

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – T**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE**  
**CONTABILIDAD**



**EVALUACION DE LA GESTIÓN DE CRÉDITO Y SU IMPACTO EN**  
**LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA BARTHE**  
**PUSCAN LUIS EIRL DURANTE EL AÑO 2014**

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

**AUTOR : PEDRO ADOLFO DEL AGUILA SAAVEDRA**

**ASESOR : C.P.C.C. MSc AUSVER SAAVEDRA VELA**

**TARAPOTO – PERÚ**

**ENERO – 2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – T**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**INFORME FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE CONTADOR PÚBLICO  
EMPRESA CONSTRUCTORA BARTHE PUSCAN LUIS EIRL  
DURANTE EL AÑO 2014**

PRESENTADO POR:

**Bachiller En Contabilidad Pedro Adolfo Del Aguila Saavedra**

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL HONORABLE JURADO

PRESIDENTE: CPCC M.Sc. VICTOR ANDRES PRETELL PAREDES



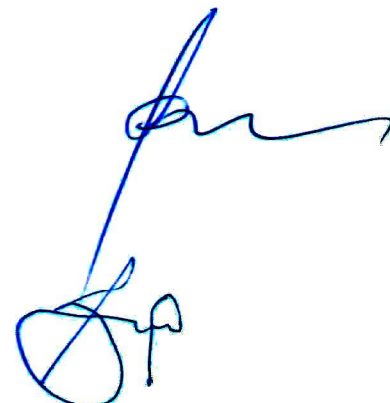
SECRETARIA: Econ. SONIA ELIZABETH SALAZAR VEGA



MIEMBRO: CPCC. JULIO CESAR GONZALES DEL AGUILA



ASESOR: CPCC. AUSVER SAAVEDRA VELA



## DEDICATORIA

A Dios por bendecirme cada día,  
brindarme salud y mediante ello  
culminar con el trabajo de  
investigación y cumplir mis metas  
trazadas

A mis padres y hermana fuente de  
apoyo constante e incondicional,  
ya que sin su ayuda hubiera sido  
imposible culminar mi profesión

## AGRADECIMIENTO

A los docentes por brindarme las enseñanzas que me ayudaron a forjar mi carrera profesional en especial a la profesora Nora Dextre.

A mi asesor por su apoyo constante, en el proceso de mi trabajo, ya que sin su apoyo me hubiera sido difícil culminarlo

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de Grados y títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín, se presenta la tesis denominada: **“EVALUACION DE LA GESTIÓN DE CRÉDITO Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA BARTHE PUSCAN LUIS EIRL”**

Señores miembros del jurado se espera que el presente trabajo de investigación sea evaluado y merezca su aprobación.

Atentamente.

El Autor

## INDICE

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTO .....	3
PRESENTACIÓN .....	4
INDICE .....	5
RESUMEN.....	7
ABSTRACT .....	8
CAPÍTULO I: INTRODUCCION .....	9
1.1. Formulación del Problema .....	9
1.2. Problema .....	11
1.3. Justificación del estudio .....	11
1.4. Objetivos .....	13
1.5. Limitaciones.....	14
1.6. Hipótesis.....	15
1.7. Variables .....	15
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	16
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	16
2.2 Bases teóricas .....	23
2.3 Definición de términos. ....	79
CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	85
3.1. Tipo de Investigación:.....	85
3.2. Nivel de Investigación:.....	85
3.3. Población, muestra y unidad de análisis: .....	85
3.4. Diseño de Investigación:.....	86
3.5. Método de Investigación: .....	86
3.6. Técnicas e Instrumentos de Investigación. ....	87
CAPITULO IV.....	88
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	88
4.1. Resultados Descriptivos .....	88
4.2. Resultados Explicativos .....	93
4.3. Liquidez de la empresa “BARTHE PUSCAN LUIS EIRL” .....	105
4.4. Discusión de Resultados .....	107
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112

5.1. Conclusiones.....	112
5.2. Recomendaciones.....	113
VI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA .....	114
VII: ANEXOS.....	117
ANEXO 01: Matriz de consistencia.....	118
ANEXO N°02: Instrumento de la variable II – Lista de cotejo .....	119
ANEXO 03: Instrumento de la variable II - Liquidez.....	121
Anexo N°04: Matriz de resultados variable I.....	122
ANEXO 05: Matriz de resultados variable II.....	124
Anexo N°05: Balance General 2013.....	125
Anexo N°06: Balance General 2014.....	126

## RESUMEN

El incremento de la industria constructora en la región, ha permitido la constitución de muchas empresas del rubro. Algunas de ellas se manejan en forma empírica determinado por la ausencia de una política adecuada. Al respecto, la empresa BARTHE PUSCAN LUIS EIRL que es materia de estudio, es evaluada en relación a la gestión de créditos que otorga y como está influye en la liquidez.

En el periodo investigado la empresa muestra gran movimiento, pero por carecer de lineamientos y políticas para un manejo adecuado de las cuentas por cobrar, se pudo observar que muestra una liquidez negativa. Esta puede mejorar descentralizando actividades, creando áreas que desarrollen actividad específica logrando de esta manera la eficiencia de las labores de recuperación de crédito que otorga.

Para tener este enfoque se utilizó la información contable y financiera, centrado de manera particular en los ingresos que se muestra en el periodo

Asimismo, para complementar la información del presente trabajo se entrevistó a los trabajadores y responsables que laboran en la empresa



## **ABSTRACT**

The increase of the construction industry in the region, has allowed the constitution of many companies in the industry. Some of them are handled empirically determined by the absence of an appropriate policy. In this respect, the company BARTHE PUSCAN LUIS EIRL that is subject of study, is evaluated in relation to the management of credits that it grants and as it influences in the liquidity.

An interview was applied to the workers who work in the institution, likewise there was in use the countable and tributary information with relation to the income that the company shows in the above mentioned period. In the period under investigation the company shows great movement, but lacking guidelines and policies for proper management of accounts receivable, it was observed that it shows a negative liquidity. This can improve decentralizing activities, creating areas that develop specific activity thus achieving the efficiency of the work of recovery of credit that grants.

In order to have this approach we used the accounting and financial information, focusing in particular on the income shown in the period

Also, to complement the information of the present work, the workers and managers who work in the company were interviewed

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCION**

### **1.1. Formulación del Problema**

#### **1.1.1. Realidad Problemática:**

En la actualidad, muchas empresas tienen parcialmente mecanizado el departamento de crédito por ser una de las áreas estratégicas donde algunas de sus funciones es aplicar políticas de crédito, evaluar a clientes, asignar una línea de crédito adecuada, realizar el seguimiento de los estados de cuentas de los clientes, ejecutar las cobranzas y cumplir con las expectativas de la gerencia y donde el sistema de cobranza, muchas veces se ve afectada debido al crecimiento de las mismas.

De igual manera, las ventas al crédito presentan beneficios pero también provocan riesgo, es por ello que se debe considerar la aplicación de una política efectiva de la administración de crédito. La eficacia de las políticas de crédito de una empresa puede ejercer impacto significativo en el desempeño general, y para que una empresa esté en condiciones de otorgar crédito a sus clientes debe: establecer políticas de crédito y evaluar a cada solicitante.

La determinación de la liquidez es parte de las proyecciones financieras y presupuestales de cualquier negocio, puesto que sin el conocimiento cierto de la capacidad de la empresa para generar un determinado flujo de efectivo, es imposible hacer cualquier proyección, o de iniciar cualquier proyecto futuro y en esas condiciones sería arriesgado e irresponsable asumir compromisos sin la certeza de poder cumplirlos.

La liquidez se refiere a la capacidad de una empresa de disponer fondos necesarios. Al no contar con liquidez, la empresa se ve en la necesidad de adquirir productos financieros como pagares, sobregiros, etc., produciendo gastos financieros que afectan a la empresa e influyen negativamente en la liquidez y rentabilidad de la empresa.

