticas de crédito

2.2.2.1. Definición:

Valls (1999), Indica que toda actividad empresarial se maneja bajo políticas o normas que orientan la diversidad de actividades comerciales que se dan en el mercado desde el punto de vista mercantil; por lo tanto, considerando que el crédito es un proceso ordenado de pasos y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero necesita de políticas para que dicha actividad se encausen sobre objetivos específicos.

Estas políticas marcarán las pautas para la consecución de estos objetivos a los cuales se debe llegar en virtud a una administración efectiva del crédito. Para identificar la propuesta anterior en su verdadera dimensión, los objetivos previamente identificados responden la pregunta ¿Qué queremos alcanzar en términos de objetivos? Es decir, aplicamos políticas de crédito con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos de la Gerencia con respecto a la actividad crediticia. Por lo tanto estas políticas indicaran el camino para llegar a esos objetivos y darán la pauta de cómo actuar para lograrlo. (p.18)

Según (**Gitman, 2003**):

“Son una serie de lineamientos que se siguen con la finalidad de determinar si se le otorga un crédito a un cliente y por cuánto tiempo se le ha de conceder”. Es necesario que la empresa posea fuentes de información de crédito adecuadas y que utilice métodos de análisis, puesto que todos estos aspectos son indispensables para lograr el manejo eficiente de las cuentas por cobrar. (p.506)

Ettinger (2000), manifiesta son “el soporte que utiliza el gerente de una empresa para evaluar el registro de los créditos otorgados”. Un gerente que concede créditos de manera muy liberal ocasiona pérdidas excesivas a la organización.

Chalupowicz (2007), Afirma que toda organización que vende servicios o productos en el mercado, ya sea doméstico o internacional, debería contar con una política de crédito. si bien los controles internos en un proceso como ventas y cuentas por cobrar, normalmente existen, ya sea de manera formal o no, la elaboración de una sólida política de crédito puede ayudar a las organizaciones a entender mejor como trabajan, cómo recaudan, y que problemas podrían existir que les impida disponer de un mejor flujo de caja.

Esta política de crédito de toda organización debe ser un documento de carácter orientativo para asegurar que todas las actividades que en su conjunto constituyan el ciclo de cobranzas.

Comentario:

De acuerdo con las ideas expuestas, los cuatro autores coinciden en mencionar en determinar si se le otorga un crédito a un cliente y por cuánto tiempo se le ha de conceder ya que es un proceso ordenado de pasos y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero, es decir, aplicamos políticas de crédito con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos de la Gerencia con respecto a la actividad crediticia.

2.2.2.2. Pautas para fijar políticas de crédito:

(Blogger, 2010), Nos comenta que el comercio es por el solo una actividad cambiante en términos de evolución económica, su actividad es dinámica provocando un flujo de operaciones rápidas que permiten la transacción de bienes y servicios; por lo tanto para delinear una política de créditos se tendrá en cuenta los factores de orden interno y externo.

a. Factores de Orden Externo:

- La situación socio-económica y estabilidad financiera que vive el país en el tiempo en que dichas políticas deben implementarse, modificarse o sustituirse.
- Situación del mercado; que se traduce en la posibilidad de conocer la situación,
- calidad y manejo del mercado, comportamiento de la competencia, condiciones de los proveedores, situación de los clientes, etc.

b. Factores de Orden Interno:

- Objetivos perseguidos; que nos permitan penetrar en el mercado, colocar nuevos productos, captar nuevos clientes, mantener un nivel de producción y de ocupación etc.
- Rentabilidad; cuanto mayor sea ésta, mayor será el porcentaje de cobrabilidad permisible.
- Grado de eficiencia, y suficiente capital de trabajo para financiar ventas a plazos.
- Situación financiera de la empresa; por la conveniencia de no mantener un porcentaje alto de inversión en cuentas por cobrar, si se tiene en cuenta que el capital de la empresa no es suficiente.
- Pericia y responsabilidad del manejo financiero; el mismo que recaerá en quienes tendrán la responsabilidad de cuidar y mantener el flujo de fondos de la empresa.

Adicionalmente se puede decir que existen otros factores de orden interno y externo que condicionan la política crediticia, la misma que puede comportarse en forma liberal o conservadora, según evolucione la condición económica y social del medio.

Pero sobre todo para manejar con acierto una política de créditos es necesario concentrar una labor eficiente del proceso crediticio, evitar riesgos innecesarios, ejercer una activa vigilancia sobre las cuentas por cobrar y determinar eficientemente métodos de cobranza que permitan reaccionar a tiempo con clientes que presentan señales de dificultades de pago frente a sus compromisos. Estas medidas neutralizan en parte el riesgo originado por el otorgamiento de créditos y refuerzan una política firme de créditos.

2.2.2.3. Las 5C del crédito

(Valle), E.E, (s.f) nos indica que los principales factores que deben tomarse en consideración para decidir si un crédito se otorga o no, son: porque cantidad y en que terminos y condicones estan comprendidas en lo que comunmente se conoce como las C del credito.

- **Carácter:** Son las cualidades de solvencia moral que tiene el deudor para responder a nuestro crédito
- **Capacidad:** aquí se trata de saber que tanta experiencia y estructura tiene nuestro cliente para manejar y desarrollar de la mejor forma su negocio.

- **Condiciones:** Son los factores externos que pueden afectar la marcha de algún negocio, es decir aquellos que no dependen de su trabajo.
- **Colateral:** Son todos aquellos elementos de que dispone el negocio o sus dueños, para garantizar el cumplimiento de pago en el crédito.
- **Capital:** El “capital” del solicitante está constituido por los recursos que personalmente tenga invertidos en el negocio para el cual ha solicitado el crédito. En la medida en que tenga invertidos más recursos personales en el proyecto, tendrá más incentivos para ser más prudente en el manejo de los recursos del crédito, favoreciendo con ello las posibilidades de que cumpla cabalmente con el mismo.

2.2.2.4. Sistemas del crédito

Existen diferentes sistemas de financiamiento, cada uno de ellos está destinado para cada tipo de cliente o solicitante de créditos, a continuación detallamos estos sistemas:

a. Sistema Directo

- **Crédito directo:** Mediante este sistema se otorgan créditos a personas naturales, bajo la aceptación de letras de cambio.
- **Facturas por cobrar:** Créditos otorgados a empresas corporativos o A1 con buena calificación en el sistema SBS (financiero y comercial).
- **Cheques diferidos:** créditos otorgados con el respaldo de un título valor (cheque) dirigidos a empresas que presenten básicamente buenos movimientos en sus cuentas corrientes de bancos.
- **Letras de descuento:** Crédito otorgados mediante la aceptación de letras de cambio, para lo cual la empresa solicitante deberá tener buena información en el sistema comercial financiero y n deberá mostrar un protesto de letras recientes.
- **Tarjeta de crédito:** operaciones de venta con tarjeta de crédito.

2.2.2.5. Obtención de la información de crédito

Cuando un cliente que desee obtener crédito se acerca a una empresa, normalmente el departamento de crédito da comienzo a un proceso de evaluación del crédito pidiéndole al solicitante que llene diferentes formularios en los cuales se solicita información financiera y crediticia junto con referencias de crédito. Trabajando con base en la solicitud de crédito, la empresa obtiene entonces información adicional del crédito de otras fuentes.

Si la empresa ya le ha concedido anteriormente crédito al solicitante, ya tiene su información histórica acerca de los patrones de pago del solicitante. Las fuentes externas principales de información crediticia es la brindada por los estados financieros, por las oficinas de referencias comerciales, las bolsas de información crediticia, la verificación bancaria y la consulta de otros proveedores.

2.2.2.6. Condiciones de crédito

Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero se debe tener mucho cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar nocivos para la empresa.

Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa pueden tener efectos en su rentabilidad total. Los factores positivos y negativos relacionados con tales cambios y los procedimientos cuantitativos para evaluarlos se presentan a continuación.

a. Descuentos por pronto pago

Cuando una empresa establece o aumenta un descuento por pronto pago pueden esperarse cambios y efectos en las utilidades, esto porque el volumen de ventas debe aumentar, ya que si una empresa está dispuesta a pagar al día el precio por unidad disminuye. Si la demanda es elástica, las ventas deben aumentar como resultado de la disminución de este precio.

También el periodo de cobro promedio debe disminuir, reduciendo así el costo del manejo de cuentas por cobrar. La disminución en cobranza proviene del hecho de que algunos clientes que antes no tomaban los descuentos por pago ahora lo hagan.

La estimación de las cuentas incobrables debe disminuir, pues como en promedio los clientes pagan más pronto, debe disminuir la probabilidad de una cuenta mala, este argumento se basa en el hecho de que mientras más se demore un cliente en pagar, es menos probable que lo haga. Mientras más tiempo transcurra, hay más oportunidades de que un cliente se declare técnicamente insolvente o en bancarrota.

Tanto la disminución en el periodo promedio de cobro como la disminución en la estimación de cuentas incobrables deben dar como resultado un aumento en las utilidades. El aspecto negativo de un aumento de un descuento por pronto pago es una disminución en el margen de utilidad por unidad ya que hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor.

La disminución o eliminación de un descuento por pronto pago tendría efectos contrarios. Los efectos cuantitativos de los cambios en descuentos por pronto pago se pueden evaluar por un método similar al de la evaluación de cambios de las condiciones de crédito.

b. Periodo de descuento por pronto pago

El efecto neto de los cambios en el periodo de descuento por pronto pago es bastante difícil de analizar debido a los problemas para determinar los resultados exactos de los cambios en el periodo de descuento que son atribuibles a dos fuerzas que tienen relación con el periodo promedio de cobro.

Cuando se aumenta un periodo de descuento por pronto pago hay un efecto positivo sobre las utilidades porque muchos clientes que en el pasado no tomaron el descuento por pronto pago ahora lo hacen, reduciendo así el periodo medio de cobros.

Sin embargo hay también un efecto negativo sobre las utilidades cuando se aumenta el periodo del descuento porque muchos de los clientes que ya estaban tomando el descuento por pronto pago pueden aún tomarlo y pagar más tarde, retardando el periodo medio de cobros. El efecto neto de estas dos fuerzas en el periodo medio de cobros es difícil de cuantificar.

c. Periodo de crédito

Los cambios en el periodo de crédito también afectan la rentabilidad de la empresa. Pueden esperarse efectos en las utilidades por un aumento en el periodo de crédito como un aumento en las ventas, pero es probable que tanto el periodo de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten, así el efecto neto en las utilidades puede ser negativo.

d. Evaluación del límite de crédito

El límite del crédito existente podría ser revisado al menos una vez al año por el gerente de finanzas, en forma conjunta con el ejecutivo de cuenta del cliente, y el responsable de atención al cliente. El resultado y conclusión arribados en la revisión deben estar documentados, de modo tal de generar información formal que pueda luego ser utilizada y aprovechada por la organización para la toma de decisiones, y respaldar las decisiones de la gerencia. La revisión debe consistir al menos en la verificación de crédito, seguimiento de los días de crédito del cliente, y conducta de pago durante los últimos 12 meses y/o cualquier razón para pagos fuera de término.

e. Aprobaciones antes de superar el límite de crédito

No es conveniente superar el límite de crédito sin previa autorización de la gerencia. La compañía debe establecer un procedimiento que defina quién tiene la autoridad para aprobar aquellas ventas que excedan el límite de crédito y cómo deben administrarse las excepciones en las operaciones diarias. Si se superase el límite, no deberían efectuarse más envíos a los clientes identificados que excedan 14 dicho límite de crédito hasta tanto se reciba el pago o se revise antes el límite de crédito.

f. Medición de cuentas vencidas

La unidad debe tener una rutina para medir las cuentas vencidas como mínimo con una periodicidad mensual. Cada unidad debe tener una persona dedicada a la tarea o responsable de generar un listado/registro que muestre el total de facturas vencidas a una fecha determinada. La lista debe contener detalles de información como código asignado al cliente o identificación del mismo, número de factura, monto, fecha de vencimiento, etc., y ordenarse preferentemente en intervalos de vencimiento, como ser: 0-15 días, 15-30 días, etc.

2.2.2.7. Diseño de política de créditos

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

A continuación señalaremos dicha secuencia:

- Identificación de los objetivos por alcanzar.
- Lineamientos previos o borradores de lo que será la política de créditos.
- Discusión y revisión de esos lineamientos con las personas de las áreas involucradas: ventas, finanzas, contabilidad, legal etc.
- Redacción definitiva de las políticas de créditos.
- Aprobación de la Gerencia.
- Difusión dentro de la empresa, de la política de créditos entre todos los responsables de su ejecución.
- o puesta en marcha de la política de créditos aprobada y difundida.

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

Más adelante elaboraremos un Manual de Políticas de Crédito y Cobranzas como una forma de que este trabajo cumpla con su propósito. Porque el lector necesitara conocer un conjunto de normas que hagan posible entender en forma práctica los procedimientos de crédito y cobranzas.

2.2.2.8. Clasificación de las políticas de crédito

Estas políticas generalmente se clasifican en liberales y conservadoras:

- **Son liberales:**

Cuando las empresas se muestran generosas para otorgar créditos, tanto en el monto máximo para aprobar como en el grado de riesgo para asumir obviamente en este caso podría hablarse de ausencia total o temporal de garantías.

- **Son conservadoras:**

Cuando las empresas se muestran restrictivas para otorgar créditos y para determinar el monto máximo por aprobar, así como para definir lo referente al riesgo que asumirán. A diferencia de la política liberal, en este caso se exigen garantías sólidas que aseguren la recuperación de las cuentas por cobrar.

La empresa otorgante del crédito requerirá una detallada investigación de todos los clientes potenciales antes de tomar la decisión de aprobar o rechazar una política de créditos.

2.2.2.9. Razones que determinan la política de créditos

Hay varias razones que motivan a los empresarios que venden al crédito, a orientar su política como liberadora o conservadora. Algunas de estas razones son:

- La competencia.
- Los márgenes de beneficio
- Volumen de ventas
- Demanda de los clientes
- Nivel de inventarios

2.2.3. Políticas de cobranza

2.2.3.1. Definiciones políticas de cobranza

Las políticas de cobro son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. "Cualquier sistema de cobranzas para que tenga éxito debe recibir dinero. Este objetivo se vuelve menos obvio y bastante menos probable de lograr cuando se agregan los requerimientos adicionales de retención del buen nombre, la rehabilitación del deudor, la prontitud en el pago y la operación económica". De acuerdo con el objetivo que se establezca en la empresa, referente a la cobranza de los créditos otorgados a los clientes, será el marco de referencia para establecer las políticas de cobranza.

Lo recomendable es que las políticas de cobranza se analicen de manera periódica de acuerdo con las condiciones y necesidades de la compañía, y de la situación en que se desarrollan sus operaciones.

Gitman (2003), afirma: "son los procedimientos que la empresa emplea para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar cuando las mismas llegan a su vencimiento". (p.)

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

Comentario:

De acuerdo con las ideas expuestas, los dos autores coinciden en mencionar que las políticas de cobranza rigen los procedimientos que la empresa emprende para efectuar el cobro de las cuentas por cobrar cuando estas han llegado a su vencimiento. Sin embargo, (**Gitman, 2003**), va más allá y considerando lo planteado, señala que existen varias alternativas que las empresas pueden emplear para antes de declarar la incobrabilidad de sus cuentas, algunas de esas alternativas son simples pero otras poseen un grado más alto de complejidad y de tiempo para que puedan verse los resultados.

2.2.3.2. Gestión de cobranza

Cobranza efectiva

Una excelente gestión de cobranza se basa en aspecto como:

- a. Actitud frente a la gestión que realiza y la empresa que representa.** Una actitud positiva no solo frente al trabajo sino también frente a la organización y/o actividad que represente.
- b. Organización interna hacia el trabajo** Es la importancia de prepararse para una gestión, como el conocimiento de su empresa, de la industria en la que se desarrolla y su capacidad de trabajar organizadamente potencializa la posibilidad de hacer efectiva una cuenta por cobrar.
- c. Percepción del cliente** Este concepto influye en la morosidad de una cuenta y es una herramienta para mejorar la gestión, en la medida que el cliente pueda percibir que la organización monitorea las cuentas, y que existe una política de crédito definida y respetada por sus trabajadores.
- d. Comunicación como herramienta de persuasión en tu gestión de cobros.** Una buena comunicación y utilizar un canal apropiado de vínculo con el cliente. Es ayudar al cliente a superar situaciones difíciles. El gestor de cobros es el que puede convertirse en un apoyo para el cliente con dos objetivos. El primero de ellos, salvar la relación comercial sin caer en el detrimento de los intereses de la empresa. El segundo es recuperar la totalidad de los montos.
- e. El seguimiento y evaluación permanente de las acciones y reacciones sobre las cuentas que gestiona.** Es hacer conciencia de la importancia de medir y evaluar sobre cada una de las acciones reconociendo que la efectividad radica en el análisis permanente de las acciones versus las reacciones que estas producen.