La empresa LUIS BARTHE PUSCAN E.I.R.L., cuyo giro de negocio es la comercialización de material agregado y de construcción, permite realizar ventas al contado y un gran volumen de ventas al crédito.

Producto de ello al ser evaluado se puede observar que no existen directivas internas en el área de créditos para optimizar la operatividad.

Así mismo, no está dotada de recursos humanos calificados, materiales y equipos necesarios para una eficiente gestión; los registros se realizan en forma manual.

Producto de ello se hizo necesario realizar un estudio acerca de la gestión de crédito que tiene la empresa

Las deficiencias que se observaron en la entidad son las siguientes:

Falta de enfoque. Incapacidad de atender eficaz y eficientemente a todos los clientes, debido a no contar con los recursos humanos, y materiales

Falencias en materia de créditos y cobranzas. No basta con vender en buen número, es fundamental en caso de vender a crédito seleccionar convenientemente los clientes, sus límites crediticios, los plazos de pago y gestionar correctamente las cobranzas.

No contar con buenos sistemas de información. La información inexacta, poco confiable y fuera de tiempo, llevará a no adoptar las medidas adecuadas a tiempo, además de dar lugar a pésimas tomas de decisiones.

Mala selección de personal. No elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa.

Mala selección de personal. No elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa.

Falta de capacitación del empresario. Desconocimiento sobre el manejo empresarial.

Incapacidad para consultar. Posición del propietario quien creyendo saberlo todo no consulta o lo hace a medias las cosas.

Mala gestión financiera en materia de endeudamiento y liquidez. No deberán realizarse inversiones sobre la base de financiación bancaria, siendo lo correcto ampliar las capacidades sobre la base de la reinversión de las ganancias generadas.

Sacar del negocio mucho dinero para gastos personales. Gastando las utilidades y muchas se utiliza el capital.

De lo expuesto, se desprende que no existe una gestión de crédito coordinado, aplicado, adecuado oportunamente a los clientes, para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la empresa se conviertan en activos líquidos de la forma más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.

De allí que el desarrollo del presente trabajo de investigación nos permitirá dar alternativas eficientes sobre el departamento de crédito, y el impacto en la liquidez acorde a las necesidades de la empresa.

## **1.2. Problema**

¿Cómo la evaluación de gestión de Crédito impacta en la liquidez de la empresa “LUIS BARTHE PUSCAN E.I.R.L.”, durante el año 2014?

## **1.3. Justificación del estudio**

### **Justificación teórica**

Ante la creación de nuevos pensamientos de cómo mejorar los negocios en las empresas, se hace necesario la aplicación de conceptos y aportes de conocedores sobre el tema; en la elaboración de esta investigación se consultó diferentes autores destacando a APAZA MEZA, Mario en la obra Elaboración Análisis e interpretación de Estados Financieros (2005) en la variable liquidez, Quien sostiene ampliamente sobre el tema tratado, siendo de mucha importancia para el trabajo de investigación.

### **Justificación práctica**

Estableciendo una adecuada política en la gestión de créditos permitirá obtener información razonable, veraz y oportuna, por consiguiente se puede tomar las mejores decisiones, y determinar el impacto que genera en la liquidez de la empresa.

### **Justificación metodológica**

La validación de los métodos de investigación a utilizar esta determinada mediante técnicas de estudios las cuales son: Las entrevistas, análisis documentario y observaciones, para así poder obtener resultados que nos puedan ser de mucha ayuda para nuestra investigación.

### **Justificación académica**

Por ser política de la UNSM y estar especificado en el currículo actual de estudio, que todo estudiante que curse el noveno ciclo de la Facultad de Ciencias Económicas, realice trabajo de investigación que es importante para la formación como persona y sobre todo para el título profesional que con tanto esfuerzo y dedicación podamos obtener. La realización del presente trabajo de investigación, generará un perfil investigativo al estudiante, ya que empleará teorías propuestas por distintos autores, que contribuirán con la evaluación de las variables en estudio, proporcionando nuevos conocimientos al investigador.

## **Importancia:**

Se justifica desarrollar el presente trabajo de investigación por la importancia que engloba en el ámbito empresarial, académico y social; el crédito es política de venta que muchas veces es factor del crecimiento de la empresa, aumentando los volúmenes de comercialización y permite a determinados sectores de la población integrarse al mercado consumidor.

Bien aplicada la venta al crédito, mejor cobranza, por consiguiente ayuda a recuperar el capital invertido dentro de los ejercicios comerciales estando íntimamente relacionada con las cuentas por cobrar y el crédito, enfocándose en factores primordiales como la maximización del beneficio, para lograr este objetivo una de las herramientas más utilizadas para la gestión de créditos, es el análisis y control, que garantiza un alto grado la consecución de las metas fijadas por la empresa. Por otro lado es de suma importancia que la empresa cuente con un optimo sistema de cobranza, de manera que los créditos otorgados retornen sin problemas para obtener mayor liquidez y permita la normal fluidez de sus actividades, así como también la adquisición de sus productos y alcanzar de esta forma, los objetivos propuestos por gerencia de la empresa.

Este trabajo es de suma importancia porque ayudara a establecer los patrones necesarios de esta forma evitar contingencias negativas respecto al crédito y buscar la forma de mejorar las políticas y métodos para obtener resultados positivos en la liquidez de la empresa.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Evaluar de qué manera la gestión de créditos otorgados incide en la liquidez de la empresa “BARTHE PUSCAN LUIS E.I.R.L.”, durante el año 2014.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar las deficiencias de la gestión de crédito en la empresa “BARTHE PUSCAN LUIS E.I.R.L.” en el año 2014
- Conocer la liquidez de la empresa “BARTHE PUSCAN LUIS E.I.R.L.”
- Determinar la incidencia de gestión de crédito en la liquidez de la empresa “BARTHE PUSCAN LUIS E.I.R.L.”

#### **1.5. Limitaciones**

##### **Limitaciones de Tiempo:**

La presente investigación en el tiempo comprende el periodo 2014

##### **Limitaciones de Espacio o Territorio:**

Se limita a la empresa “BARTHE PUSCAN LUIS E.I.R.L.”, de la ciudad de Tarapoto, Región San Martín.

##### **Limitaciones de Recursos:**

El presupuesto se limita a la capacidad y disponibilidad de recursos financieros básicos y recursos tecnológicos por el investigador, para la realización del presente estudio de investigación.

##### **Limitaciones de Acceso a Información:**

Se ha contado con la información suficiente para realizar el trabajo de investigación

El investigador tiene acceso a información en horario de oficina, o cuando dispone de tiempo el responsable de la gestión financiera de la empresa.

## **1.6. Hipótesis**

La gestión de créditos es deficiente por ende impacta negativamente en la liquidez de la empresa “LUIS BARTHE PUSCAN E.I.R.L.”, en la ciudad de Tarapoto, en el periodo 2014.

## **1.7. Variables**

### **Variable independiente:**

- Gestión de créditos

### **Variable dependiente:**

- Impacto en la liquidez



## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

### 2.1 Antecedentes de la Investigación

#### **A Nivel Internacional.**

**Baños Carrasco Niquel & Pérez Castro María (2011)**, en su trabajo de investigación, “Estrategias financieras para minimizar el riesgo de liquidez, en las empresas del Municipio de San Salvador, dedicadas a la Importación y comercialización de piso cerámico”. (Tesis de titulación). Universidad De El Salvador. Salvador.

Llegaron a la conclusión que: Se evidenció que las empresas no consideran de mucha utilidad contar con un departamento de finanzas, observando mayor interés en las áreas de ventas y contabilidad, ya que de los primeros dependen sus ingresos y cubren compromisos con los usuarios externos, respectivamente. Se determinó que las entidades del sector, en su mayoría utilizan las razones financieras como técnica de análisis a sus estados financieros y no hacen uso de otros métodos que pueden contribuir a tener una visión más amplia de la situación y rendimiento económico de las mismas. Se comprobó que todas las empresas opinan que la liquidez es de importancia para la realización de sus operaciones y han considerado el riesgo de la misma, no obstante muy pocas cuentan con un plan establecido para la minimización de este. Se evidenció que las empresas del sector hacen uso de estrategias financieras, aun cuando no tengan un conocimiento de los beneficios respecto al riesgo de liquidez que estas conllevan, no obstante, la mayoría considera de utilidad la existencia de un documento que le permita la elaboración de las mismas.

**Gualancañay Ilbay Willam (2012)**. En su tesis:” Proceso de créditos y cobranzas y su incidencia en la cartera vencida de la empresa

“Hidrotecnología” de la ciudad de Ambato”. (Tesis de titulación) Universidad Técnica de Ambato - Ambato – Ecuador. Llego a la conclusión:

- ✓ El proceso de crédito y cobranza no es el adecuado dentro de la empresa porque no se cuenta con un proceso, guía que establezca que pasos se debe tomar en cuenta al momento de otorgar un crédito al cliente.
- ✓ La empresa no utiliza ningún proceso para medir la rentabilidad, tampoco utiliza indicadores financieros para medir la cartera vencida de clientes, el personal encargado registra las facturas atrasadas en folders, provocando retrasos en la recuperación de cartera y ocasionando inestabilidad financiera.
- ✓ Se concluye que diseñar un proceso de créditos y cobranzas para la organización permitirá reducir y prevenir el alto porcentaje de cartera vencida de la empresa “Hidrotecnología”.
- ✓ La empresa no tiene establecidos plazos de crédito para ningún monto otorgado a los clientes, es por esta razón del alto porcentaje de cartera vencida registrada en la organización.
- ✓ Un alto porcentaje de clientes no se acercan a la empresa a cancelar sus obligaciones de pago adquiridas con la empresa por olvido, porque la empresa no tiene establecidas políticas de crédito acorde a la organización y al mercado.
- ✓ Realizando las investigaciones del caso y usando métodos estadísticos de análisis se concluye que la implantación de un proceso de créditos y cobranzas permitirá disminuir el alto porcentaje de cartera de la empresa “Hidrotecnología” de la ciudad de Ambato.

**Montes Tincu Pedro (2008).** En su tesis: *“La administración del departamento de crédito y cobranza en empresas farmacéuticas”* (Tesis de titulación). Universidad iberoamericana. México. Llego a la conclusión:

En esta investigación se ha intentado comprobar una vez más la aplicación de la administración en todos los ámbitos de los negocios, particularmente en el departamento de crédito y cobranzas se comprobó que, aplicando el

proceso administrativo se puede mejorar el desempeño organizacional, se logran objetivos plenamente cuantificables aplicando los principios de cada fase que involucra la planeación, la organización, la dirección y el control, tomar decisiones en cada fase, es el rol del administrador (en su papel de gerente de este departamento). Mi formación profesional es la de contador, el papel de gerente del departamento de crédito y cobranzas fue una casualidad, en la empresa trasnacional alemana para la que prestaba mis servicios me había desempeñado como contador fiscal durante siete años, para hacer “mejor el trabajo” a partir del segundo año de este cargo obtuve el grado de especialista fiscal y dos veces al año asistía a cursos de actualización fiscal. Cuando el gerente de crédito y cobranzas sufrió una embolia repentina era una época del año en que la actividad fiscal no era excesiva; adicionalmente me encontraba estudiando la Maestría en Administración en la Universidad Iberoamericana por ello cuando me propusieron dirigir este departamento “provisionalmente” (adicional a la gerencia fiscal), solo por el tiempo que le llevara la recuperación del gerente a cargo, acepte el suplirlo con algo de resistencia. Cabe mencionar que para este departamento colaboraban diecinueve personas y que en esta etapa la empresa estaba iniciando su proceso de Certificación en las normas ISO 9000. Una vez a cargo del departamento, observé que los conocimientos de administración que estaba obteniendo eran perfectamente aplicables a la dirección de éste, que me había convertido en un contador administrativo, ya que mi formación profesional se había "enriquecido" con el estudio de la administración.

**Vera Andrade, Ericka (2011)** en su trabajo de investigación “Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del banco pichincha de la ciudad de Guayaquil. Universidad Internacional Del Ecuador. Concluye lo siguiente:

- Es necesario implementar manuales para mejorar los procesos de crédito en la institución.
- Se debe estandarizar la calificación del sujeto de crédito, buscando herramientas que permitan mejorar el análisis de los clientes.

- Es necesario establecer cronogramas de capacitación para los empleados de la institución que se encuentran vinculados directamente con el área de crédito.

#### **A Nivel Nacional.**

**Hidalgo Benito, Elsa (2010)** “Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado”. Universidad San Martín de Porres. Concluye lo siguiente:

- La planificación del control interno comporta el desarrollo de una estrategia global en base al objetivo y alcance del encargo y la forma en que se espera que responda la organización de la empresa, lo que permitirá una buena administración en el área de créditos y cobranza; quedando probado que la adopción oportuna de medidas preventivas que adopten las empresas en estudio, permitirá mejorar los controles sobre créditos otorgados y acciones de cobranza.
- La dirección de control interno tiene como misión gerencias, administrar y planificar el sistema de control interno concebido como el principal instrumento de gestión, para medir y evaluar la eficiencia y eficacia de los diferentes procesos, encaminados al cumplimiento de objetivos y metas previstos en la misión para contribuir a la transparencia de la gestión, lo que favorecerá notablemente en el manejo de los ingresos de efectivo en las empresas, quedando probado que la eficiencia y eficaz dirección de control interno favorecerá el manejo de los ingresos efectivo en el área de créditos y cobranzas.
- El control interno es un plan de organización donde se establece las políticas y procedimientos que persigue la entidad con el fin de salvaguardar los recursos con que cuenta, verificar la exactitud y veracidad de la información para promover la eficiencia en las operaciones y estimulas la aplicación de las políticas para el logro de

metas y objetivos programados; quedando probado que el establecimiento de procedimientos efectivos de control interno mantendrá la coherencia y armonía entre las acciones propias de la función administrativa de la entidad de forma articulada con los objetivos, las estrategias y las políticas generadas por el subsistema del control estratégico, contribuyendo de esta manera a salvaguardar los activos en la empresa.

### **A Nivel Local**

**Banda Silva, Jhovanna (2012)** “Evaluación y propuesta de acciones de control en la gestión de créditos y cobranzas para la empresa droguería San Martín S.A.C.-Tarapoto, año 2012.”Universidad Cesar Vallejo - Tarapoto – Perú. Concluye lo siguiente:

- Los resultados obtenidos en la investigación, permitieron conocer el funcionamiento de las operaciones; se constató que no se ha elaborado procedimientos para la gestión de cobranza, ni tienen establecidas las líneas que orienten a la apropiada gestión en dicho proceso, lo que conlleva a la demora en la recuperación de las cuentas por cobrar, debido a que un sistema de crédito y cobranza corresponde al conjunto de procedimientos, normas y políticas financieras y contables orientadas a la administración maximizada de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar relacionadas en la empresa, hecho que no se aplica en la empresa.
  
- El principal factor de deudas incobrables es la ausencia de supervisión o monitoreo del crédito al momento de emplear el ciclo crediticio, así como carecer de lineamientos elementales establecidos en las políticas de crédito, la aplicación de las “cinco C del crédito” y la adecuada política de cobranza, la empresa revela a la culminación del ejercicio 2001 deudas por S/. 1, 607,093.46 por cuentas por cobrar que son en su mayoría deudas que arrastran de años anteriores,

aspecto que se ha convertido en una habitualidad, las que superan 30 días de atraso de cancelación de acuerdo a las políticas de crédito.