2.2.3.3. Factores que disminuyen la labor efectiva de cobranza

Muchos cobradores trabajan sujetos a los imprevistos no controlables en la realización de su labor diaria, sin embargo es recomendable tener presente algunas sugerencias que pueden ser significativas o notoriamente respectivas como son:

- No realizar visitas de acuerdo a las previsiones y necesidades del cliente.
- No realizar visitas de enlace y contacto anteriores al ofrecimiento.
- No tener una radiografía del comportamiento de los clientes en la zona asignada.
- No comparar el volumen de cobranza con el número de visitas.

- No realizar el promedio de horas diarias entre visitas a deudores que tiene atención reiterativa con clientes que recién se encuentran en la lista de cobranza.
- No cobrar para satisfacer las necesidades de la empresa sino las del cobrador.
- No llevar registro ni reportes diarios de cobranza.
- No hacer los análisis de las cuentas mayores de cobranza y sobre todo a quien se cobra y como. No tener información suficiente sobre los saldos ni las condiciones de pago del cliente.
- No informar a sus superiores sobre movimientos sospechosos de los clientes.

2.2.3.4. Métodos de cobranza

Los métodos de cobranza constituyen la forma o modo como las acciones de cobranza se objetivan en la realidad. La acción de cobranza supone la exigencia del acreedor para el pago de la obligación a cargo del deudor. En cambio, el método de cobranza implica la forma como dicha exigencia se exterioriza.

Los métodos de cobranza se pueden clasificar de dos maneras: desde un punto de vista subjetivo, es decir, de acuerdo al sujeto que cobra; y desde un punto de vista objetivo, es decir, de acuerdo al contacto que exista con el deudor. Por tanto, dicha clasificación es como sigue:

a. De acuerdo al plano subjetivo

- **Métodos de cobranza directo.**- estos métodos son aquellos mediante los cuales el acreedor, exige el pago de la obligación al deudor, sin la intervención de terceros. en otras palabras con la persona con quien se contrajo originalmente la deuda.
- **Métodos de cobranza indirecto.**- Son aquellos métodos utilizados por terceras personas (empresas de cobranza o estudios de abogados) que han sido facultados por el acreedor originario, para que exijan el cumplimiento de la obligación. Es necesario que estas terceras personas acrediten frente al deudor su legitimidad para ejercer las acciones de cobranza en nombre del acreedor.

b. De acuerdo al plano objetivo

- **Métodos de cobranza presenciales.**- estos métodos se sustentan en el contacto personal con el deudor, lo que permite la negociación directa entre acreedor y deudor. Ejemplo: la visita al domicilio o centro laboral del deudor.
- **Métodos de cobranza no presenciales.**- Estos, por el contrario, se ejecutan prescindiendo del contacto personal entre deudor y acreedor, utilizándose medios alternativos que viabilicen una futura negociación. Ejemplo: llamadas telefónicas,

entrega de cartas, pegado de carteles, él envió de información a las Centrales Privadas de Información de Riesgos. (Infocorp).

2.2.3.5. Tipos de política de cobranza

Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. En materia de política de cobranza se pueden distinguir tres tipos, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

a. Políticas restrictivas.

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

b. Políticas liberales.

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

c. Políticas racionales.

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

2.2.3.6. Formulación de las políticas de cobranza

Al igual que el crédito, la cobranza cumple una función complementaria y reguladora del flujo monetario en el área financiera específicamente en el área de tesorería de toda empresa comercial, sin embargo surgen problemas en la ejecución de esta que obliga a que se fijen normas para regular el proceso; por tal razón la elaboración de normas para orientar mejor los objetivos deberán ser señalados por la política general de la empresa.

La regulación de estas políticas estará dada por la rigidez o flexibilidad de la situación económica que se viva en el país y que afecta al comercio en general y a la empresa en particular que necesita del ejercicio del cobro para recuperar su inversión.

2.2.3.7. Pautas para fijar políticas de cobranza

El objetivo principal de la cobranza es el pago rápido, oportuno con menos problemas de mora y bajos costos de operación, situación a la que toda empresa que otorga créditos desea llegar; incluyendo en esto que el cliente debe mantener su identidad y buena voluntad para con la empresa, manteniéndose estas relaciones aun en tiempos difíciles.

Sin embargo son los acontecimientos y la realidad la que pone las reglas de juego en un país donde las medidas de corte político originan un desgobierno que afecta a todas las variables económicas; de igual forma a los factores sociales, políticos, empresariales y morales. Por ello los objetivos son desvirtuados y las políticas poco afectivas por estas acciones que merecen ser consideradas y analizadas.

Una buena política de cobranza será un factor determinante en el buen funcionamiento del flujo de efectivo.

Factores a considerar:

- Tamaño del cliente
- Tipo de producto
- Importe de la cuenta
- Costo de la administración
- Riesgo

a. Factores de orden externo

- Incremento del costo de las operaciones de cobranza por clientes que cambian de domicilio o que viven en lugares alejados (Ubigeo).

- Incidencia del clima político, lo que hace que los clientes paguen sus deudas más por especulaciones políticas que por responsabilidad a cumplir con la deuda.
- Implicancia de orden legal y tributario sobre las posibilidades de extender o restringir el crédito por el exceso de tiempo y gastos que origina la cobranza judicial. (Proceso extenso y oneroso).
- El cambio en las actividades en los negocios que varían constantemente la modalidad de comercialización, cambio de productos, requerimiento de personal, etc., lo que provoca que la cobranza varíe y pierda efectividad.
- Excesiva complejidad tributaria y poca capacidad profesional para hacer frente a una actividad importante e indispensable.

b. Factores de orden interno

- Los créditos mal concedidos, son los que originan una cobranza forzada y negligente por cuentas no cobradas a tiempo.
- La insuficiencia del capital de trabajo, lo que obliga a que en épocas inflacionarias este se vea reducido, eliminando el crédito por las dificultades de la cobranza.
- Poca efectividad en la cobranza, lo que imposibilita que la empresa no tenga liquidez y repercuten en la obtención del efectivo y del aspecto financiero de la empresa.
- Finalmente podemos decir que, la repercusión o formulación de las políticas de cobranza estar en función del porcentaje de cuentas por cobrar que afectan la liquidez y repercuten en la obtención del efectivo y del aspecto financiero de la empresa.

2.2.3.8. Funciones especiales de cobranza

Efectuar cobranzas en épocas inflacionarias o recesivas es para toda organización un problema difícil y de alto riesgo que debe ser analizado y meditado tanto por la Gerencia como por Ejecutivo del área, al momento de seleccionar sus clientes.

En épocas recesivas, los factores y condiciones de crédito se restringen por las distorsiones y la grave iliquidez del sistema, haciendo difícil la cobranza por la imposibilidad de pago del cliente, y que en muchos casos si no se llega ejecutar el cobro, dichas deudas pasaran a formar parte de las deudas incobrables. Por estas circunstancias, y desde el punto de vista organizativo y legal, es que el empresario debe tener en cuenta las siguientes sugerencias para afrontar con éxito esta situación si quieres que su cobranza cumpla con su objetivo:

- Capacidad permanente

La capacidad constante de su personal de cobranza es un factor importante en el desarrollo operativo de la cobranza; las condiciones cambiantes e inestables de políticas económicas y financieras; pone en mala posición a la empresa en general y al comercio en particular por el escaso conocimiento sobre técnicas de cobro que permitan tomar decisiones rápidas las mismas que pueden traducirse en cierre temporal de la empresa que obligatoriamente venden a crédito.

- Comunicación efectiva

Una comunicación efectiva y eficaz es la columna vertebral de todo proceso de cobro; saber oportunamente la información que se requiere de la situación del cliente es importante para que la empresa tome decisiones a tiempo y así evitar por estas circunstancias que la cobranza se torne lenta o difícil. No esta demás decir que en Cobranzas toda comunicación es bien recibida ya sea por la vía formal como informal.

- Rigidez

Las condiciones del pago deben estar indicadas en los documentos de transacción del crédito, el desconocimiento de esta información por parte del cliente, puede provocar perturbación en la recuperación de la deuda, dinero que necesita la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo.

Por lo tanto no debe dársele tiempo al cliente para que ponga objeciones a la forma de pago establecido o normada de antemano. Por consiguiente aquí juega un rol importante las entrevistas de cobranza y las acciones preventivas que la empresa debió establecer anticipadamente.

- Arreglo inmediato

Toda cuenta morosa tiene dos alternativas: una es que se agoten todas las instancias de cobro, recuperando el valor de la deuda con pagos escalonados y la otra es que se llegue a una transacción de pago, con devolución parcial o total de la mercadería si es que todavía existe, (contrato con retención de propiedad); por lo que el deudor deberá devolver toda la mercadería que no se ha vendido y el saldo pagar al momento de transacción, o en su defecto en fecha próxima. Si hubiera un contrato con garantía prenda o mediante fianza o aval, el arreglo debería ser condicional a plantear el remate de la garantía o a ejecutar los títulos valores.

En cualquiera de los casos, la transacción es más recomendable que llegar a una acción judicial. Económicamente hablando es preferible llegar a un pronto arreglo y evitar gastos adicionales, procurando la recuperación de la deuda en condiciones ventajosas

para la empresa y poder hacer frente a nuestras obligaciones y mantener nuestra solvencia económica.

2.2.3.9. Políticas de cobro

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento. La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables.

Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro sino también de la política de créditos en la cual se basa su aprobación. Si se supone que el nivel de cuentas malas atribuible a las políticas de crédito de la empresa es relativamente constante, puede esperarse un aumento en los gastos de cobro para reducir las cuentas de difícil cobro de la empresa.

El aumento en los gastos de cobro debe reducir la estimación de cuentas incobrables y el periodo medio de cobros, aumentando así las utilidades. Los costos de esta estrategia puede incluir la pérdida de ventas además de mayores gastos de cobro si el nivel de la gestión de cobranza es demasiado intenso; en otras palabras, si la empresa apremia demasiado a sus clientes para que paguen sus cuentas, estos pueden molestarse y llevar sus negocios a otra parte, reduciendo así las ventas de la empresa.

La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros, si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un periodo razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

2.2.3.10. Modalidades de procedimiento de cobro

Normalmente se emplean varias modalidades de procedimientos de cobro. A medida que una cuenta envejece más y más, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta. Los procedimientos básicos de cobro que se utilizan en el orden que normalmente se siguen en el proceso de cobro.

- **Cartas:** Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente la empresa envía una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación. Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta más perentoria. Las cartas de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.

- **Llamadas telefónicas:** Si las cartas son inútiles, el gerente de créditos de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.
- **Utilización de agencias de cobros:** Una empresa puede entregar las cuentas incobrables a una agencia de cobros o a un abogado para que las haga efectivas. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos y puede ser posible reciba un porcentaje mucho menor del que espera recibir.
- **Procedimiento legal:** Este es el paso más estricto en el proceso de cobro. Es una alternativa que utiliza la agencia de cobros. El procedimiento legal es no solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados.

Existe un punto más allá del cual los gastos adicionales de cobro no ofrecen un rendimiento suficiente; la empresa debe tener en cuenta este punto.

Así terminamos este ciclo de la administración de las cuentas por cobrar, que como ya se explicó en los anteriores artículos es de gran importancia para la empresa y para los responsables del área financiera y contable.

2.2.3.11.La correspondencia en el cobro

La correspondencia tiene un rol muy importante en la cobranza, y si queremos que los avisos y las cartas tengan efecto deseado hay que dedicar mayor tiempo a su redacción, persuasión y al intervalo de remisión.

La correspondencia que tramita el Dpto. de Cobranzas por lo general es:

- Avisos de Vencimiento o Estados de Situación.
- Cartas de Cobranza.
- Cartas Notariales.
- Notificaciones.

2.2.3.12. Las políticas de cobro deben contemplar los siguientes elementos:

- **Condiciones de venta:** Cuando la empresa hace sus ventas a crédito, se establecen las condiciones de venta en cuanto al crédito otorgado, que comprende: plazo, los porcentajes de descuento, fechas de pago, lugares donde efectuar los abonos a los créditos, tasas de interés, etc., y en cuanto a la entrega de las mercancías, características, garantías, usos, limitaciones, cuidados, etc.
- **Plazos de cobro:** Para decidir en qué momento se inicia un proceso de cobranza con un cliente es necesario determinar cuándo y cómo se hará el primer esfuerzo de cobro, es decir, cuánto tiempo después de la fecha de vencimiento del crédito las cuentas morosas deben proceder a recuperarse. El intervalo de tiempo dependerá de lo que la empresa establezca, el cual puede ser una semana, 15 días o, en algunos casos, un periodo mayor.



Figura 2. Medidas correctivas de la Política de Cobranza

Fuente: Por Autores

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

En esta investigación responde a un enfoque cualitativo porque contribuyó a reunir información detallada mediante técnicas como la observación, análisis de la información proporcionada y se basó en la experiencia de los participantes.

El tipo de investigación fue Aplicada porque se requirió obligatoriamente de información teórica, sobre el cual se basó para generar una solución al problema específico debido que se desarrolló en el área de créditos y cobranzas y de nivel descriptivo porque no se manipuló, ni se estimuló la realidad de la Empresa Ferronor, se recogió la información tal cual estaba evidenciada, se describió la situación actual de las cuentas por cobrar de la Empresa Ferronor SAC en la cual se coleccionó datos y fuentes a consultar.

3.2. Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es no – Experimental porque no se ha manipulado variables que responden a un estudio, sino únicamente descriptivo analítico obteniendo los datos directamente del lugar donde se presentó en su contexto natural para analizarlos posteriormente y es un estudio longitudinal porque estudió en un momento determinado comparando dos periodos distintos 2014 – 2015 de los EEFF, lo que permitió extraer conclusiones sobre la situación de la Empresa Ferronor acerca de su área de créditos y cobranzas con tal motivo se evaluó las políticas respectivas.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población y muestra de la presente investigación se representó por el área de créditos y cobranzas de la Empresa Ferronor SAC que integró todos sus procesos y de dos personas que trabajan directamente y en coordinación con dicha.

El muestreo utilizado fue no probabilístico a decisión propia de los autores en base a la problemática presentada en la empresa.