- La empresa no ha elaborado normas internas, manuales o reglamentos, lo que se refleja en los índices de cuentas por cobrar, el personal encargado del crédito y la cobranza posee limitaciones para desarrollar sus funciones ya que no cuentan con un manual de procedimientos de créditos, optando la gerencia por brindar instrucciones verbales, lo que ocasiona el accionar empírico al momento de fidelizar a los clientes.
- La propuesta, valida por la empresa permitirá su aplicación inmediata, conllevando a mejorar de las políticas de crédito y cobranzas, a fin que se constituya como instrumento de gestión orientado a minimizar riesgos y por consiguiente a la eficiencia y eficacia de los procesos internos.

**Gárate Gárate, Brady (2012)** “Propuesta de Gestión de Créditos y Cobranza para disminuir la morosidad en la empresa estación de servicios Dávila E.I.R.L. de la ciudad de Moyobamba. Universidad Cesar Vallejo - Tarapoto – Perú. Concluye lo siguiente:

- La empresa Estación de Servicio Dávila E.I.R.L. no ha definido por escrito normas, lineamientos, disposiciones o documentos internos, con las cuales se desarrollen los procesos de crédito y cobranza, además que el software que utilizaban se encuentra desactualizado, por lo que las actividades realizadas de crédito y cobranza lo registran en un cuaderno de notas, estos motivos hacen que no se logre los resultados esperados, demostrándose en el alto índice de morosidad, en tal sentido se desprende que no existe una gestión de crédito y cobranza acorde a las necesidades de la organización.
- “ESTACION DE SERVICIOS DÁVILA E.I.R.L.”, tiene como política no escrita que el área administrativa realice el cobro de las deudas a los

clientes. Esta política si bien la utilizan muchas empresas en el medio, se convierte en un alto riesgo para manejar de manera eficiente la cobranza, cuando dicha política no está acompañada de una buena gestión.

- Con relación al diagnóstico de la situación de crédito y cobranza se corroboró que no existe procedimientos definidos para realizarlos, ni se tienen establecidas las líneas que orienten a una buena gestión de dichos procesos, no se utilizan herramientas adecuadas para la evaluación de solicitudes de crédito, no existe una administración definida de la cobranza, lo que conlleva a la entrega de créditos con riesgo de incobrabilidad, por ende la demora y poca recuperación de las cuentas por cobrar.
- Comprobamos la existencia de riesgos operativos que afectan los procesos de crédito y cobranza, siendo estos la causa de ineficiencia operativa y de la falta de liquidez en la empresa.
- Se conoció que la empresa Estación de Servicio Dávila E.I.R.L., cuenta con un 45% de morosidad del total de créditos otorgados en el año 2012, el cual ha aumentado con respecto al año anterior, demostrándose que es necesario realizar cambios drásticos para el beneficio de la organización.
- Por los motivos antes expuestos, el análisis realizado y viendo las necesidades de mejorar la situación económica de la empresa, se dispone a elaborar una propuesta de gestión de crédito y cobranza para la empresa Estación de Servicio Dávila E.I.R.L. ubicada en la ciudad de Moyobamba, con el propósito de establecer directrices para los procedimientos de crédito y cobranza, así como para el manejo de todas las actividades.

## 2.2 Bases teóricas

### GESTIÓN DE CRÉDITO

En la actualidad, la gestión de crédito se presenta en distintos aspectos; uno de los más importantes es como proceso administrativo básico dentro del marco de la administración moderna. Cada una de las áreas y funciones que integran la empresa, es individualmente un proceso administrativo con sus características, técnicas y procedimientos propios.

La gestión de crédito es actualmente una herramienta administrativa fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista de los planes mercadotécnicos de la organización, permite aumentar los volúmenes de venta y producción, y reduce considerablemente con ello el costo unitario de los bienes y servicios producidos; además, mediante la división del pago de ellos por parte del consumidor, permite que nuevos sectores socioeconómicos de la población se integren al mercado consumidor.

La gestión de crédito corresponde al área administrativa y financiera de la empresa, y jerárquicamente pertenece a ella; pero por lo que respecta a sus relaciones funcionales, coordina fundamentalmente con la administración de ventas y se relaciona, por lo tanto, con el área mercadotécnico.

### FASES

- **Fase Mecánica**

Construcción o estructuración, la cual se subdivide en tres elementos:

**Previsión.** Consiste en determinar técnicamente lo que se desea lograr por medio de un organismo; investigar y evaluar las condiciones que en un futuro habrá de encontrar el mencionado organismo, hasta determinar el curso de acción a seguir más adecuado.

**a) Objetivos.** En esta etapa se fijan las metas o fines que la empresa persigue.



**b) Investigaciones.** Etapa que comprende la obtención, suma y análisis de datos y elementos necesarios, tanto internos como externos, cualitativos, cuantitativos y descriptivos, para reunir la información indispensable.

**c) Cursos alternativos de acción.** Etapa de adaptación genérica a los fines propuestos, de los datos y elementos encontrados, para conocer cuántas posibilidades de acción existen y cual conviene más ante una realidad y una situación específicas.

**Planeación.** Consiste en establecer el curso específico de acción a seguir, determinando los principios que lo habrán de regir; la continuidad de operaciones necesarias para realizarlo y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarios para su realización. Comprende las cinco etapas siguientes:

**a) Políticas.** Reglas establecidas para guiar la acción.

**b) Procedimientos.** Secuencia de operaciones, métodos o pasos lógicos con los que se inicia, desarrolla, controla y termina cualquier acción rutinaria.

**c) Programas.** Fijación de los tiempos requeridos para cada acción o tarea.

**d) Presupuestos.** Son la guía o el programa que precisa unidades, costos, diversos tipos de pronósticos, etc.

**e) Pronósticos.** Comprenden la predicción de hechos y resultados probables con base en la investigación y experiencia.

**Organización.** Establece la estructura técnica de las relaciones que debe haber entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales, necesarias para la mayor eficiencia de una organización. De este

concepto se desprenden claramente tres etapas:

**a) Funciones.** Estas implican el análisis y la determinación de cómo deben dividirse las grandes áreas que integran la organización de sus actividades especializadas, necesarias para llegar al objetivo propuesto.

**b) Jerarquías.** Consisten en el establecimiento de la autoridad y la responsabilidad correspondientes a cada nivel.

**c) Obligaciones.** Las específicas a cada unidad de trabajo, susceptibles de ser desarrolladas por una persona.

- **Fase Dinámica**

De lo constructivo a lo operativo.

Esta fase está integrada por los tres elementos siguientes:

**Integración.** Consiste en los procedimientos para dar a la organización los medios necesarios que la mecánica administrativa requiere para un eficaz funcionamiento, seleccionándolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su más alto desarrollo. La integración comprende los elementos materiales, las personas y, sobre todo, los elementos administrativos y de mando. Conforme a la definición, la integración abarca:

**a) Selección.** Comprende el conjunto de técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.

**b) Introducción.** Obtención de una mejor y más rápida articulación de los nuevos elementos dentro de la organización.

**c) Desarrollo.** Los elementos pertenecientes a una organización buscan progresar y mejorar para satisfacer sus necesidades. Esta etapa estudia los sistemas idóneos para lograrlo dentro de cada organización.

**d) Integración.** Coordinación e interrelación de los elementos humanos y mecánicos que integran la organización.

**Dirección.** Impulso, coordinación y vigilancia de las acciones de cada miembro y grupo de una organización, con la finalidad de que el conjunto de todas ellas realice, en la forma más eficaz, los planes señalados. Comprende las tres etapas siguientes:

**a) Autoridad o mando.** Principio del que deriva toda la administración; implica las reglas y los sistemas para delegarlo y ejercerlo.

**b) Comunicación.** Sistema nervioso de la organización; da a conocer a la dirección todos los elementos e informes necesarios, y de ella parten hacia cada órgano o célula las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

**c) Supervisión.** Última función de la administración, cuyo cometido es vigilar que las cosas se realicen tal y como se había planeado y ordenado.

**Control.** Implantación de sistemas que permiten medir los logros pasados y actuales en relación con los deseados, a fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, y de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Comprende las etapas siguientes:

**a) Establecimiento de normas.** Las reglas adecuadas que permitan hacer la comparación, fundamento de todo control.

**b) Operación de los controles.** Función que corresponde a los especialistas en cada una de ellas.

**c) Interpretación de resultados.** Esta función administrativa constituye un elemento de planeación y requiere de preparación y experiencia. **Villaseñor Fuente, E. (2002).**

## **GESTIÓN DE CRÉDITO**

Las condiciones económicas, los precios asignados a los productos y la calidad de los mismos, además de las políticas de crédito de las

empresas, son los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una empresa. Todas, excepto la última, escapan en gran medida al control de los directores de fianzas. No obstante, al igual que con otros activos circulantes, los directores pueden variar el nivel de cuentas por cobrar y mantener el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo. Reducir los estándares de crédito pueden estimular la demanda, lo que, a su vez, debe traducirse en mayores ventas y utilidades. No obstante, implica un costo mantener las cuentas adicionales por cobrar, además de un riesgo mayor de pérdidas por cuentas incobrables.

Entre las variables de las políticas que analizamos se considera la calidad de las cuentas comerciales aceptadas, la duración del periodo de crédito, el descuento por pronto pago (cuando es el caso) y el programa de cobros de las empresas. En conjunto, estos elementos determinan básicamente el periodo de cobranza promedio y la proporción de las ventas a crédito que resultan en pérdidas derivadas de cuentas incobrables. Asimismo, se analiza cada elemento y se mantienen constantes algunos de los demás, así como todas las variables externas que influyen en el periodo de cobranza promedio y la razón entre deudores morosos y ventas a crédito. Además, se da por sentado que la evaluación del riesgo está lo suficientemente estandarizado como para que los grados de riesgo de las distintas cuentas se puedan comparar de una manera objetiva. **VAN HORNE, J. y WACHOWICZ JR. J. (2002).**

### **Estándares de Crédito**

Las políticas de crédito pueden influir de manera importante en las ventas. Si los competidores extienden crédito en forma liberal y nosotros no, es posible que nuestras políticas frenen las actividades mercadotécnicas de la empresa. El crédito es uno de los muchos factores que influyen en la demanda del producto de una empresa. Así, el grado en que el comportamiento debe reducir sus estándares de calidad para la aceptación de cuentas, siempre y cuando la rentabilidad

de las ventas generadas excede los costos de las cuentas por cobrar. ¿Cuáles son los costos de relajar los estándares de crédito? Algunos se deben a la integración de más personal al departamento de crédito, al trabajo administrativo que se requiere para la revisión de las cuentas adicionales y el manejo del volumen adicional de cuentas por cobrar. Para calcular la rentabilidad neta, se supone que estos costos se deducen de la rentabilidad de las ventas adicionales con el fin de establecer la rentabilidad neta para fines de cálculo. Otro costo proviene de la mayor probabilidad de incurrir en pérdidas derivadas de cuentas incobrables.

Por último, se tiene el costo de oportunidad de asignar fondos a la inversión en más cuentas por cobrar, en lugar de hacerlo a alguna otra inversión. Las cuentas adicionales por cobrar se derivan de: El incremento de las ventas y; un periodo de cobranza promedio más prolongado. Si se captan nuevos clientes, con el relajamiento de los estándares de crédito es probable que la cobranza con los clientes menos solventes sea más lenta que la de aquellos que ya se tenían. Además, el otorgamiento más liberal de crédito puede hacer que algunos clientes con los que ya se trabaja sean menos escrupulosos con el pago oportuno de su deuda. **VAN HORNE, J. y WACHOWICZ JR. J. (2002).**

### **Términos de Crédito.**

**Periodo de crédito.** Los términos de crédito especifican el tiempo que se concede el crédito a un cliente y el descuento (se es el caso) que se le hará por pronto pago. Por ejemplo, los plazos de crédito de una empresa podrían expresarse así: “2/10, 30 netos”. El plazo “2/10” significa que se otorgara un descuento de 2% su la deuda se salda en un plazo de 10 días a partir de la fecha de facturación. El término “30 netos” indica que si no se opta por el descuento, el pago total vencerá a los 30 días de la fecha de expedición de la factura. Entonces, el periodo

de crédito es de 30 días. Si bien la clientela de la industria a menudo determina los plazos del crédito, el periodo de crédito es la forma en que una empresa puede incrementar la demanda de sus productos. Al igual que antes, el equilibrio radica entre la rentabilidad de las ventas adicionales y el rendimiento requerido sobre la inversión adicional en las cuentas por cobrar. **VAN HORNE, J. y WACHOWICZ JR. J. (2002).**

**Periodo de Descuento por Pronto Pago y Descuento por Pronto Pago.** El periodo de descuento por pronto pago es el tiempo durante el cual puede recibirse un descuento por pagar de manera oportuna. Si bien técnicamente es una variable de las políticas de crédito, al igual que el periodo de crédito, a menudo se mantiene en un lapso normal. Para muchas empresas el tiempo mínimo aproximado que podrían esperar entre el momento del envío de la factura al cliente por correo y el momento en que éste remita el cheque por correo es de 10 días.

Variar el descuento por pronto pago implica un intento por acelerar el pago de las cuentas por cobrar. Aquí se debe determinar si una aceleración en las cobranzas compensaría en buena medida el costo del incremento del descuento. Si es así, es necesario modificar las políticas actuales de descuento. **VAN HORNE, J. y WACHOWICZ JR. J. (2002).**

**Fechas Temporales.** Durante los periodos flojos de ventas, en ocasiones las empresas venden a los clientes sin exigir el pago durante un cierto tiempo. Es posible que esta fecha temporal se adapte al flujo de efectivo del cliente y estimule la demanda entre consumidores que no pueden pagar sino hasta más adelante en la temporada. Una vez más, debe compararse la rentabilidad de las ventas adicionales con el rendimiento requerido sobre la inversión adicional en cuentas por cobrar con el fin de determinar si las fechas son términos adecuados para estimular la demanda.

Las fechas temporales también pueden usarse para evitar costos de manejo de inventarios. Si las ventas son de temporada y la producción permanece estable a lo largo del año, se irá acumulando el inventario de bienes terminados durante ciertas temporadas del año. El almacenaje implica costos de almacén que podrían evitarse si se ofrecieran fechas temporales. **VAN HORNE, J. y WACHOWICZ JR. J. (2002).**

### **Análisis de Solicitudes de Crédito.**

Después de establecer las condiciones de ventas que se ofrecerán, las empresas deben evaluar cada una de las solicitudes de crédito y ponderar las posibilidades de que se presente una deuda incobrable o una demora en los pagos. El procedimiento de evaluación del crédito consiste en tres pasos conexos: I) recopilar información sobre los solicitantes, II) analizar dicha información para determinar su solvencia, y III) tomar la decisión crediticia. A su vez, con esta última se determina si el crédito debe autorizarse y cuál será el monto máximo. **VAN HORNE, J. y WACHOWICZ JR. J. (2002).**

### **Fuentes de Información.**

Son muchas las empresas que ofrecen información de crédito sobre negocios, pero es posible que, en el caso de algunas cuentas, especialmente las pequeñas, el costo de su recopilación sobrepase la posible rentabilidad de la cuenta. Las empresas que extienden créditos tienen que conformarse con una cantidad limitada de información sobre la cual basar sus decisiones. Además del costo, deben considerar el tiempo que toma investigar a un solicitante de crédito.