3.4. Criterios de Selección

De acuerdo a nuestro conocimiento y experiencia obtenida queríamos llevar a la práctica y así proponer lineamientos a la Empresa Ferronor por un tema del área de créditos y cobranzas ya que maneja un sistema de ventas al crédito y al no contar con políticas definidas se hizo que los investigadores detectemos un problema existente evaluando la gestión que se desarrolló en este presente trabajo.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 9. Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Inst. Medición
Independiente			Clasificación en las cuentas contables de las deudas por cobrar	Condiciones aprobadas (créditos, descuentos) Detalle de clientes autorizados	Técnicas de investigación
Gestión de las Cuentas por cobrar	(Ortega, Pacherras, & Díaz, 2010) Están constituidas por la acreencia que se tiene con las entidades o personas a las que la empresa vende sus bienes o presta servicios propios de su giro, es decir, que adeudan a la empresa ya sea por la adquisición de mercaderías y/o la obtención de un servicio en razón de la explotación del giro del negocio.	En el área de créditos y cobranzas se reflejara las cuentas por cobrar comerciales y abarcará todos aquellos controles y procedimientos que se harán que se cumplan los siguientes objetivos.	Control del crédito (identificación, vencimiento y seguimiento)	Aprobación de límites de crédito Análisis de cobrabilidad de saldos Análisis de la antigüedad de la deuda Control de vencimiento y seguimiento de deuda Información comercial y financiera del cliente	-Técnicas de Gabinete Ficha Resumen Ficha Bibliográficas
			Provisión contable de los saldos de dudosa cobrabilidad	Antigüedad de saldos Relación detallada de clientes y deudas incobrables Reconocimiento y medición Aspectos Tributarios	-Técnicas de campo Observación Cuestionario
			Ratio de Gestion	Rotacion de las cuentas por Cobrar Tipos de eficiencia Parámetros de eficiencia Errores en la medición del desempeño	Entrevista Revisión documentaria
			Eficiencia	Eficiencia interna y eficiencia externa Indicadores de eficiencia Indicadores de eficiencia empresarial Características y tipos de indicadores	

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Inst. Medición
Dependiente					
Políticas de Crédito	Gitman (2003), “son una serie de lineamientos que se siguen con la finalidad de determinar si se le otorga un crédito a un cliente y por cuánto tiempo se le ha de conceder”. Es necesario que la empresa posea fuentes de información de crédito adecuadas y que utilice métodos de análisis, puesto que todos estos aspectos son indispensables para lograr el manejo eficiente de las cuentas por cobrar.	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.	<p>Pautas para fijar políticas de crédito</p> <p>Las 5C del crédito</p> <p>Sistemas del crédito</p> <p>Condiciones de crédito</p> <p>Clasificación de las políticas de crédito</p>	<p>Factores Orden Interno</p> <p>Factores Orden Externo</p> <p>Carácter</p> <p>Capacidad</p> <p>Condiciones</p> <p>Colateral</p> <p>Directo</p> <p>Descuentos por pronto pago</p> <p>Periodo de descuento por pronto pago</p> <p>Periodo de crédito</p> <p>Son liberales</p> <p>Son conservadoras</p> <p>Razones que determinan la política de créditos</p> <p>Factores que disminuyen la labor efectiva de cobranza</p> <p>Plazos de cobro</p>	<p>Instrumentos De recolección De datos</p> <p>Listado oficial de clientes morosos</p> <p>Políticas de ventas al crédito contenidas en el Plan de Trabajo Anual</p> <p>Estados Financieros</p> <p>Análisis de los reportes de las ventas al crédito mensual de la Empresa Ferronor SAC</p>

Variables	Definición	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Dependiente				
Políticas de Cobranza	Brachfield (2005), señala que "las políticas de cobranza sirven para consolidar criterios, evitar arbitrariedades, al momento de reclamos, simplificar los trámites de cobro, establecer las prioridades y determinar las normas de comportamiento que deben asumir los encargados de gestionar los impagados".	Proceso organizado para su gestión teniendo posibles soluciones, sin esperar que un cliente caiga en mora y así lograr la recuperación del crédito pendiente.	Gestión de cobranza	Cobranza Efectiva Factores que disminuyen la labor efectiva de cobranza
			Métodos de Cobranza	De acuerdo al plano subjetivo De acuerdo al plano objetivo
			Tipos de política de Cobranza	Políticas restrictivas
			Pautas para fijar políticas de cobranza Funciones Especiales De Cobranza	Políticas Liberales. Políticas racionales. Factores Orden Interno Factores Orden Externo
				Capacidad permanente
				Comunicación efectiva
			Políticas de cobro	Rigidez Arreglo inmediato
				Modalidades de procedimiento de cobro
				La correspondencia en el cobro
			Elementos de políticas de cobro	Condiciones de venta
Plazos de cobro				

Fuente: Por Autores

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas de gabinete.

Estas técnicas permitieron fortalecer el marco teórico científico en la presente investigación, básicamente los antecedentes de estudio de las diferentes teorías abordadas.

- **Ficha de resumen:**

Se utilizó en la síntesis de conceptos, aportes de diversas fuentes para que sean organizados de manera concisa y pertinentemente en estas fichas realizando comentarios sobre contenidos teóricos o antecedentes consultados.

- **Fichas bibliográficas:**

Se utilizaron permanentemente en el registro de datos sobre las fuentes recurridas llevando un análisis de aquellos estudios, aportes y teorías que dieron el soporte científico correspondiente a la investigación.

Esta técnica permitió la identificación de los autores de las diferentes fuentes de consulta que luego fueron sistematizadas para construir el marco teórico científico y así tener un gran dominio de los diferentes elementos que conforman la investigación.

3.6.2. Técnicas de campo.

- **Observación:**

Esta técnica permitió observar atentamente la realidad de la Empresa Ferronor, materia de estudio registrado durante el proceso de investigación para su posterior análisis.

- **Cuestionario:**

Para el trabajo de investigación se utilizó la técnica de la encuesta, dirigido al encargado en el área de créditos y cobranzas de la Empresa Ferronor SAC con el fin de obtener información relevante.

- **Entrevista:**

La cual fue dirigida al gerente general de la empresa con el fin de conocer sobre el área de créditos y cobranzas.

Plan de procesamiento para análisis de datos

Para analizar la información y sistematizarla se utilizará una base de datos, luego la observación directa de las evidencias presentadas. Se utilizaron flujogramas para describir los procesos de las áreas de créditos y cobranzas.

Para el procesamiento de datos se utilizaron cuadros y gráficos estadísticos para la interpretación de los datos.

- **Revisión documentaria**

Técnica que nos permitió recopilar información y analizarla, en forma documentaria de registros y documentos propios de la Empresa Ferronor SAC

3.7. Procedimientos

Nuestra investigación comenzó con las visitas a la empresa para conocer sus modalidades de venta.

Se solicitó una cita con el Gerente General, quien nos atendió días después y dialogamos sobre la gestión de las cuentas por cobrar. Llegamos a la conclusión que su área de créditos y cobranzas es quien realiza el proceso y explicó a groso modo como se desarrollan sus funciones y bajo que modalidad. Finalmente se realizó una serie de preguntas al encargado del área en la cual se ofreció a darnos información de como realizan al detalle sus operaciones

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Técnicas de procesamiento de datos

Para la recolección de información del presente se utilizó los siguientes instrumentos:

- Análisis de los reportes de los clientes de la Empresa Ferronor SAC
- Listado oficial de clientes morosos.
- Políticas de ventas al crédito contenidas en el Plan de Trabajo Anual.
- Estados Financieros 2015
- Análisis de los reportes de las ventas al crédito mensual de la Empresa Ferronor SAC

Luego del análisis correspondiente se estableció una propuesta para mejorar la gestión de las cuentas por cobrar mediante en área de créditos y cobranzas, para procesar la información obtenida y seguir unos parámetros acerca del porqué alto índice de morosidad.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 10. Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	Evaluación de la gestión de cuentas por cobrar comerciales para determinar la eficiencia de las políticas de crédito y cobranza en la Empresa Ferronor SAC, 2015. Propuesta de mejora
AUTORES	Jenny Karina Loconi León Ysela de Jesús Chávez Fernández

Problema	Objetivos	Marco teórico	Hipótesis	Variables	Diseño metodológico
Principal	General			Independiente	Tipo de Investigación
¿En qué medida la gestión de cuentas por cobrar comerciales determina la eficiencia de las políticas de crédito y cobranzas en la Empresa Ferronor SAC, 2015? ¿Propuesta de mejora?	Evaluar la gestión de las cuentas por cobrar comerciales para determinar la eficiencia de las políticas de crédito y cobranzas en la Empresa Ferronor SAC y proponer lineamientos de mejora	Gestión de las Cuentas por cobrar comerciales Políticas de crédito Políticas de cobranzas Eficiencia	La evaluación de la gestión de las cuentas por cobrar comerciales permitirá determinar la eficiencia de las políticas de crédito y cobranzas de la Empresa Ferronor SAC, 2015. Proponer lineamientos de mejora.	Gestión de las Cuentas por cobrar comerciales Dependiente Políticas de crédito y Cobranzas Interviniente Eficiencia	El tipo de investigación que usa el presente proyecto es, la investigación Descriptiva - Aplicativa porque se describe la situación actual de la Empresa Ferronor SAC.

Problema	Objetivos	Marco teórico	Hipótesis	Variables	Diseño metodológico
	<p style="text-align: center;">Específicos</p> <p>1.- Describir el proceso de crédito y cobranza en la Empresa Ferronor SAC mediante el uso de flujogramas.</p> <p>2.- Determinar el porcentaje del índice de morosidad de los clientes de la Empresa Ferronor SAC.</p> <p>3.- Evaluar del manejo y cumplimiento de las políticas de crédito, provisión y castigos de las cuentas por cobrar.</p> <p>4.- Proponer lineamientos de mejora para la gestión de las cuentas por cobrar y lograr la eficiencia de las políticas de crédito y cobranza de la Empresa Ferronor SAC.</p>				<p style="text-align: center;">Explicativa</p> <p>Porque nos va a permitir explicar los resultados obtenidos.</p> <p style="text-align: center;">Diseño de investigación</p> <p>El diseño de esta investigación, también fue de tipo no experimental, se basó en información obtenida y generada, que constituyó en si misma las respuestas a las preguntas planteadas en el problema de investigación.</p>

3.10. Consideraciones éticas

La empresa nos proporcionó la información manteniendo un acuerdo de confiabilidad y las investigadoras proporcionamos principio de beneficencia, garantizando que no sufrirán daños, de garantía no utilizar la relación de su participación o de su información que proporcionen contra ellos.

IV. Resultados y Discusión

4.1. Resultados

4.1.1. Historia y descripción de la Empresa Ferronor SAC

Ferronor SRL inicio sus operaciones comerciales el 16 de noviembre de 1992, en su local de la Av. Bolívar N° 716 del distrito de José L. Ortiz, iniciándose en la venta de materiales de construcción, reto que asumió en un mercado tan competitivo, pero a su vez de muchas oportunidades, como lo es el mercado chiclayano.

Como todo inicio Ferronor S.R.L tuvo momentos muy difíciles y adversos, debido a que nuestro país pasaba por problemas económicos muy críticos e inestables; recesión que hicieron que los mercados se volvieran inestables, lo cual hace notar una gestión operativa acertada y una gerencia muy centrada en el giro del negocio.

La fidelización de sus clientes ha significado una gran ventaja competitiva frente a sus competidores locales, y ha permitido atender no solo al mercado local, si no también ha ampliado su cartera de clientes, sumando a su radio de operaciones la zona Nor oriental del país, es decir, a los departamentos de Cajamarca y Amazonas.

Pero también hay que destacar las alianzas estratégicas con sus proveedores, los que ven en la empresa una imagen crediticia sólida, obteniendo los mejores precios en el mercado de materiales de construcción, esto se convierte no solo en una ventaja competitiva sino también cuantitativa.

Si hablamos de los productos que la empresa comercializa, hablamos de los productos líderes en el mercado de materiales de construcción, por lo que se garantiza una rotación interesante de ventas de los productos que se ofertan, teniendo entre sus principales marcas de productos que se ofertan, las siguientes:

siderperu, cementos pacasmayo, eternit, prodac, fibraforte y cerámicas san Lorenzo

Entre otras líneas de igual importancia

Ya conscientes de que el crecimiento se puede lograr, en el año 1997 la empresa construyó su local principal ubicado en calle España No. 856, distrito de José L. Ortiz que tuvo como fin primordial mejorar la atención al cliente, además de poder ofrecer una línea más amplia de productos.

Gracias a un sostenido crecimiento es que en el año 2003 se inaugura su tercer local ubicado en la Av. América No. 839 -859 del distrito de José L. Ortiz con una sala de exhibición de una línea amplia en productos para el acabado de la construcción, incrementando a sus líneas ya tradicionales la de cerámicas San Lorenzo.

En el mes de julio del año 2005 la empresa traslada sus operaciones comerciales a la ciudad de Trujillo con un local que tiene un área de 200 m² y está ubicado en la Av. América Sur 1086, de esta manera, la empresa no solo tiene presencia local sino regional.

En el año 2006, la empresa adquirió una extensión interesante de terreno Carretera Panamericana Norte Km. 03, con lo cual podrá consolidar sus operaciones en la ciudad de Chiclayo y en el norte del país.

Como podemos apreciar la empresa ha tenido un crecimiento económico interesante

Tabla 11. Ficha Ruc

Nombre de la Empresa	Ferronor SAC
Nombre comercial	Ferronor SAC
Ruc	20103134065
Fecha de fundación	01/11/1992
Tipo de sociedad	Sociedad Anónima Cerrada
Gerente	Samillán Sosa José Luis
Estado de la empresa	Activo
CIU	4752
Rubro	Venta d artículos de ferretería
Marca de actividad	Importador/Exportador
Comercio exterior	
Dirección principal	Calle: España N°839 PJ José Garcés-JLO-Chiclayo-Lambayeque
Dirección electrónica	www.ferronor.com.pe

Fuente: Ficha Ruc- Sunat

Para completar esta información, nos apoyaremos en la página web de la SUNAT, información que se detallara en el **ANEXO N° 01: Consulta RUC 20103134065 – Ferronor S.A.C.**

4.1.1.1. Forma de constitución

La Empresa Ferronor SAC, empresa de derecho privado, inicia sus actividades bajo la modalidad de Sociedad de Responsabilidad Limitada la misma que fue modificada a

Sociedad Anónima Cerrada el año de 2010; según su forma de constitución cuenta con una Junta General de Accionistas y un Directorio.

- **Tipo de empresa**

Ferronor SAC es una empresa de tipo Comercial ya que se dedica a la compra y venta de materiales de construcción al por mayor y menor.

- **Antigüedad**

Como se mencionó anteriormente la Empresa Ferronor SAC inicio sus actividades en el año 1992, habiéndose transcurrido ya 24 años de presencia en el mercado; tiempo en el cual ha crecido como organización forjándose una merecida reputación y sobre todo, ha logrado ser conocida en otros departamentos como son Cajamarca, Amazonas y La Libertad dándole la oportunidad de tener un mercado cada vez más grande.

- **Objeto social**

Dedicarse a la compra y venta al por mayor y menor en el mercado nacional y/o importar materiales de construcción en general, así mismo dedicarse a la comercialización de productos de ferretería, grifería y eléctricos.

4.1.1.2. Misión

Brindar al cliente un producto en el costo y en los plazos previstos, ofreciendo calidad en nuestros productos y en la atención, consolidando en estos valores agregados nuestra identidad empresarial a favor del desarrollo del sector de la construcción en nuestra región.

4.1.1.3. Visión

Constituirse en el líder corporativo en la venta de materiales de construcción en el norte del Perú, a través de su permanente búsqueda de la excelencia en la atención al cliente y su aporte en el desarrollo del sector de la construcción.

4.1.1.4. Meta

Satisfacer las necesidades y los deseos inmediatos de nuestros clientes, ofreciendo una amplia gama de bienes y servicios en diferentes localizaciones, con costos adecuados, que nos permitan ofrecer buenos precios a nuestros clientes y oportunidades de beneficios a nuestros accionistas.

4.1.1.5. Objetivo

- **Objetivo estratégico:**

Posicionar nuestra empresa como líder del mercado, captando clientes, además capacitando a nuestros empleados.

- **Objetivo operativo:**

Captura de clientes mediante la publicidad y realizando visitas permanentes a lugares aun no explorados por nuestro competidor cercano.

Realizando capacitaciones permanentes a nuestros empleados.

Realizar charlas técnicas a clientes y público en general que labora en el rubro de la construcción.

4.1.1.6. Estrategias

a. Estrategia de negociación:

- Se brinda descuento por volumen de compra (toneladas) en lo que se refiere a flete.
- Por cada monto de compra mayor a S/.100 se realiza un sorteo.
- Por volumen de compra de material de acabado se ingresa a un sorteo de decoración de ambiente de la casa.
- Incentivos a los maestros de obra.
- Incentivos a clientes.

b. Estrategia funcional:

- En el área de marketing, se basa en actualización de la página web además de repartición de volantes.
- En el área de ventas, se da mediante buena atención al cliente.
- En el área de créditos, se da mediante el pago puntual de anteriores créditos y así poder aumentar la línea de crédito.

c. Estrategia corporativa:

- Productos de calidad.
- Esta innovando en los productos de acabados.
- Continúo mejoramiento al servicio de los clientes.
- Provee de créditos a los clientes más confiables.
- Expansión de penetración de mercado.
- Personal comprometido con la superación de la empresa.

4.1.1.7. Clientes:

Se clasifican en 2 tipos:

- **Clientes mayoristas**, son nuestros sub-distribuidores permanentes y tiene acceso al crédito.
- **Clientes minoristas**, son los clientes visitantes y/o consumidores finales.