#### **1. Estados Financieros.**

En el momento de la venta prospectiva, el vendedor puede solicitar estados financieros, una de las fuentes más deseables de

información para análisis de crédito. A menudo hay una correlación entre la negativa de una compañía de presentar tales documentos y una posición financiera débil.

## **2. Calificaciones e Informes de Crédito.**

Además de los estados financieros, algunas agencias ofrecen servicios de calificación crediticia, ofrecen calificaciones de crédito a sus socios acerca de un sinnúmero de empresas comerciales, también indica cuando la información disponible no es suficiente para ofrecer una calificación para un negocio determinado. Además de servicios de calificación, ofrecen informes de crédito con un breve historial de cada usuario.

## **3. Referencia Comercial.**

La información de crédito a menudo se intercambia entre empresas que realizan operaciones comerciales con el mismo cliente. A través de varias organizaciones de crédito, la gente de crédito de un área particular se convierte en un grupo demasiado cohesionado. Una empresa puede preguntar a otros proveedores sobre sus experiencias con respecto a determinada cuenta.

## **4. Experiencia de la Propia Compañía.**

Es de gran utilidad de la puntualidad de los pagos históricos, incluidos los patrones estacionales. Con frecuencia el departamento de crédito elabora valoraciones por escrito sobre la calidad de la administración de un usuario al que se le pueden autorizar créditos. Muchas veces la persona que realizó la venta a un cliente prospecto pueda aportar datos sobre la administración y las operaciones. **VAN HORNE, J. y WACHOWICZ JR. J. (2002).**

## **Análisis de Crédito.**



Después de recopilar la información de crédito, las empresas deben realizar un análisis de crédito de los solicitantes. En la práctica, la recopilación de datos y su análisis están muy relacionados. Si, con base en la información inicial de crédito, una cuenta importante parece relativamente riesgosa, el analista de crédito deseara obtener más datos.

Es probable que el valor esperado de la información complementaria exceda el costo de adquirirla. Con base en los estados financieros de un solicitante de crédito, el analista de crédito debe estudiar las razones.

Tendrá particular interés en la liquidez del solicitante y en su capacidad de pagar las deudas a tiempo. Son especialmente relevantes razones como la prueba del ácido, la rotación de las cuentas por cobrar e inventarios, el periodo promedio de pago y la razón entre deuda y capital contable.

### **1. Proceso de investigación secuencial.**

La cantidad de información recopilada debe determinar en relación con la utilidad esperada de un pedido y el costo de investigación. Es necesario realizar un análisis más complejo solo cuando existe la posibilidad de modificar una decisión de crédito tomada con base en la etapa anterior de investigación.

### **2. Sistema de Calificación de Crédito.**

Se han creado métodos cuantitativos para calcular la capacidad de las empresas para pagar sus créditos; no obstante, la decisión final en el caso de la mayor parte de las empresas que otorgan crédito comercial (crédito concedido entre empresas) depende del criterio de los analistas de crédito cuando evalúan la información disponible. Las calificaciones estrictamente numéricas dan buenos resultados cuando se otorga crédito a clientes al detalle (crédito al consumidor), donde se califican de manera cuantitativa diferentes características de un individuo y las decisiones de crédito se toman considerando la evaluación total. **VAN HORNE, J. y WACHOWICZ JR. J. (2002).**

### **Decisión y Línea de Crédito.**

Después que los análisis de crédito ordenan las pruebas necesarias y las analizan, se debe decidir sobre la disposición de la cuenta. En una venta inicial, lo primero que hay que decidir es si se deben enviar los productos y se otorga el crédito o no. Si es probable que ocurran más ventas, tal vez las empresas deseen establecer procedimientos para no tener que evaluar minuciosamente el otorgamiento de crédito cada vez que se recibe un pedido. Una forma de simplificar tales procedimientos consiste en establecer una línea de crédito para una cuenta.

Dicha línea es el límite máximo de endeudamiento permisible para los usuarios en determinado momento. En esencia, representa la exposición máxima de riesgo a la que las empresas estarán dispuestas a someterse con determinada cuenta. El establecimiento de una línea de crédito simplifica el procedimiento para el envío de mercancías, pero la línea debe reevaluarse con regularidad para estar al tanto sobre las actividades de la cuenta. La exposición de riesgo satisfactoria hoy puede ser más, o menos, satisfactoria dentro de un año. A pesar de los extensos procedimientos de crédito, siempre habrá situaciones especiales que deberán considerarse por separado. En este caso, también, las empresas pueden simplificar la operación definiendo las responsabilidades con claridad. **VAN HORNE, J. y WACHOWICZ JR. J. (2002).**

### **Políticas y Procedimiento de Cobro.**

Las empresas determinan sus políticas generales de cobro mediante la combinación de los procedimientos que llevan a cabo. Estos incluyen el envío de cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y demandas judiciales. Una de las principales variables de las políticas es la cantidad de dinero dedicado a los procedimientos de cobro. En cierta medida, cuando mayor sea el monto relativo gastado, menor será la proporción de pérdidas derivadas de las cuentas incobrables y más breves el

periodo de cobranza promedio, siempre y cuando todo lo demás se mantenga constante.

No obstante, las relaciones no son lineales. Es probable que los gastos iniciales de cobranza reduzcan poco las pérdidas derivadas de las cuentas incobrables. Los gastos adicionales empiezan a tener un efecto significativo hasta cierto punto; luego tienden a influir poco en la reducción posterior de dichas pérdidas.

Ya que una cuenta por cobrar es tan buena como las probabilidades de que sea pagada, las empresas no pueden darse el lujo de esperar demasiado tiempo antes de iniciar los procedimientos para su cobro. Por otra parte, si inician los procedimientos con demasiada celeridad, pueden enfadar a los clientes bastante buenos que, por algún motivo, no pudieron hacer los pagos en la fecha de vencimiento. Sin importar como se lleven a cabo, habrá que aplicarlos al pie de la letra. Por principio de cuentas, suele hacerse una llamada telefónica para indicar las razones del incumplimiento. Posteriormente, muchas veces se envía una carta, a la que le siguen, tal vez, otras misivas en un tono cada vez más enérgico. Quizá sea necesaria una llamada telefónica o un escrito que envíe el departamento jurídico de la empresa. Algunas compañías cuentan con personal de cobranza que visita a los clientes morosos.

Si todo lo demás falla, la cuenta puede dejarse en manos de una agencia de cobranza. Sus tarifas son elevadas, muchas veces representan 50% del monto pendiente de pago, pero quizás dicho procedimiento sea la única alternativa viable, sobre todo cuando se trata de cuentas pequeñas. Los procesos legales directos son costosos, en ocasiones no cumplen ningún propósito real y tal vez solo obliguen a que la cuenta se declare en quiebra. Cuando es imposible cobrar las deudas pendientes, tal vez la negociación con los deudores redunde en un porcentaje más elevado de recuperación. **VAN HORNE, J. y WACHOWICZ JR. J. (2002).**

## **CRÉDITO**

El término crédito proviene del latín *credium*, de *credere*, tener confianza. Aun cuando no existe una definición generalmente aceptada, podemos definir la operación de crédito como "la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado".

Etimológica y comúnmente, crédito equivale a confianza. Esta es, en efecto, la base de aquel, aunque al mismo tiempo implica un riesgo.

Hay crédito siempre que exista un contrato a término (verbal o escrito); esto es, un contrato que engendre obligaciones cuya ejecución sea diferida para una de las partes en lugar de exigirla a esta inmediatamente. Por eso en su acepción jurídica el crédito es una promesa de pago que establece un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor. Por una parte, el deudor tiene la obligación de pagar, y por otra, el acreedor tiene derecho de reclamar el pago.

- **Importancia del Crédito**

En la actualidad, el crédito es de importancia vital para la economía de todos los países y de todas las empresas, ya que su utilización adecuada produce, entre otros beneficios, los siguientes:

- a)** Aumento de los volúmenes de venta.
- b)** Incremento de la producción de bienes y servicios y, como consecuencia, una disminución de los costos unitarios.
- c)** Elevación del consumo, al permitir que determinados sectores socioeconómicos adquieran bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuvieran que pagarlos de contado.
- d)** Creación de más fuentes de trabajo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes.
- e)** Fomento del uso de todo tipo de servicios y adquisición de bienes, con plazos largos para pagarlos.

- f) Desarrollo tecnológico, favorecido indirectamente al incrementarse los volúmenes de venta.
- g) Ampliación y apertura de nuevos mercados, al dotar de poder de compra a importantes sectores de la población.

- **Clasificación del Crédito y la Actividad Crediticia**

- **Clasificación del crédito:**

Debido a la diversidad de operaciones en que se utiliza el crédito, a las circunstancias y variantes de cada una, y a las múltiples actividades para las que se emplea, se hace necesario establecer clasificaciones que faciliten su investigación, estudio y práctica.

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

- ✓ **Clasificación del Crédito según su uso**

**Crédito de inversión.** Este tipo de crédito puede definirse como aquel que se otorga en especial con objeto de colocar capitales en manos de terceros, para recuperarlos en fecha distante de aquella en que se hizo la prestación, percibiendo adicionalmente un determinado interés. Dentro del crédito de inversión quedan clasificadas las cantidades entregadas con garantía hipotecaria, las inversiones en bonos, en cuenta corriente con intereses, etc.

**Crédito bancario.** Básicamente, una institución bancaria es una empresa creada para comerciar con el crédito. Decimos básicamente porque, además de las operaciones de crédito, este tipo de instituciones realiza otras (por ejemplo, manejo de cuenta de cheques, custodia de valores,

operaciones de cambio de moneda, etc.) que no pueden catalogarse como la verdadera base de la actividad bancaria.

El objeto principal del crédito bancario es hacer funcionar las actividades de producción, distribución y consumo.

**Crédito entre comerciantes.** Por crédito entre comerciantes debe entenderse aquel en que uno de los bienes que da inicio a la operación de crédito está constituido por mercancía o servicios, donde no se incluye en las operaciones de préstamos hechas en dinero o títulos de crédito.

**Crédito al consumidor.** Es el que una empresa concede a su clientela al entregarle productos o servicios a cambio de recibir su valor, con o sin interés pactado u oculto, en una fecha futura y no en el acto de la entrega del bien o la prestación del servicio.

✓ **Clasificación del Crédito en Atención a las Condiciones de Pago**

**Crédito normal o contado comercial.** Se nombra así al crédito pactado cuando el deudor conviene en liquidar lo comprado en un periodo de 30 días (en ocasiones el plazo varía a 60 y 90 días). Tiene como característica especial la inexistencia de un interés aceptado, y casi nunca lo respaldan títulos de crédito.

**Crédito a plazos.** Consiste, como su nombre lo indica, en dividir el vencimiento de una obligación nacida de la adquisición, compra o uso de un bien o servicio, en varias partes con fechas de vencimiento distantes, separadas entre sí por iguales periodos de tiempo. Se produce este tipo de crédito cuando el consumidor final o usuario adquiere bienes o servicios de un valor elevado cuyo pago total de

inmediato o en un corto periodo de tiempo hace difícil o imposible generar la operación (automóviles, línea blanca, terrenos, etc.).

**Crédito fijo con límite renovable o resolvente.** Esta moderna concepción crediticia fija al deudor un límite de crédito para las compras o adquisiciones que puede realizar; el crédito concedido se satura cuando el valor de los bienes o servicios adquiridos por el cliente llega al límite autorizado o prefijado, y la cuenta queda cerrada para más adquisiciones hasta que el deudor efectúa un pago; a partir de este, vuelve a quedar abierta la cuenta por el mismo valor del pago efectuado. Normalmente este tipo de cuentas tienen periodos cortos de vencimiento (30, 60 y 90 días, y en casos excepcionales, 180 días).

**Crédito garantizado.** Según este sistema, el crédito concedido previo análisis del deudor llega hasta determinado límite y, mientras la cuenta no lo sobrepase, el cobro de la cantidad adecuada queda totalmente garantizado.

✓ **Clasificación del crédito por el Sujeto**

**Crédito público.** El crédito público es para uso del Estado. Comprende todos los créditos otorgados a instituciones gubernamentales, a los estados y municipios, y al gobierno federal. El crédito público, en cualquier aspecto, por lo general se considera con poco o ningún riesgo.

**Crédito privado.** Se considera crédito privado el que otorgan o ejercen los particulares; su manejo y ejecución están reglamentados por la ley, y regidos por las condiciones operativas y de mercado.

**Crédito mixto.** Es la combinación y concurrencia de los dos tipos de crédito descritos en líneas anteriores. **Villaseñor Fuente, E.**

**(2002).**

- **Políticas de Crédito**

Una política puede definirse como un curso general de acción para situaciones concurrentes, encaminada a alcanzar los objetivos establecidos. En otras palabras, es una regla que norma la actuación y que, acatándola, permite lograr los fines propuestos. Las empresas comerciales trazan políticas que se aplican a las actividades de la firma considerada como un todo, otras a las actividades de las divisiones, otras más a un solo departamento, y algunas a una función en particular.

Las políticas de crédito se aplican a las actividades de su propio departamento en la ejecución de sus funciones (para la empresa en su conjunto), las cuales vienen a establecer un marco de trabajo y una guía para la toma de decisiones, en forma consistente, encaminadas hacia el logro de los fines establecidos por la empresa para la función de crédito.

Toda empresa que efectúe ventas a crédito debe establecer y mantener actualizada una política de crédito, a fin de que las decisiones individuales en este aspecto sigan un patrón consistente con las finalidades y políticas globales. En sentido estricto, solo una compañía que efectúe todas sus ventas de contado puede permitirse no tener una política de crédito. **Villaseñor Fuente, E. (2002).**

## **EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO**

- **Organización**

Para comprender que es organización, intentemos definirla.

Es la comprensión de la determinación y enumeración de las actividades necesarias para lograr los objetivos de la empresa; la agrupación de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un ejecutivo; la



delegación de autoridad para llevarlas a cabo, y las medidas para coordinar las relaciones de autoridad horizontal y vertical en la estructura organizadora.

La organización debe ajustarse a la tarea, y no al contrario; debe reflejar, además, cualquier obligación y limitación impuesta al ejecutivo. A fin de hacer más clara y comprensible la definición anterior, aclaremos a continuación el significado de sus elementos básicos: función, jerarquía, organigrama y comunicación.

✓ **Función**

Dentro de la organización, las funciones son el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, o sea la reunión lógica y armónica de actividades afines. Una función es identificable también con el nombre de departamento, o como unidad administrativa

✓ **Jerarquía**

Jerarquía es el grado de mando o autoridad que posee un puesto dentro del organigrama.

✓ **Organigrama**

Organigrama es la estructura funcional de la empresa, el sostén de la organización y el lugar donde se desarrollan los trabajos realizados por las diversas funciones que la componen. También es una especie de radiografía de la empresa, cuya importancia se equipara a la del esqueleto en el cuerpo humano.

✓ **Comunicación**

El concepto de comunicación implica las relaciones existentes entre un centro emisor y un centro receptor a través de un canal o línea de comunicación. En el organigrama se establecen tres grandes tipos de comunicaciones:

- a) **Verticales descendentes.** Son las órdenes de jefes a subordinados y que entrañan la modificación de una situación; hacer,

no hacer, o dejar de hacer.

**b) Verticales ascendentes.** Informes de órdenes cumplidas de subordinados a jefes. También pueden contener consultas, sugerencias, aclaraciones, explicaciones, etc.