4.1.1.8. Competencia

a. Competidores actuales:

- Deposito Pakatnamu EIRL
- Dora Beatriz S.A
- Constructora Ferretera san Antonio S.R.L
- Distribuciones Olano
- Comercial Quiroga S.R.L

b. Competidores potenciales:

- Distribuidora Evelin & Nahomy S.R.L
- Inversiones Pueblo Nuevo S.AC
- Comercializadora Mego S.R.L

4.1.1.9. Proveedores

Sus principales proveedores.

- Empresa Siderúrgica del Perú S.A.A nos brinda productos siderúrgicos como: fierro, calamina, alambre, clavos.
- Fabrica Peruana Eternit S.A nos brinda productos como tanques, techos.
- PRODAC S.A nos brinda productos como alambres y clavos.
- Industrias Fibraforte S.A nos brinda productos como techos traslucidos.
- Nicoll Peru S.A nos brinda productos como tuberías y conexiones.
- Distribuidora Norte Pacasmayo nos brindan productos como cemento Pacasmayo.

4.1.1.10. Análisis FODA

Caracterización general del entorno interno y externo –Matriz Foda

Tabla 12. Análisis FODA

ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
Contamos con una gran trayectoria en el mercado.	Falta de capacitación al personal.
Atractivos precios en diversos productos.	No impulsar toda la variedad de productos.
Amplios almacenes ubicados en zonas estratégicas.	Página web desactualizada.
Contamos con unidades de transporte propios para una oportuna entrega de pedidos.	Inadecuada política de crédito.
Somos distribuidores directos.	Falta de un agente de cobranza externo para un mejor seguimiento.
Desarrollo de Sistema a la medida.	Estamos sujetos a las políticas de trabajo de nuestros proveedores.
Diversificación de clientes en diversas zonas geográficas.	
ANÁLISIS EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
Estabilidad económica de nuestro País.	Ingreso de nuevos competidores.
Crecimiento de las PYMES.	Incremento de la delincuencia.
Nuevos nichos de mercado	Sobreendeudamiento de clientes.
Crecimiento de la industria de la construcción.	La informalidad.

Fuente: Ferronor SAC

4.1.1.11.Descripción de funciones de la estructura organizacional

- Gerencia general

Compete a la gerencia general la planeación, dirección, coordinación y control de la Empresa, cuidando que todo acto se realice dentro del marco de la Ley y normas internas de la empresa. Asimismo. Es responsable de la coordinación con las Sub gerencia y responsables de las demás aéreas, de la evaluación, rediseño y mejora continua de los procesos operativos, administrativos y de control, a fin de promover un buen entorno de servicio al cliente con eficiencia y calidad. Adicionalmente, es el responsable de cuidar que se desarrollen los planes y programas aprobados y se obtengan los resultados previstos, sobre la base de una organización y administración eficaz.

- Sub gerencia

Compete a la Subgerencia apoyar a la gerencia general en el proceso de planeación, dirección, coordinación y control de la Empresa. Asimismo, reemplazarlo en su ausencia, tomando las decisiones más acertadas en la solución de los problemas que se presenten.

- Administración

Administrar eficientemente los recursos humanos de la empresa, brindando a las áreas operativas apoyo en el planeamiento, organización, dirección, coordinación, ejecución y control para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- Logística

Efectuar labores de compra de productos para la venta con criterio de oportunidad, bajo costo y con las mejores condiciones del mercado. Asimismo, abastecer a todos los puntos de venta y ejercer control sobre los almacenes en función a las normas establecidas.

- Ventas

Efectuar los planes y programas de ventas a través de una eficiente administración del recurso humano de ventas. Asimismo, desarrollar y ejecutar campañas mensuales de marketing que promocionen nuestros productos, proyectando una buena imagen de la empresa.

- Tesorería

Controlar los ingresos diarios de efectivo producto de las ventas, cobranzas y otros a través del reporte diario de ingresos y reporte de cobranzas. Asimismo, es responsable del cuadro diario de caja general.

- **Crédito y cobranza**

Establecer políticas de crédito y cobranza por cuanto el volumen de ventas y el nivel de utilidades dependen de las ventas al crédito; además es responsable de la actualización y control de las cuentas por cobrar. Asimismo, apoyar al área de tesorería en labores de control bancario.

- **Contabilidad**

Elaborar los estados financieros mensuales y otros informes que le solicite la gerencia. Asimismo, mantener actualizado los registros contables obligados por Ley, liquidar los impuestos, elaborar y presentar las declaraciones juradas mensuales, revisar diariamente la documentación contable y otras de carácter tributario

4.1.1.12. Estructura Organizacional

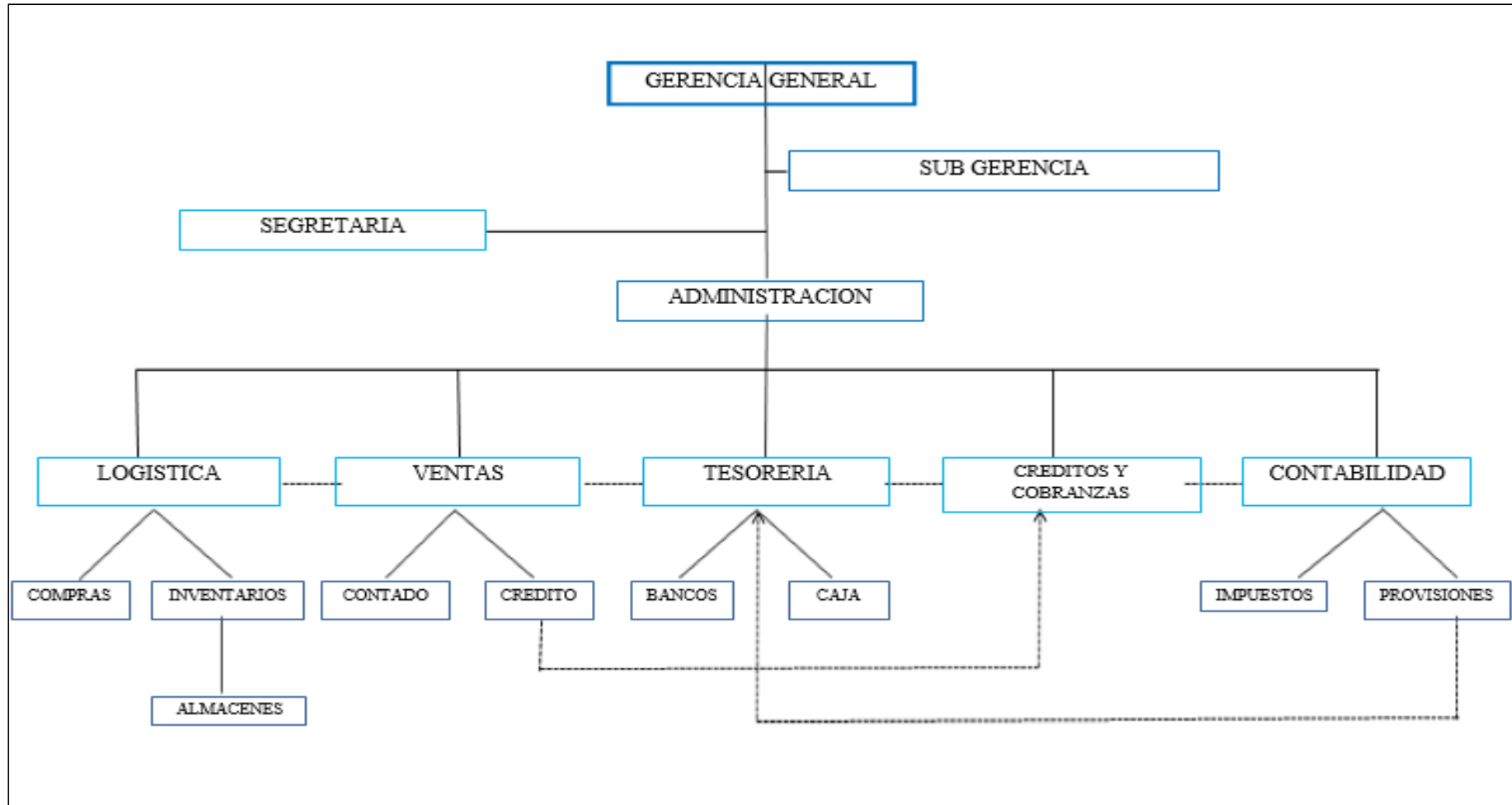


Figura 3. Estructura Organizacional

Fuente: Ferronor SAC

Fecha: 2010

4.1.2. Descripción del proceso de crédito y cobranza mediante el uso de flujogramas

Se hizo un diagnóstico en la empresa y se observa que no posee ningún tipo de flujogramas por este motivo los investigadores consideraron según lo observado elaborar los flujogramas actuales de cómo están los procesos de crédito y cobranza en la empresa.

4.1.2.1. Proceso de la venta al crédito

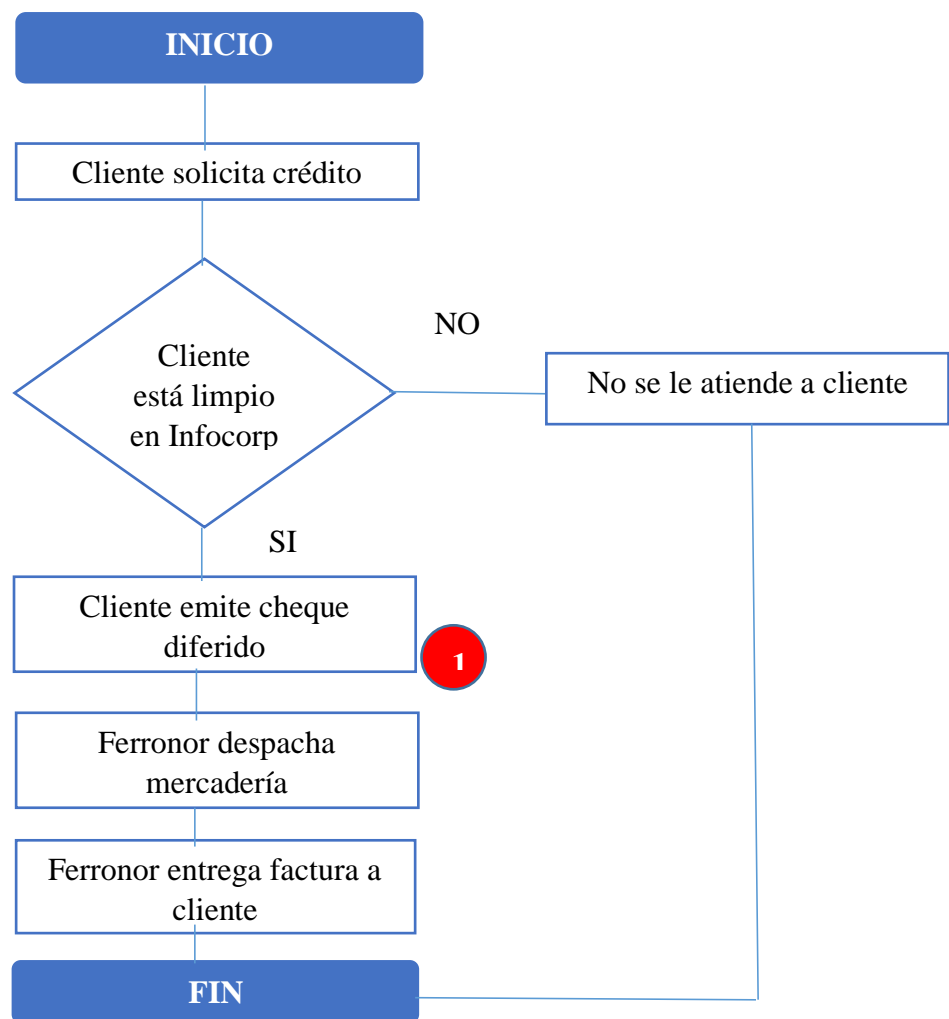


Figura 4. Flujogramas del proceso de venta al crédito

Fuente: Por autores

Leyenda: La empresa debería solicitar al cliente cheque de gerencia previo al otorgamiento de crédito.

4.1.2.2. Proceso de cobranza

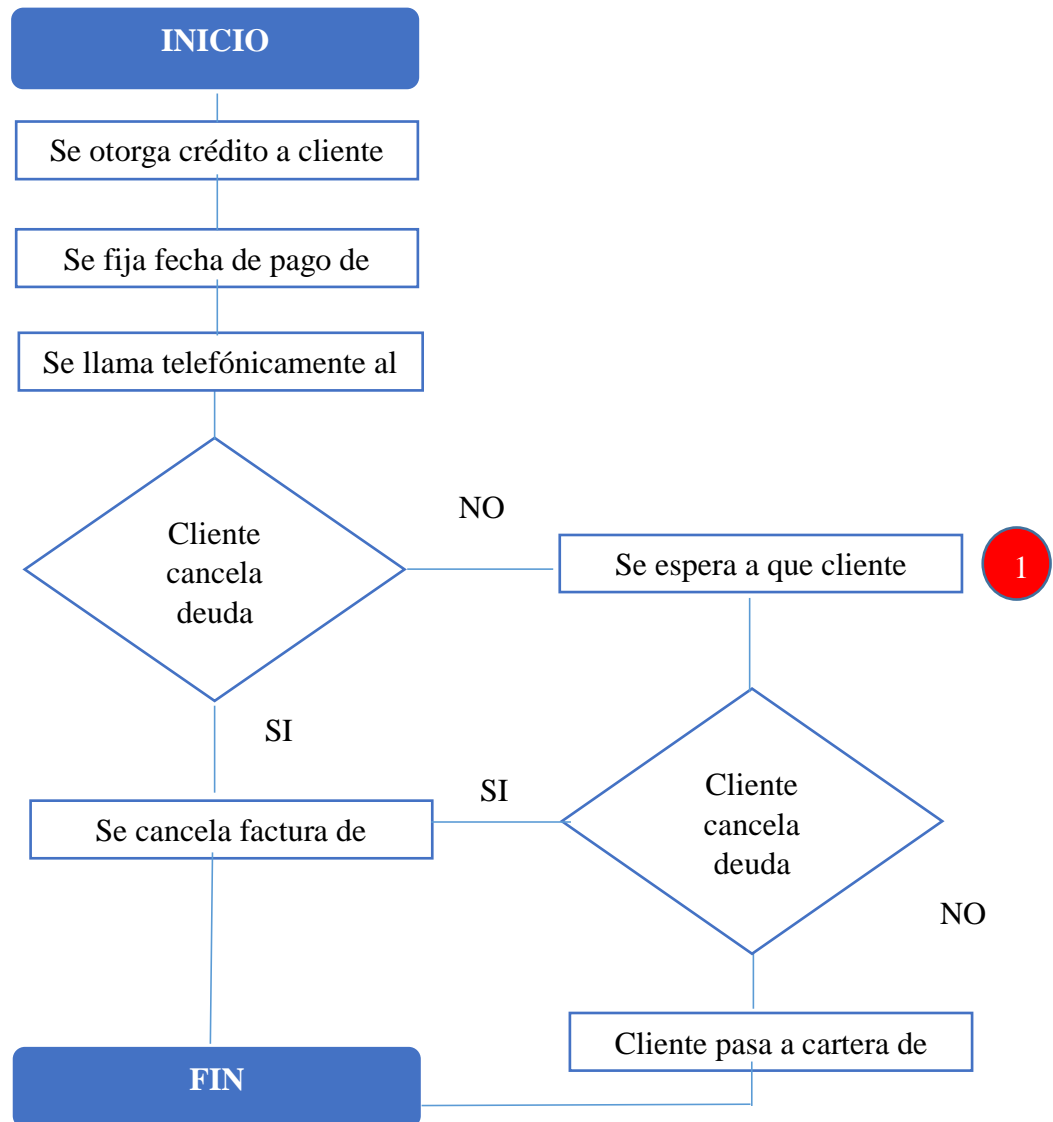


Figura 5. Proceso de Cobranza

Fuente: Por Autores

Leyenda: El encargado del área de créditos y cobranzas debe dar seguimiento mediante correos, visitas, etc. al cliente hasta concretar nueva fecha de pago de lo contrario emitir nota de débito por intereses moratorios.

4.1.2.3. Actuales políticas de crédito y cobranza

Estas políticas, solo están acordadas en equipo, tanto por el encargado del área de créditos y cobranzas y el gerente general, mas no se encuentra formalmente establecido mediante un documento escrito y aprobado.

Otorgación de crédito:

- Si el cliente es nuevo, no se le otorga crédito alguno, al menos que sea por recomendación del dueño de la empresa.
- Si el cliente es antiguo, se le aprueba líneas de crédito de 30 a 45 días con la firma de letras.
- Al cliente se le evalúa en Infocorp al momento de solicitar el crédito.
- Si el cliente tiene buenas referencias se procede a acordar con él el tiempo de pago, además tiene que dejar un cheque diferido según la cantidad de dinero que este representa.
- Según eso se procede al otorgamiento del despacho de mercadería.
- Generar venta al crédito

Recuperación de crédito otorgado:

En la Empresa Ferronor S.A.C. la política de cobranza a nuestros clientes se realiza de una manera muy particular puesto que los encargados de realizar la cobranza no conocen las funciones propias de esta actividad, citaremos como se ejerce la cobranza a los clientes:

- Llamar al cliente antes de que su plazo para cancelar su crédito.
- Visita del vendedor corporativo a realizar la cobranza.
- Si el cliente no cancela en la fecha pactada simplemente se espera a que cancele, lo único que se hace es presionarlo por teléfono.
- Si el cliente antes de la compra acepta cancelar intereses después del tiempo vencido se procede a cobrarlo al momento de la cancelación, si no es así no se cobra ningún interés.
- A los clientes morosos se les da opción de cancelar en cuotas.

4.1.2.4. Detalle de las dos formas de venta de la Empresa

Tomando como referencia la base de datos a continuación, en el presente cuadro se da a conocer el nivel de ventas mensuales al contado y al crédito de la Empresa Ferronor SAC en el año 2015.

Tabla 13. *Forma de venta de la Empresa Ferronor en el año 2015*

Reporte de ventas año 2015			
Mes	Ventas al Contado	Ventas al Crédito	Total
Enero	3,315,571.76	4,306,354.08	7,621,925.84
Febrero	2,531,865.51	3,075,406.08	5,607,271.58
Marzo	2,352,009.44	2,935,589.22	5,287,598.66
Abril	2,350,313.52	2,239,461.05	4,589,774.57
Mayo	3,156,645.94	2,610,168.59	5,766,814.53
Junio	2,889,460.11	2,377,795.22	5,267,255.33
Julio	3,136,334.86	2,244,065.34	5,380,400.20
Agosto	3,196,088.20	2,778,215.88	5,974,304.08
Setiembre	3,389,955.98	2,706,802.72	6,096,758.70
Octubre	3,670,566.22	2,705,837.86	6,376,404.07
Noviembre	4,275,497.37	3,424,433.46	7,699,930.83
Diciembre	3,550,083.03	2,623,404.58	6,173,487.60
Total	37,814,391.94	34,027,534.06	71,841,926.00
Porcentaje	53%	47%	100%

Fuente: Por Autores

En forma gráfica se puede observar cual es el porcentaje que representa las ventas mensuales al contado y al crédito de la empresa en el año 2015

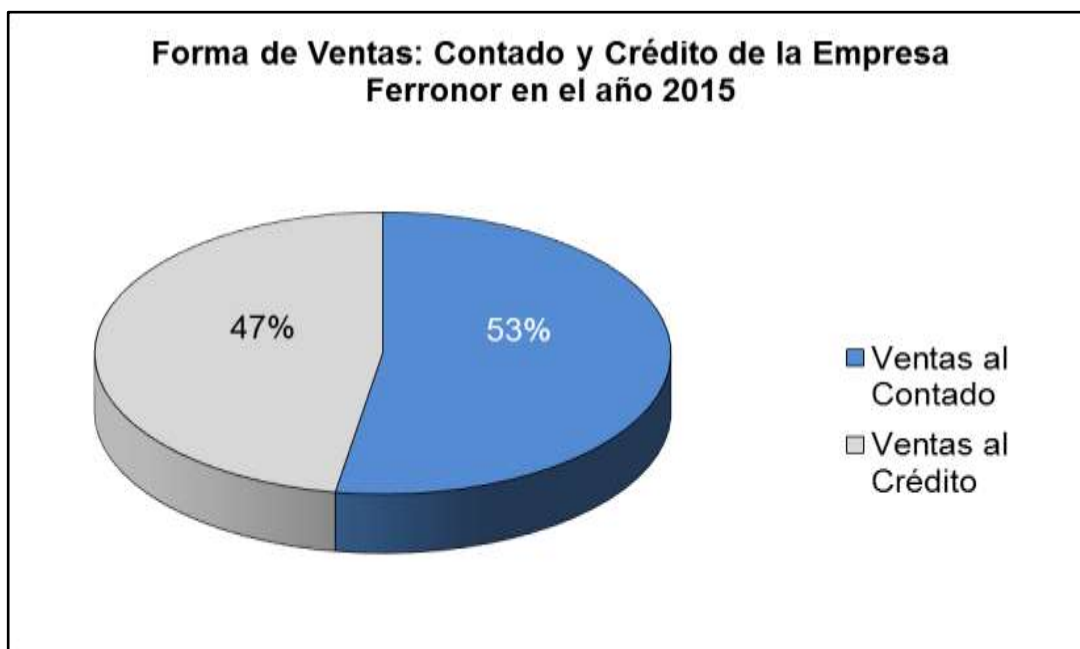


Figura 6. Forma de ventas: Contado y Crédito del periodo 2015

Fuente: Por Autores

Como se aprecia en la Tabla N° 13 y Figura N°6, las ventas que realizó la empresa el año 2015, se dieron con un porcentaje de 47% al crédito y con un porcentaje de 53% al contado, por lo tanto, podemos observar que la empresa está realizando más ventas al contado pero la diferencia es mínima con un 6%, por ello la empresa debe contar con un buen manejo de políticas de ventas al crédito, para no tener problemas de liquidez.

4.1.2.5. Ventas al crédito mensuales año 2015

Tomando como referencia la base de datos a continuación, en el presente cuadro se da a conocer el nivel de ventas mensuales al crédito de Empresa Ferronor SAC en el año 2015.

Tabla 14. *Ventas al crédito mensuales año 2015*

Ventas al crédito mensuales año 2015		
Mes	Ventas al Crédito	%
Enero	4,306,354.08	13%
Febrero	3,075,406.08	9%
Marzo	2,935,589.22	9%
Abril	2,239,461.05	7%
Mayo	2,610,168.59	8%
Junio	2,377,795.22	7%
Julio	2,244,065.34	7%
Agosto	2,778,215.88	8%
Setiembre	2,706,802.72	8%
Octubre	2,705,837.86	8%
Noviembre	3,424,433.46	10%
Diciembre	2,623,404.58	8%
Total	34,027,534.06	100%

Fuente: Por Autores

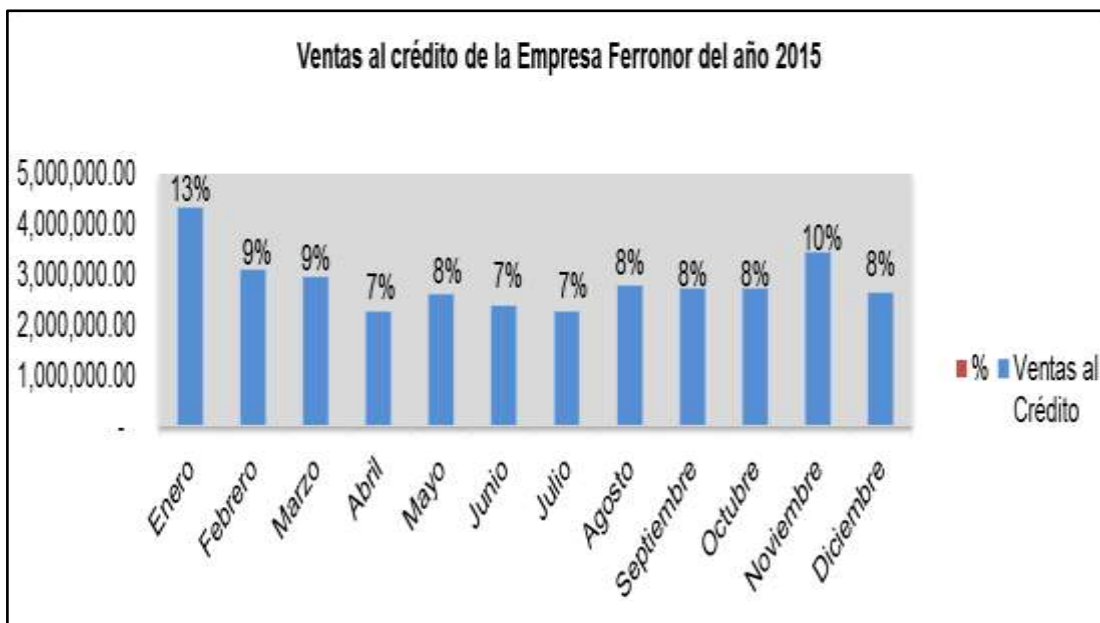


Figura 7. Ventas al crédito 2015

Fuente: Por Autores

Como se observa en la Tabla N° 14 y Figura N° 7, las ventas mensuales que realiza la Empresa Ferronor SAC, en el año 2015, con mayor porcentaje de venta al crédito, son los meses de enero con 13% y noviembre con 10% respectivamente, Y los meses con menor porcentaje de venta al crédito están entre Abril, Junio y Julio con un 7%.

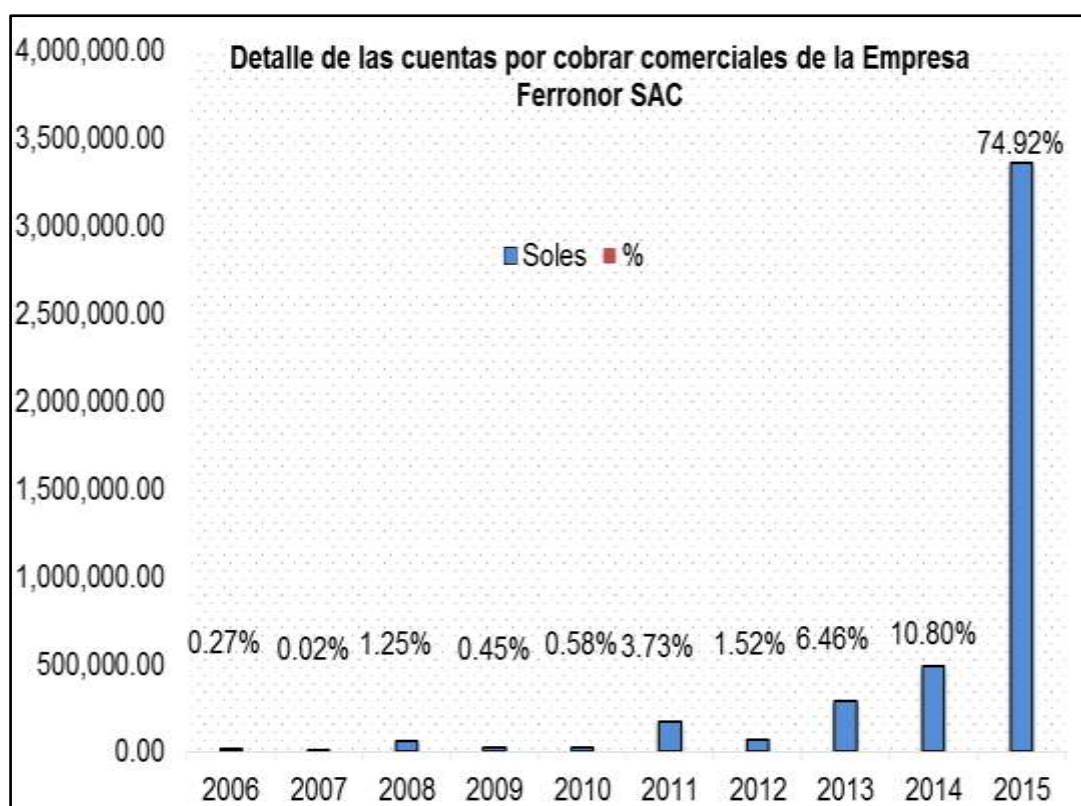
4.1.2.6. Detalle de las cuentas por cobrar comerciales acumuladas por año

Tomando como referencia la base de datos a continuación, en el presente cuadro se da a conocer el detalle de las cuentas por cobrar acumuladas de la Empresa Ferronor SAC en el año 2015.

Tabla 15. Detalle de las cuentas por cobrar comerciales acumuladas por año**Detalle de las Cuentas por Cobrar Comerciales**

Periodos	Soles	%
2006	12,144.82	0.27%
2007	767.40	0.02%
2008	55,991.33	1.25%
2009	20,336.95	0.45%
2010	26,158.35	0.58%
2011	167,002.58	3.73%
2012	68,294.06	1.52%
2013	289,397.05	6.46%
2014	484,089.37	10.80%
2015	3,358,131.08	74.92%
Total	4, 482,312.99	100.00%

Fuente: Por Autores

**Figura 8.** Análisis de las cuentas por cobrar comerciales acumuladas por año

Fuente: Por Autores

Según la evaluación de las cuentas por cobrar comerciales Tabla N° 15 y Figura N° 8, hemos detectado que se vienen arrastrando saldos de años anteriores (2006 al 2015) por un importe de 4, 482,312.99 en el cual se ve reflejado que en el año 2015 el importe de crédito otorgado es superior a los años anteriores con un porcentaje 74.92% s/. 3, 358,131.08.

4.1.3. Índice de morosidad en las cuentas por cobrar comerciales

En el presente cuadro se puede observar el riesgo de incobrabilidad de la cartera morosa.

Tabla 16. *Índice de Morosidad*

Periodos	Total ventas	Total ventas a Crédito	Total Cuentas por Cobrar	Índice de morosidad (%)
2014	67,705,962.00	31,821,802.14	3,276,695.00	10%
2015	71,841,926.00	34,027,534.06	4,482,313.00	13%

Fuente: Por Autores

Según la evaluación del saldo de las cuentas por cobrar comerciales desde el año 2014 al año 2015, hemos podido notar que en referencia al total de las ventas del crédito el índice de morosidad representa un porcentaje de 10% al 13% de importes que no han sido cobrados; y que la empresa inclusive al tiempo transcurrido no ha realizado la provisión y castigo que corresponde teniendo en cuenta los principios de contabilidad sobre medición y presentación y además sin tener en cuenta la normatividad contenida en la Ley del Impuesto a la Renta, particularmente el literal i) del artículo 37° de la Ley del Impuesto a la Renta establece que son deducibles como gasto siempre que cumplan con ciertas condiciones (las condiciones están reguladas en el literal f) del artículo 21° del Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta). Y para realizar la provisión correspondiente podemos referirnos que el aspecto sustancial de estimación de cobranza dudosa nos dice:

Que hayan transcurrido más de doce (12) meses desde la fecha de vencimiento de la obligación sin que ésta haya sido satisfecha.

Que la deuda se encuentre vencida y se demuestre la existencia de dificultades financieras del deudor que hagan previsible el riesgo de incobrabilidad, mediante análisis periódicos de los créditos concedidos o por otros medios, o

Se demuestre la morosidad del deudor mediante la documentación que evidencie las gestiones de cobro luego del vencimiento de la deuda.

4.1.4. Evaluar la gestión de las cuentas por cobrar mediante la determinación de los indicadores de gestión, verificación de provisiones y castigos de incobrabilidad.

De la entrevista sostenida con el Gerente de la empresa, se pudo evidenciar que no se cuenta con un manual de políticas de crédito; y que esta labor era realizada por un encargado en base a su experiencia e indicaciones dadas de manera verbal.

De la encuesta practicada al encargado del área de créditos y cobranza de la empresa Ferronor SAC, objeto de estudio se evidenció que no hace un seguimiento de la línea de crédito otorgada a los clientes por tanto no existe un cumplimiento de las cuentas por cobrar y además no se preocupa por conocer la estabilidad económica de sus clientes.

Para analizar la gestión de las cuentas por cobrar también se consideró aplicar las ratios de gestión que permitan medir la eficiencia de la empresa respecto a sus activos exigibles.

Según (Tanaka, 2005) podemos analizar:

Tabla 17. Rotación cuentas por cobrar (días) 2014-2015

Rotación cuentas por cobrar (días) 2014-2015

Ratios	Fórmula	Aplicación 2014	Aplicación 2015
Rotación de cuentas por cobrar (días)	Cts. por cobrar comerc * 360 Ventas Netas	$\frac{1,452,661,560}{67,705,962} = 21.46$	$\frac{1,396,621,440}{71,841,926} = 19.44$

Fuente: Por Autores

En la tabla N°17 se evalúa la comparación de la rotación de cuentas por cobrar (días) entre el año 2014 - 2015 obteniendo como resultado que la Empresa Ferronor SAC, convierte sus cuentas por cobrar en efectivo, es decir permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que las cuentas por cobrar necesitan convertirse en dinero. Ferronor SAC, en base a este indicador promedio para el año 2014, demora 21 días en cobrar a disminuido para el año 2015 que es de 19 días.

Tabla 18. Rotación cuentas por cobrar (veces) 2014-2015**Rotación cuentas por cobrar (veces) 2014-2015**

Ratios	Fórmula	Aplicación 2014	Aplicación 2015
Rotación de cuentas por cobrar (veces)	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar comerciales}}$	$\frac{67,705,962}{4,035,171} = 16.78$	$\frac{71,841,926}{3,879,504} = 18.52$

Fuente: Por Autores

En la tabla N°18 se evalúa la comparación de la rotación de cuentas por cobrar (veces) entre el año 2014 - 2015 obteniendo como resultado para el año 2014, en base a este indicador promedio convierte 16.78 veces sus cuentas por cobrar en efectivo, por lo que tiene una rotación de cartera con un período promedio de cobro prolongado aumentado en relación al año 2015.

Tabla 19. Rotación de inventarios 2014-2015**Rotación de inventarios 2014-2015**

Ratios	Fórmula	Aplicación 2014	Aplicación 2015
Rotación de inventarios (días)	$\frac{\text{Inventario promedio} * 360}{\text{Costo de ventas}}$	$\frac{1,713,645,900}{64,296,581} = 26.65$	$\frac{1,311,919,020}{71,461,481} = 18.36$

Fuente: Por Autores

En la tabla N°19 se evalúa la comparación de la rotación de existencias (días) entre el año 2014 - 2015 obteniendo como resultado que empresa en el 2014 demora 26 días en vender su mercadería que tiene en el almacén y para el 2015 demora 18 días.

Tabla 20. Rotación de existencias (veces) 2014-2015**Rotación de existencias (veces) 2014-2015**

Ratios	Fórmula	Aplicación 2014	Aplicación 2015
Rotación			
de	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Existencias promedio}}$	$\frac{64,296,581}{4,760,127.5} = 13.51$	$\frac{71,461,481}{3,644,219.5} = 19.61$
existencias			
(veces)			

Fuente: Por Autores

En la tabla N°20 se evalúa la comparación de la rotación de existencias (veces) entre el año 2014 - 2015 obteniendo como resultado que la empresa vende su nivel promedio de inventarios durante un año y la empresa repone sus existencias 19 veces en el año mientras más renueve su stock mejor será porque estará vendiendo más.

Tabla 21. Rotación cuentas por pagar 2014-2015**Rotación cuentas por pagar 2014-2015**

Ratios	Fórmula	Aplicación 2014	Aplicación 2015
Rotación			
de	$\frac{\text{Cuentas por pagar proveedores} * 360}{\text{Compras al crédito}}$	$\frac{2,835,152,100}{8,386,950} = 338.04$	$\frac{3,328,146,180}{10,102,751} = 329.43$
cuentas			
por			
pagar			

Fuente: Por Autores

En la tabla N°21 se evalúa la comparación de cuentas por pagar (días) entre el año 2014 - 2015 obteniendo como resultado que la empresa en el 2015 demora 329 días en pagar sus compras realizadas a sus proveedores al crédito.

Tabla 22. Rotación de pagos 2014-2015**Rotación de pagos 2014-2015**

Ratios	Fórmula	Aplicación 2014	Aplicación 2015
Rotación de pagos	$\frac{\text{Compras al crédito}}{\text{Cuentas por pagar a proveedores}}$	$\frac{8,386,950}{7,875,422.5} = 1.06$	$\frac{10,102,751}{9,244,850.5} = 1.09$

Fuente: Por Autores

En la tabla N°22 se evalúa la comparación de la rotación de existencias (veces) entre el año 2014 - 2015 obteniendo como resultado el número de veces que la empresa paga sus deudas a los proveedores en este caso nos muestra que en el año 2014 es 1.06 aumentado el número de veces había el 2015 con un 1.09.

4.2. Discusión

(Chalupowicz, 2007), manifiesta que el control de las cuentas por cobrar resulta de vital importancia porque estas ayudan a las organizaciones a entender mejor como trabajan, cómo recaudan, y que problemas podrían existir que les impida disponer de un mejor flujo de caja. Asimismo, tal autor afirma que las políticas de crédito y cobranza debe ser un documento de carácter orientativo para asegurar que todas las actividades sigan en un buen camino para la organización.

En la empresa objeto de estudio del análisis realizado hemos notado que la Empresa Ferronor SAC necesita tener políticas de crédito y cobranza bien establecidas porque el 47% de sus ventas es decir casi un 50% aproximadamente se va a crédito entonces ese 47% que representa S/. 34, 027,534.06 de ventas al crédito necesita la empresa saber que va ser recuperado.

De acuerdo a la evaluación de la gestión de las cuentas por cobrar comerciales de la empresa se tiene que la cartera vencida al 31 de diciembre 2015 es de 74.92%, un porcentaje muy alto, esto impacta de manera negativa en cuanto a la liquidez de la empresa. Actualmente, la empresa se ve afectada por el incumplimiento de los clientes en sus pagos, han aumentado las cuentas incobrables y por consiguiente los costos financiero. Todo esto ha desequilibrado financieramente a la empresa; por lo que se ha tenido que recurrir al financiamiento externo por medio de los bancos, lo cual se agrava con los intereses bancarios afectando a la empresa.

Si la política de la empresa es dar crédito para aumentar sus ventas y lograr más clientes, tendrá que establecer ciertas políticas que permitan tener un nivel óptimo de crédito. Este es uno de los puntos débiles de la empresa, la falta de normas adecuadas le ha llevado a asumir pérdidas por cuentas incobrables de clientes mal calificados, debido a información incompleta, desconocimiento minucioso de los mismos, etc. La empresa no cuenta con normas suficientes y/o claras para tener la seguridad de que su cliente es un buen cliente y que podrá cancelar su crédito puntualmente. Además, la empresa no exige la existencia de un aval o garante, quien asumirá la responsabilidad si el cliente no cancela su crédito.

El elevado índice de morosidad de la Empresa Ferronor SAC, es principalmente a consecuencia, de una deficiente evaluación de los clientes en el otorgamiento de líneas de crédito, toda vez, como se ha demostrado en la presentación de los resultados, se vienen otorgando crédito, sin darle un control y seguimiento al proceso de cobranza, situación que ha conllevado a que los clientes, no cumplan con el pago de sus créditos oportunamente, trayendo consigo un eventual riesgo de liquidez a la empresa, toda vez que, de persistir e incrementarse esta morosidad, generaría el incumplimiento de sus obligaciones con sus acreedores.

Por las razones antes expuestas, podemos afirmar que nuestra hipótesis se confirma y por lo tanto se acepta.

Se diseñó un cuadro donde expone la situación de la empresa en la actualidad, las deficiencias que tienen, cuáles son las causas y los efectos que producen en ella (ver tabla 23).

Tabla 23. Cuadro de deficiencias

Cuadro de deficiencias			
Nº	Deficiencia	Causa	Efecto
1	Carencia de personal idóneo y capacitado para el seguimiento de las cuentas por cobrar.	La selección del personal que no cumple con el perfil adecuado para ocupar este cargo.	Incumplimiento del cargo asignado, haciendo insuficiente el resultado en la recuperación de los créditos.
2	El personal no tiene la adaptación para cumplir con funciones asignadas respecto con el cargo.	No existe evaluación ni capacitación constante al personal.	Una administración deficiente de recursos de la empresa.
3	La empresa opera con procedimientos, no acorde para lograr los objetivos en el área de créditos y cobranzas.	Desconocimiento de políticas	El personal no aplica las políticas referentes a cuentas por cobrar con el cual se pueda obtener un resultado excelente.
4	Incumplimiento de los plazos establecidos para la recuperación del crédito.	No se notifica al cliente en el plazo debido sobre el vencimiento de su deuda.	Recuperación del crédito fuera del plazo establecido.
5	Falta de supervisión en el área de cuentas por cobrar.	No se solicitan informes constantes de deudas a clientes	Aumento en la morosidad de deudas pendientes de cobro.
6	Desactualización del sistema y control de las cuentas por cobrar.	Falta de habilidad técnica, unida con la de un mejor servicio computarizado.	Clientes morosos, debido al incumplimiento de pagos.
7	Falta de distribuir funciones del personal de la empresa.	Carencia de políticas y práctica de recursos humanos.	Cooperación de las fuerzas laborales

Fuente: Por Autores

V. Propuesta

Después de haber realizado el estudio respectivo, se plantea a la Empresa Ferronor SAC la siguiente propuesta de mejora en la gestión de las cuentas por cobrar comerciales para determinar la eficiencia de las políticas de crédito y cobranza.

La presente propuesta de mejora tiene como finalidad el proveer de una herramienta eficaz para toda la organización, pero fundamentalmente el personal involucrado en el otorgamiento de crédito y gestión de cobranza de cartera.

POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA

I. Objetivo general

Presentar una propuesta de mejora en la gestión de las cuentas por cobrar comerciales para determinar la eficiencia de las políticas de crédito y cobranza de la Empresa Ferronor SAC.

II. Objetivos específicos.

- Formular políticas para el área de créditos y cobranzas de manera clara, sencilla y flexible, es decir acorde a la realidad actual de la Empresa de Ferronor SAC.
- Proponer flujogramas que permita mejorar el buen funcionamiento en el área de créditos y cobranzas.
- Proponer actividades de control y funciones relacionadas a los cargos.
- Proponer el ajuste y castigo de cuentas por cobrar al 2015.

III. Justificación e importancia de la propuesta

Es importante y necesario proponer estas mejoras en el área de créditos y cobranzas, para hacer eficiente y así poder disminuir las cuentas por cobrar comerciales y evitar el índice de morosidad

Toda empresa debe contar con políticas reglamentadas para así asegurar la recuperación de los créditos otorgados en el plazo establecido.

IV. Proceso y pasos para el área de créditos y cobranzas

Propuesta de mejora en el proceso de Crédito

Existen muchos factores que causan problemas tanto a nivel de empresa como en cada una de las áreas y en su proceso. Normalmente, esto se debe a las deficiencias y debilidades operativas.

Para tal efecto se establece las siguientes políticas y el siguiente proceso:

a. Políticas para el área de créditos:

Para el otorgamiento de créditos se deberá hacer el respectivo análisis, siguiendo los parámetros establecidos, respecto a los clientes sujetos a crédito.

- La autorización de cada crédito será efectuada y autorizada por el jefe del área de crédito.
- Empezar por el otorgamiento de una cantidad reducida de crédito, para luego elevarla según la experiencia que registre el comerciante a lo largo de un periodo determinado. (Puede ser un año).
- Por todo otorgamiento de crédito deberá elaborarse una solicitud con todos sus datos el cual deberá ser firmado por ambas partes (el jefe de crédito y cliente).
- Una vez que el cliente hizo el llenado de la solicitud de crédito, el ejecutivo procede a la investigación de los datos plasmados y se corroboran.
- Los expedientes de cada cliente deberán contener la información veraz y requerida.
- Se le aprueba líneas de crédito a 30 días Los cambios o modificaciones por reestructuración y ampliación, deberán ser evaluados y autorizados por el jefe del área de crédito.
- Toda anulación de factura al crédito deberá ser autorizada por el jefe de área de crédito.
- El cliente solicita crédito adicional o sobre pasa el límite fijado por la empresa (es recomendable revisar las garantías otorgadas)
- Se debe tener en constante análisis las facturas que se han ido venciendo con el fin de iniciar el cobro personalizado por parte de la empresa.
- Para mayor seguridad solicitar a los clientes cheques de gerencia.

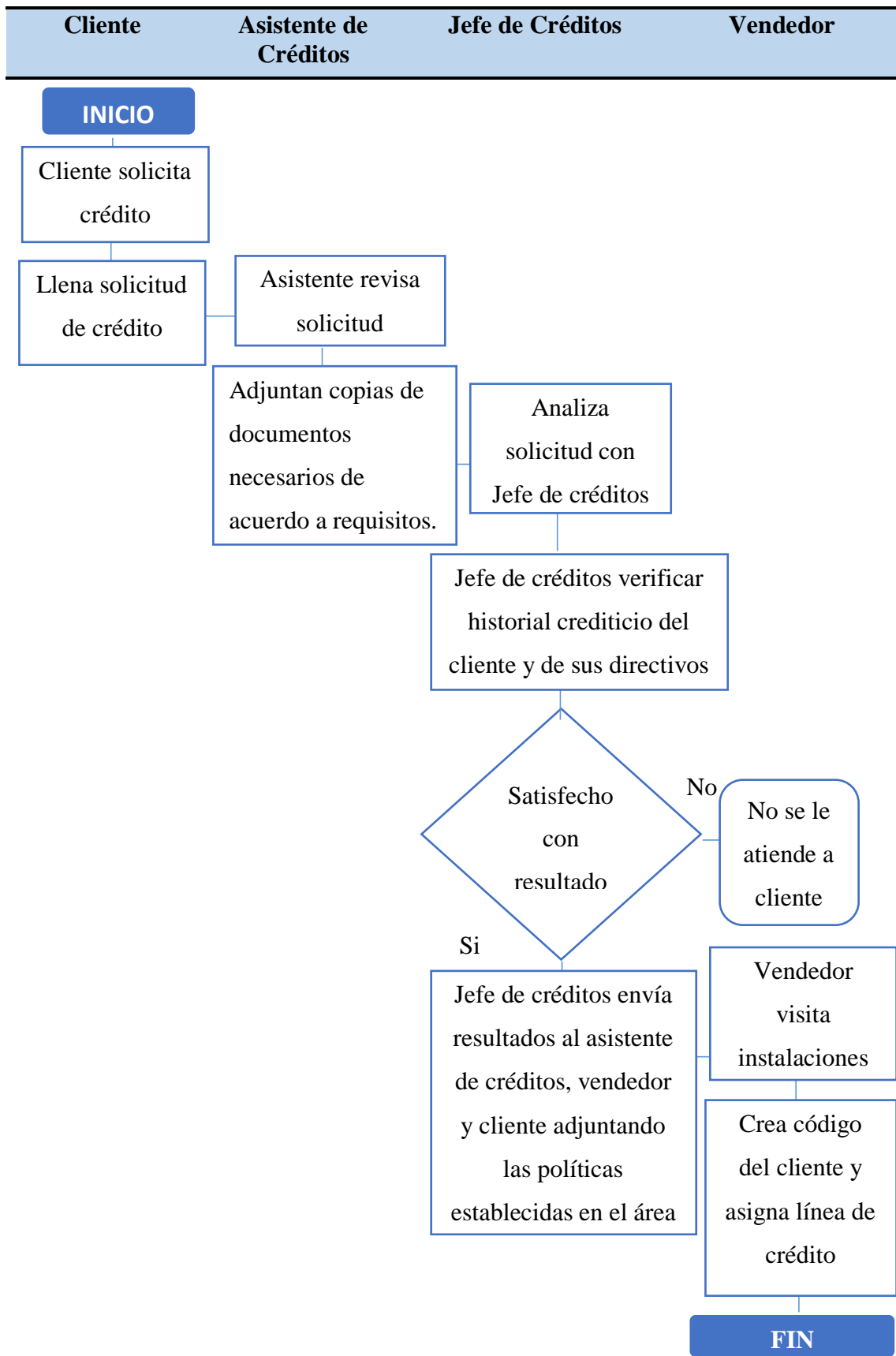
Tabla 24. *Funciones del Área de Créditos y Cobranzas*

Funciones del Jefe de Créditos y Cobranzas	
Responsable	Funciones
Jefe de Créditos y Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar y gestionar la cartera de clientes con la finalidad de reducir la morosidad y aumentar el desempeño del área asegurando el máximo retorno de liquidez de los créditos otorgados. - Elaboración de políticas de crédito y cobro, análisis de riesgo, diseño de estrategias financieras comerciales que permitan generar y mantener cartera sana. - Administración del personal de crédito y cobranza, manteniendo y fortaleciendo talentos. - Elaborar presupuesto que se comparan con la efectividad de cobranza. - Establecer mecanismos de resguardo de datos y confidencialidad de la cartera. - Proponer y ejecutar las mejoras de procesos empresariales para hacerlos más eficientes. - Es el responsable por la realización del análisis de solvencia y confiabilidad de los clientes y distribuidores, evaluando los riesgos y garantías. - Gestiona el cobro de deudores morosos y eventualmente gestiona las acciones judiciales que correspondan. - Reporta generalmente al Gerente de Tesorería o Finanzas.

Funciones del Asistente de Créditos y Cobranzas	
Responsable	Funciones
Asistente de Créditos y Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> - Recepcionar y analizar los expedientes de las solicitudes de crédito para su evaluación y aprobación. - Realizar seguimiento de la línea de crédito otorgada y control permanente de la estabilidad económica del cliente. - Responsable de ejecutar el proceso de conciliación de cuentas de clientes para asegurar que las cuentas asignadas estén correctamente conciliadas. - Programación y control de las letras al descuento - Efectuar seguimiento de los vencimientos de los documentos de cobro. - Presentar informes del cierre de las cuentas por cobrar al término de cada mes al área Contable. - Revisar los informes de abogados y mantenerse informado con relación a los juicios pendientes de ejecución por deudas de clientes con la empresa. - Cumplir con otras Responsabilidades Inherentes al Cargo.

Fuente: Por Autores

Tabla 25. Flujograma mejorado del Proceso de Crédito



Pasos para análisis de crédito:

- Sujetos de crédito

Serán sujetos de crédito: personas jurídicas y naturales con negocio que puedan demostrar sus ingresos presentando lo siguiente:

1. Ficha RUC.
2. Referencias crediticias sólidas.
3. Dirección comprobable y EE.FF auditados

Las personas sujetas a créditos, deberán estar solventes en el sistema financiero, llenar la solicitud correspondiente y presentar original y copia de su DNI y su RUC.

- Documentación requerida:

1. El asistente de crédito, deberá exigir los requisitos y documentación necesaria para el otorgamiento de crédito y trasladar al jefe de créditos para su debido análisis.
2. La persona encargada de la revisión de la documentación, revisará que la documentación presentada sea completa y verídica.
3. Se deberá investigar al cliente, confirmando las referencias crediticias y personales.
4. Se autorizará el crédito únicamente si el cliente cumplió con los requisitos exigidos por la empresa.
5. En caso de una solicitud de reestructuración de crédito, de deberá llegar a un acuerdo con el cliente y esta se puede dar por las siguientes causas:
 - **Morosidad del cliente**, en el caso que el cliente se encuentre moroso se llegara a un acuerdo siempre y cuando este se presente personalmente a las oficinas centrales a solicitar una reestructuración de su crédito.
 - **En caso de solicitud de disminución o aumento de plazo del crédito**, el cliente deberá presentarse personalmente a las oficinas a llenar la solicitud correspondiente.
 - En ambos casos esta reestructuración deberá ser autorizada por el analista de crédito.

Propuesta de mejora en el proceso de Cobranza

En el siguiente Flujograma detallamos cada una de las actividades que se deben realizar para el correcto y eficiente desarrollo de las operaciones de cobranza, así como el personal encargado de ejecutarlas.

Para tal efecto se establece las siguientes políticas y el siguiente proceso:

b. Políticas del área de cobranza:

- Esta área deberá controlar periódicamente las cuotas vencidas, mediante la verificación de informes.
- El área de cobranza realizará recordatorios a los clientes, mediante avisos de cobros antes y después del vencimiento de las cuotas.
- Para las cuentas morosas el área de cobranza deberá realizar todas las tácticas de cobros, para hacer efectivos los pagos.
- La empresa deberá asignar un cobrador para realizar la gestión de cobro de acuerdo a la ubicación geográfica del domicilio de los clientes.
- El cliente que se atrase en el pago de uno de sus créditos por más de 30 días, se le suspenderá su línea de crédito; hasta que cumpla por completo con sus compromisos vencidos.
- Cuando un cliente con línea de crédito nos pague con cheque, si este genera cheque devuelto, pierde su línea de crédito.
- En el caso de alta morosidad con el cliente y no se llegue a ningún acuerdo, se tomaran medidas legales.

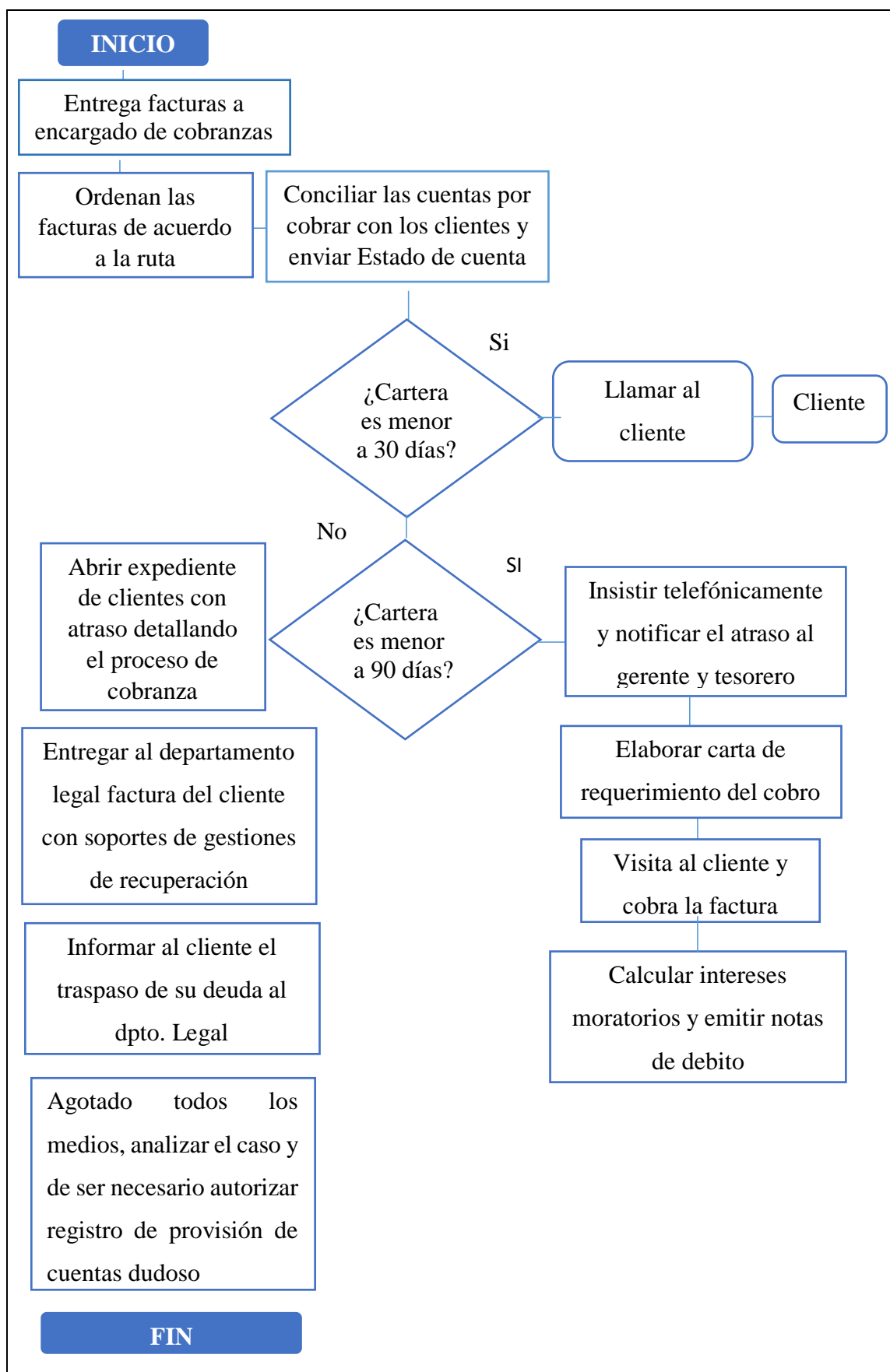


Figura 9. Flujograma mejorado del proceso de cobranza

Fuente: Por Autores

Pasos para el control de la cartera

- El área de cobranza deberá contar con las herramientas tecnológicas necesarias para generar los controles oportunos de su cartera de clientes.
- La persona encargada de la revisión de la cartera deberá generar los reportes a diario, para verificar los vencimientos de las cuotas.

Pasos para la recuperación

- El área de cobros deberá elaborar y enviar a los clientes las notificaciones de cobros (5) días antes de su vencimiento.
- En el caso de cuotas vencidas, la persona encargada del departamento de créditos y cobranzas deberá realizar llamadas telefónicas para verificar la razón por la cual el cliente no ha realizado su pago.
- Si el cliente persiste en el incumplimiento, la persona encargada de gestionar la cobranza elaborará una carta en la cual le recuerda al cliente la política establecida por la empresa que estipula que después de tres meses de incumplimiento de cuota, pierde el derecho de crédito hasta esa fecha e inicia proceso legal.

V. Castigo de la cartera

En este caso damos a conocer el proceso que la Empresa Ferronor SAC puede utilizar para dar de baja una obligación dentro de la misma, dicho proceso se ejecuta cuando el deudor estuviere en mora dos años, luego de hacer las gestiones judiciales debidas y conforme a las disposiciones establecidas por el organismo de control.

Para la realización del proceso de una forma eficiente ponemos en práctica tanto las políticas y procedimientos para el castigo de los créditos las cuales se manifiesta a continuación:

Políticas

- Representan lineamientos que el personal de crédito sigue para la ejecución del proceso de castigo de un crédito, estas son:
- El crédito a ser castigado deberá estar provisionado 100%.
- La empresa hara constar en su contabilidad, en las respectivas cuentas de origen un valor figurativo para los creditos castigados, debiendo mantener el debido control dentro del grupo de cuentas de orden.

- Independientemente de haberse realizado el castigo, los oficiales de crédito no se limitaran en el proceso de seguimiento y cobranza de estas operaciones.
- Las recuperaciones que se originen por concepto de cualquier crédito castigado, se registraran como un ingreso dentro de la cuenta de recuperaciones.

Procedimientos

- Representan los pasos de como el área de créditos y cobranzas debe realizar el procedimiento de castigo de cartera, entre estos se encuentran los siguientes:
- El encargado de crédito elabora un listado de los créditos que cumplan característica establecidas para ser castigados.
- El jefe de créditos presentara el listado y la documentación de respaldo al área encargada para su aprobación.
- Por último, la gerencia elabora la aceptación y emite a contabilidad para que ejecute el proceso constante de castigo en el sistema el registro en la respectiva cuenta de orden.

En este caso damos a conocer que, al momento del cierre del ejercicio de cada empresa, debemos estimar y efectuar los asientos de Provisión y Castigo de Cuentas Incobrables, los cuales; son necesarios para sincerar las cifras en los Estados financieros a elaborar.

Base legal:

Ley del Impuesto a la Renta

Al hablar de las CUENTAS INCOBRABLES, es necesario remitirnos al Inciso i) del art.º. 37 de la Ley del Impuesto a la Renta (LIR) el cual da pautas necesarias para la deducción.

Reglamento de la LIR

Por otra parte, el Reglamento de la LIR en el inciso f) de su artículo 21º establece que, para efectuar la provisión de deudas incobrables, se deberá tener en cuenta reglas.

Si la entidad estima al final del ejercicio que la cobranza al cliente se ha convertido dudosa, registra el asiento correspondiente:

Tabla 26. Registro Contable Cobranza Dudosa

El Registro Contable de la Estimación y Castigo Cobranza Dudosa		
_____ x _____	debe	haber
68 Valuación y Deterioro De Activos y Provisiones	xxx	
684 valuación de activos		
6841 estimación de cuentas de cobranza dudosa		xxx
19 Estimación de Cuentas de Cobranza Dudosa		
191 Ctas. Por cobrar comerc. - Terceros		
1911 facturas, boletas y otros comprobantes por cobrar		
Por la estimación de las cuentas de dudosa cobranza determinado al final del ejercicio		
_____ x _____		
94 Gastos Administrativos		
79 Cargas Imputable a la Cuenta de Costos y Gastos	xxx	
Por el asiento por destino de los gastos por la estimación de cobranza dudosa.		xxx
_____ x _____		
12 Cuentas por Cobrar Comerciales-Terceros		
129 cobranza dudosa	xxx	
1291 fact., boletas y otros comprob. por cobrar		
12 cuentas por Cobrar Comerciales-Terceros		xxx
121 facturas, boletas y otros comprobantes por cobrar		
1212 emitidas en cartera		
Por el asiento de traslado de la cuenta por cobrar a la divisionaria de cobranza dudosa correspondiente.		
_____ x _____		
19 Estimación de Cuentas de Cobranza		
191 cuentas por cobrar comerciales - terceros	xxx	
1911 fact. boletas y otros comprob. Por cobrar		
12 Cuentas por Cobrar Comerciales-Terceros		xxx
129 cobranza dudosa		
1291 fact. boletas y otros comprob. Por cobrar		
Por el castigo de las ctas. Que han sido consideradas incobrables.		

Fuente: Por Autores

VI. Conclusiones

De la información revisada y evaluada en la Empresa Ferronor SAC, se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que las políticas de crédito y cobranza si influyen en la gestión de las cuentas por cobrar comerciales de la Empresa Ferronor SAC en el año 2015, según evaluación y análisis al gerente y al personal involucrado en el área, se determinó que la morosidad, es a consecuencia del incumplimiento de los requisitos establecidos por la empresa.
2. Se conoció el nivel de ventas de la Empresa Ferronor SAC del año 2015, de acuerdo a los resultados, los meses que se han obtenido mayor porcentaje son: enero con 13% y noviembre con 10%, esto se debe principalmente a las ventas de productos con mayor rotación en determinadas estaciones del año. Asimismo, se analizó los tipos de venta, con que trabaja la empresa, que son: ventas al crédito con un 47% que no se sabe si va ser recuperado y ventas al contado con un 53%, esto nos afirma que la empresa realiza mayores ventas al contado pero la diferencia es mínima con un 6%.
3. Se Analizó que la cartera vencida hasta el año 2015 ascendió a S/. **4, 482,312.99** y las cuentas por cobrar comerciales de la Empresa Ferronor SAC al 31 de diciembre de 2014 fue S/.**1,124,181.91**.
4. En base a las deficiencias encontradas se trabajó una propuesta con el fin de ordenar y mejorar el desarrollo del proceso de crédito y de cobranza y a la vez del ajuste.

VII. Recomendaciones

De la información revisada y evaluada en la Empresa Ferronor SAC, se llegaron a las siguientes recomendaciones:

- 1.** La gerencia financiera debe controlar y velar por la eficiencia de sus activos (cuentas por cobrar) permitiendo con ello una rotación continua y bajos niveles de morosidad, por lo que es necesario contar con políticas formalmente establecidas, contenidas en un reglamento o normativa aprobada y autorizada por la alta dirección.
- 2.** El área de créditos: el jefe o analista de esta área se encarga de realizar el respectivo análisis para su otorgamiento, utilizando el manual como guía de apoyo para seguir los lineamientos y requerimientos exigidos, para que dichos otorgamientos sean ágiles, oportunos y efectivos. Asimismo, se recomienda la provisión de cobranza dudosa a fin de un tema de información objetiva porque si no se va ir arrastrando una cifra que no es real.
- 3.** Los cobradores y asistentes deberán estar capacitados y actualizados de manera para que puedan realizar siempre de manera eficiente sus funciones, logrando con ello una cartera controlada con un bajo índice de morosidad. Su gestión debe orientarse a administrar de mejor manera el recurso cobradores y visitas a clientes claves.
- 4.** Revisar e implementar las medidas y acciones propuestas en el presente documento de investigación el mismo que ha sido elaborado en base a la información real sobre las cuentas por cobrar comerciales de la Empresa Ferronor SAC.

VIII. Referencias Bibliográficas

- Aguilar, H. (2015). Las estimaciones contables y su incidencia en la determinación. *Asesor Empresarial*, 31.
- Aguilar, V. (2013). Universidad San Martín de Porres. *Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la Empresa Contratista Corporación Petrolera S.A.C. - año 2012*. Lima, Perú.
- Aguirre, J. (2005). *Auditoría y Control Interno*. Madrid: Grupo cultural.
- Arias, P. (2017). *Estimación Cobranza Dudosa*. Miraflores-Lima: Gaceta Jurídica SA.
- Blogger. (03 de 2010). *Blogger.com*. Obtenido de http://creditoscobranzasdinero.blogspot.pe/2010/03/todocreditoscobranza_24.html
- Brachfield, P. (2003). *Recobrar impagados y Negociar con Morosos*. Barcelona: Edición Gestión SA.
- Brito, J. (1992). *Contabilidad básica e Intermedia (I y II)*. Valencia: Centro de Contadores.
- Carrasco, M., & Farro, C. (Junio de 2014). Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. *Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios Vanina E.I.R.L., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el período 2012*. Perú.
- Chalupowicz, D. (2007). Política de Crédito en las Organizaciones - Un instrumento para mejorar. 20.
- Ettinger, R. (2000). *Creditos y Cobranzas*. Mexico: Continental.
- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. Mexico: Pearson educación.
- Herrera, P. (2014). Universidad Nacional de Trujillo. “Factores que influyen en el mejoramiento de los procesos y controles en el área de créditos y cobranzas de la empresa Linde Gas Perú S.A – Sucursal Trujillo Año 2013”. Trujillo, Perú.
- Horngrén, H. O. (2010). *Contabilidad*.
- Meza, C. (2007). *Contabilidad. Análisis de Cuentas*. Costa Rica: EUNED.
- Ortega, R., Pacherras, A., & Díaz, R. (2010). *Dinámica Contable Registro y Casos Prácticos*. Lima: Ediciones Caballero Bustamante S.A.C.
- Tanaka, G. (2005). *Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Toaquiza, A. (2015). Universidad Nacional De Chimborazo. *Auditoría de gestión al departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito educadores de*

Chimborazo y su incidencia en la optimización de recursos para el período de julio a diciembre 2013. Ecuador.

Uceda, L., & Villacorta, F. (2014). Universidad Privada Antenor Orrego. *Las políticas de ventas al crédito y su influencia en la morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. en la ciudad de Lima periodo 2013.* Trujillo, Peru.

Valle, E. (. (s.f.). *Credito y cobranzas.* Mexico: Universidad Nacional Autonoma de Mexico.

Valls, J. (1999). *La Gestion de cobros.* Madrid: Fundacion Confemetal.

IX. Anexos

Anexo 01. Definición de términos básicos

Empresa: La Empresa es una organización que convierte factores en bienes y servicios que puede vender, desde las más simples (unipersonales) hasta las más complejas y de gran diversidad y potencialidad.

Cliente: Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Política: Una política es el curso general de acción para situaciones concurrentes, encaminada a alcanzar los objetivos establecidos. Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que repiten una y otra vez dentro de una organización.

Crédito: El término crédito proviene del latín “creditum”, de credere, tener confianza. La confianza es la base del crédito, aunque al mismo tiempo implica un riesgo. El crédito sin la confianza es inconcebible. En los negocios, crédito es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios.

Cobro: es la acción inmediata por la cual se pretende obtener la satisfacción de una obligación cualquiera que fuera esta.

Políticas de crédito: Proceso que comprende las actividades encaminadas a la decisión de conceder crédito a clientes y aquellas encaminadas a recuperarlas, que permita elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión.

Morosidad: Es la cualidad de moroso, la situación jurídica en la que un obligado se encuentra en mora, siendo ésta el retraso en el cumplimiento de una obligación, de cualquier clase que ésta sea, aunque suele identificarse principalmente con la demora en el pago de una deuda exigible.

Cuentas por cobrar: Son derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

Anexo 02. Ficha RUC Empresa Ferronor SAC

CONSULTA RUC: 20103134065 - FERRONOR SAC.			
Número de RUC:	20103134065 - FERRONOR SAC.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	FERRONOR SAC.		
Fecha de Inscripción:	21/04/1993	Fecha Inicio de Actividades:	01/12/1992
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL. ESPAÑA NRO. 839 INT. P.R.J. GARCÉS LAMBAYEQUE - CHICLAYO - JOSÉ LEONARDO ORTIZ		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL/COMPUTARIZADO	Actividad de Comercio Exterior:	IMPORTADOR/EXPORTADOR
Sistema de Contabilidad:	MANUAL/COMPUTARIZADO		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 4923 - TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA Secundaria 1 - 4752 - VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRERÍA, PINTURAS Y PRODUCTOS DE VIDRIO EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA NOTA DE CREDITO NOTA DE DEBITO GUIA DE REMISION - REMITENTE COMPROBANTE DE RETENCION GUIA DE REMISION - TRANSPORTISTA COMPROBANTE DE PERCEPCION VENTA INTERNA		
Sistema de Emisión Electrónica:	DESDE LOS SISTEMAS DEL CONTRIBUYENTE, AUTORIZ DESDE 19/10/2016		
Afiliado al PLE desde:	01/01/2013		
Padrones :	Excluido del Régimen de Agentes de Retención de IGV a partir del 01/09/2016 Incorporado al Régimen de Agentes de Percepción de IGV - Venta Interna (R.S.058-2006) a partir del 01/04/2006		

Anexo 03. Estados Financieros 2014-2015

Estado de Situación Financiera de la Empresa Ferronor SAC - 2014

FERRONOR SAC
RUC: 20103134065

LIBRO DE INVENTARIOS Y BALANCES - ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014
(Expresado en Soles)

ACTIVO	IMPORTE	PASIVO	IMPORTE
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
10 Efectivo y Equivalentes de Efectivo	1,762,498.00	10 Sobregiros Bancarios	0.00
12 Cuentas por Cobrar Comerciales – Tercero	3,276,695.00	40 Tributos, Contraprestaciones y Aportes a	147,783.00
14 Cuentas por Cobrar al Personal, a los Ac	90,580.00	41 Remuneraciones y Participaciones por Pag	5,057.00
16 Cuentas por Cobrar Diversas – Terceros	277,284.00	42 Cuentas por Pagar Comerciales – Terceros	8,386,950.00
18 Servicios y Otros Contratados por Antici	225,003.00	43 Cuentas por Pagar Comerciales – Relacion	5,440.00
17 Cuentas por Cobrar Diversas – Relacionad	465,677.00	45 Obligaciones Financieras	599,300.00
20 Mercaderías	3,940,497.00	46 Cuentas por Pagar Diversas – Terceros	
28 Existencias por Recibir	700,233.00		
13 Cuentas por Cobrar Comerciales – Relacio	47,181.00		
Otros activos Corrientes	21,744.00		
Total Activo Corriente	10,807,392.00	Total Pasivo Corriente	9,144,530.00
ACTIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
32 Activos Adquiridos en Arrendamiento Fina	1,036,153.00	Total Pasivo no Corriente	0.00
33 Inmuebles, Maquinaria y Equipo	629,859.00		
34 Intangibles	104,631.00	PATRIMONIO	
39 Depreciación, Amortización y Agotamiento	(535,956.00)	Capital	6,000,000.00
37 Activo Diferido	781,706.00	Resultados Acumulados	(2,127,829.00)
Total Activo no Corriente	2,016,393.00	50 Resultado del Ejercicio	(192,916.00)
		59 Total Patrimonio	3,679,255.00
		89	
TOTAL ACTIVO	12,823,785.00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	12,823,785.00

Estados de Resultados de la Empresa Ferronor SAC - 2014

FERRONOR SAC	
RUC: 20103134065	
LIBRO DE INVENTARIOS Y BALANCES - ESTADO DE RESULTADOS POR FUNCION	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	
(Expresado en Soles)	
(+) Ventas Brutas	67,705,962.00
(-) Dsc tos. Concedidos por Factura	
VENTAS NETAS	67,705,962.00
(-) Costo de Ventas	(64,296,581.00)
UTILIDAD BRUTA	3,409,381.00
(-) Gastos Administrativos	(1,018,397.00)
(-) Gastos de Ventas	(1,484,964.00)
UTILIDAD OPERATIVA	906,020.00
(+) Otros Ingresos	87,132.00
(+) Ingresos Financieros	1,968.00
(-) Gastos Financieros	(867,259.00)
(-) Gastos diversos	(320,777.00)
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	(192,916.00)

Estados de Situación Financiera de la Empresa Ferronor SAC - 2015

FERRONOR SAC
RUC: 20103134065

LIBRO DE INVENTARIOS Y BALANCES - ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015
(Expresado en Soles)

ACTIVO		IMPORTE	PASIVO		IMPORTE
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
10	Efectivo y Equivalentes de Efectivo	539,130.00	10	Sobregiros Bancarios	0.00
12	Cuentas por Cobrar Comerciales – Tercero	4,482,313.00	40	Tributos, Contraprestaciones y Aportes a	125,912.00
14	Cuentas por Cobrar al Personal, a los Ac	835,686.00	41	Remuneraciones y Participaciones por Pag	9,420.00
16	Cuentas por Cobrar Diversas – Terceros	314,749.00	42	Cuentas por Pagar Comerciales – Terceros	10,102,751.00
18	Servicios y Otros Contratados por Antici	81,752.00	43	Cuentas por Pagar Comerciales – Relacion	2,784.00
17	Cuentas por Cobrar Diversas – Relacionad	479,221.00	45	Obligaciones Financieras	863,997.00
20	Mercaderías	3,347,942.00	46	Cuentas por Pagar Diversas – Terceros	260,056.00
28	Existencias por Recibir	740,202.00			
13	Cuentas por Cobrar Comerciales – Relacio	7,206.00			
	Otros activos Corrientes	465,747.00			
	Total Activo Corriente	11,293,948.00		Total Pasivo Corriente	11,364,920.00
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
32	Activos Adquiridos en Arrendamiento Fina	1,169,059.00		Total Pasivo no Corriente	0.00
33	Inmuebles, Maquinaria y Equipo	884,357.00			0.00
34	Intangibles	140,556.00			
39	Depreciación, Amortización y Agotamiento	(734,743.00)	50	Capital	6,000,000.00
37	Activo Diferido	1,001,257.00	59	Resultados Acumulados	(4,731,847.00)
	Total Activo no Corriente	2,460,486.00	89	Resultado del Ejercicio	1,121,361.00
				Total Patrimonio	2,389,514.00
	TOTAL ACTIVO	13,754,434.00		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	13,754,434.00

Estados de Resultados de la Empresa Ferronor SAC - 2015

FERRONOR SAC	
RUC: 20103134065	
LIBRO DE INVENTARIOS Y BALANCES - ESTADO DE RESULTADOS POR FUNCION	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	
(Expresado en Soles)	
(+) Ventas Brutas	72,520,950.00
(-) Dsc tos. Concedidos por Factura	<u>(679,024.00)</u>
VENTAS NETAS	71,841,926.00
(-) Costo de Ventas	<u>(71,461,481.00)</u>
UTILIDAD BRUTA	380,445.00
(-) Gastos Administrativos	(1,149,299.00)
(-) Gastos de Ventas	<u>(1,723,937.00)</u>
UTILIDAD OPERATIVA	(2,492,791.00)
(+) Otros Ingresos	4,581,469.00
(+) Ingresos Financieros	323,088.00
(-) Gastos Financieros	(1,291,676.00)
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	1,271.00
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	<u>1,121,361.00</u>

Anexo 04. Entrevista



Guía Entrevista

Sobre la gestión del área de créditos y cobranzas

Objetivo: Conocer, identificar estrategias o puntos centrales y hacer un diagnóstico en la gestión del área de crédito y cobranzas establecidas en la Empresa

Dirigido: A Gerente General

Fecha: 09/12/2016

a. ¿Cuáles son las modalidades de venta o condición de venta?

Rpta: Contamos con las siguientes modalidades de venta: al crédito y al contado.

b. ¿Las políticas de crédito y cobranza se encuentran aprobadas por algún documento, reglamento o directiva?

Estas políticas, solo están acordadas en equipo, tanto por el encargado del área de créditos y cobranzas y el gerente general, mas no se encuentra formalmente establecido mediante un documento escrito y aprobado.

c. ¿Qué criterios tiene en consideración su empresa al evaluar el otorgamiento de créditos?

Rpta: Historial crediticio y Centrales de riesgo afiliada a Equifax.

d. ¿El área de créditos y cobranzas, cuenta con un manual que regule los procedimientos?

Rpta: No exactamente con un manual, pero todo nuestro equipo de ventas tiene conocimiento de la forma de realizar su trabajo en el área, lo cual engloba a procedimientos, políticas y sanciones.

e. ¿Quién determina y aprueba las políticas de crédito?

Rpta: Es una decisión en conjunto que se determina con un trabajo en equipo entre gerencia general el área de créditos y cobranzas, luego de realizar un estudio del historial crediticio con diferentes evaluaciones, tanto del cliente nuevo y de los clientes antiguos para determinar qué tipo de crédito será otorgado.

f. ¿Las políticas de crédito influyen en los índices de morosidad?

Rpta: Si influyen, ya que si otorgamos un crédito a un cliente que compro en su mayoría productos, que son los que mayor utilidad generan y este incumple con el pago en la fecha establecida, genera un descuadre en nuestras proyecciones y a su vez el cliente es considerado moroso y de alto riesgo.

g. ¿El área de créditos y cobranzas, cuenta con un personal capacitado para la evaluación de los créditos otorgados?

Rpta: Claro, contamos con personal idóneo para el desarrollo de las actividades en dicha área, pero no cuentan con una capacitación constante, ya que eso generaría un costo adicional a la empresa, tratamos de compensar esta carencia al contar con algunos servicios extras, como Equifax, el cual nos ayuda con las evaluaciones para una mayor precisión al momento de otorgar un crédito.

h. ¿Qué tipo de política de cobranza aplica la Empresa Ferronor SAC?

Rpta: Políticas restrictivas

i. ¿Cuáles son los medios de pagos para cobranza que ha implementado la empresa para sus clientes?

Rpta: deposito en cuenta en las entidades financieras por intermedio de nuestras cuentas recaudadoras y cuentas Corrientes. También pueden cancelar en efectivo en el área de tesorería de la empresa.

Las Autoras

Anexo 05. Encuesta



Guía de Encuesta

Sobre la gestión de las políticas de crédito y cobranza

Objetivo: Conocer el proceso y otorgamiento del crédito y la recuperación de la cobranza y asimismo como está integrada el área a investigar.

Dirigido: Encargado del área de créditos y cobranzas

Fecha: 09/12/2016

1. ¿La empresa realiza ventas al crédito?

SI

NO

2. ¿La empresa cuenta con un área de créditos?

SI

NO

3. ¿La empresa cuenta con políticas de crédito?

SI

NO

4. ¿La empresa cuenta con políticas de cobranza?

SI

NO

5. ¿Las políticas de crédito y de cobranza se encuentran aprobadas por algún documento, reglamento o directiva?

SI

NO

6. ¿Las políticas de crédito y cobranza han sido establecidas solo mediante un acuerdo interno?

SI

NO

7. ¿Los requisitos establecidos en las políticas de crédito y cobranza, se exigen a todos los clientes?

SI

NO

8. ¿Los clientes son evaluados formalmente antes de realizar una venta al crédito?

SI

NO

9. ¿Los clientes tienen conocimiento de las políticas de crédito y de cobranza?

SI

NO

10. ¿El cliente que se retrasó en el pago, se le sigue otorgando la venta al crédito?

SI

NO

11. ¿La visita a los clientes con crédito son supervisados continuamente?

SI

NO

12. ¿Se hace una revisión periódica de los créditos vencidos y se examinan la causa de falta de pago?

SI

NO

13. ¿Se concilian periódicamente todas las cuentas por cobrar?

SI

NO

Las Autoras