**c) Horizontales.** Se dan en un mismo nivel y su finalidad es exclusivamente de información o coordinación.

- **Relaciones con otros Departamentos**

El departamento de crédito, como parte de un todo (empresa), no puede desempeñar su función aislado y sin la relación adecuada con los demás departamentos y actividades que integran la empresa. Se deberán establecer claramente las líneas funcionales de relación interdepartamental, así como los canales adecuados de comunicación que faciliten esa interrelación. El departamento de crédito tiene una relación funcional con todos los departamentos de la empresa; con algunos de ellos ésta relación es continua y reviste gran importancia; con otros, es ocasional y de menor importancia, pero en ambos casos el no atender y establecer adecuadamente esa relación ocasiona a la empresa conflictos y pérdidas considerables.

- ✓ **Colaboración entre el Departamento de Crédito y el de Ventas**

El departamento de crédito se encuentra en situación adecuada para brindar una valiosa ayuda al de ventas. A continuación señalamos algunas de las formas en que puede realizarlo:

1. El conocimiento y la información que el departamento de crédito y cobranza posee sobre la situación económica de los clientes, deben emplearse para concentrar el esfuerzo de ventas en aquellos clientes que representan un riesgo de crédito favorable y evitar la gestión de ventas aquellos clientes que pudieran convertirse en fuente de pérdida por cuentas malas.

2. El conocimiento y la información que el departamento de crédito y

cobranza tiene acerca del giro de sus clientes pueden ser utilizados por el departamento de ventas, sugiriéndole cuando y en que territorios debe aplicar su gestión de ventas.

3. La información oportuna al departamento de ventas de aquellos clientes cuyo potencial de consumo sea superior al que realizan con nuestra empresa y el cumplimiento de cuya obligación crediticia haya sido adecuado, así como el de aquellos clientes que manejaron su cuenta satisfactoriamente y a la fecha se encuentre saldada, sin haber efectuado nuevas compras.

4. Con frecuencia, el departamento de crédito y cobranza establece estrechas y cordiales relaciones con los clientes al facilitarles información crediticia.

5. Como el departamento de crédito y cobranza tiene a su cargo el cobro de las cuentas de los clientes, el tacto y la comprensión con el cliente en el desarrollo de esta función, contribuye a mantener relaciones cordiales con los clientes y conservarlos como tales.

✓ **Colaboración entre el Departamento de Ventas y el de Crédito**

Naturalmente, la colaboración no debe ser unilateral. El departamento de ventas es una de las fuentes primarias de información para el departamento de crédito. El vendedor visita con frecuencia al cliente y puede facilitar información así, el vendedor puede informar al departamento de crédito sobre cuestiones tales como:

1. Como se usaran los artículos por vender.
2. Estado del equipo y las instalaciones del cliente.
3. El grado de recursos del cliente y cualquier cambio reciente, tal como la construcción de adiciones a la fábrica, nuevos productos, inversiones sustanciales en equipo, cambios en la administración, etc.

4. El estado de inventarios del cliente.
5. Cualquier situación anormal, como paro de labores por huelga, escasez o dificultad para obtener materias primas, comentarios negativos de otros proveedores, etc.
6. Su opinión en cuanto a la honradez y capacidad de la administración.
7. En condiciones especiales, el vendedor puede obtener del cliente información crediticia: referencias, estados financieros, etc.

- **Entrenamiento y Capacitación del Personal de Crédito**

Una de las responsabilidades básicas de cualquier ejecutivo o gerente de área es la de contar con personal bien calificado para cada tipo de puesto, por lo que proporcionará al departamento de personal un informe de las características exigidas para cada uno de ellos (expresadas en las especificaciones de puesto); pero, aun cuando se lograra el candidato ideal, sabemos que por un sinnúmero de factores tales como cambios de los sistemas, desarrollo de la tecnología, etc., las personas deben actualizar constantemente sus conocimientos. Por otra parte, debemos preparar a nuestro personal y desarrollarlo para que este en posibilidad de mejorar dentro de la organización, escalando puestos de mayor nivel al perfeccionar sus conocimientos, pericias y capacidades. **Villaseñor Fuente, E. (2002).**

- ✓ **Necesidad del Adiestramiento en Crédito y Cobranza**

El estudio y análisis de las funciones del departamento de crédito nos demuestra cuán real es la necesidad de cierto tipo de entrenamiento, así como las áreas y temas que debe cubrir, no solo con la finalidad de adaptar a los nuevos empleados, sino también para mejorar la capacidad de los miembros experimentados del departamento. Si el departamento de crédito quiere mantener el mismo nivel de desarrollo de los demás departamentos de la empresa, debe adoptar y adaptar un programa de

adiestramiento adecuado.

Es muy importante el desarrollo ejecutivo dentro de la empresa, pero no lo es menos el entrenamiento sólido y especializado en materia de crédito (y las disciplinas concurrentes) en los niveles inferiores.

La capacitación en cuanto a elementos de contabilidad, análisis de estados financieros, relaciones humanas, relaciones públicas y otras materias similares, da una base sólida para un entrenamiento superior.

#### ✓ **Capacitación en el Puesto**

Actualmente, algunos ejecutivos de crédito piensan que la única forma de capacitar al nuevo personal es solamente sobre la marcha, o sea a través del trabajo cotidiano. Creen sinceramente que el único entrenamiento benéfico es la experiencia en el puesto. Conforme a lo anterior, el personal en adiestramiento empieza por desempeñar tareas rutinarias; una vez que ha dominado una función específica, estará en situación de avanzar hacia un puesto de mayores responsabilidades, y este proceso continúa hasta ser promovido a un puesto de supervisión o gerencia. **Villaseñor Fuente, E. (2002).**

## **ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO**

### • **El Riesgo en el Otorgamiento del Crédito**

Como ya lo hemos enunciado, otorgar crédito forzosamente implica riesgo. Por ello, al formular las políticas y los procedimientos para establecer las condiciones respectivas, la gerencia general de crédito debe tomar en cuenta una serie de consideraciones básicas.

En primer Lugar, se debe establecer y determinar con toda claridad el grado o la medida de riesgo otorgable por la empresa y que su propia situación le permita aceptar.

En segundo, la comprobación a que deberá sujetarse cada solicitante de crédito.

En tercero, la gerencia de crédito debe analizar la información obtenida en su investigación, con objeto de establecer la validez del crédito del solicitante.

Por último, el gerente de crédito (o la persona a quien se confiera la responsabilidad de aprobar los créditos) debe decidir si la solicitud en cuestión se aprueba o se rechaza.

✓ **Carácter tangible de los riesgos de crédito**

El riesgo en el crédito debe ser reconocido y valuado no como una condición vaga y general, sino como un conjunto de circunstancias tangibles bajo la forma de una persona física o de una empresa. En esencia, cada entidad solicitante de crédito constituye un riesgo. Las numerosas circunstancias individuales de una persona o negociación determinan el rechazo o la aceptación en el proceso de la corriente de transacciones crediticias.

✓ **Problemas que deben plantearse y resolverse para determinar un riesgo**

Una de las principales funciones de la gerencia de crédito es analizar y determinar el grado de aceptación o cantidad de riesgo en cada caso individual. Al considerar una cuenta nueva o la ampliación del límite de crédito establecido, cada caso obliga a tomar tres tipos de decisiones, implícitas en las respuestas a las siguientes cuestiones:

1. ¿Es el riesgo en cuestión lo suficientemente aceptable como para asumirse en su totalidad?
2. Si el riesgo por aceptar es satisfactorio de acuerdo con las políticas y los procedimientos de la empresa, ¿hasta qué extensión debe otorgarse?
3. ¿Bajo qué condiciones y términos será otorgado el crédito y a

que extensión?

Estas son las tres consideraciones básicas que debe plantearse la persona encargada de otorgar un crédito, previa valoración del riesgo.

✓ **Valuación del riesgo de crédito**

La valuación o medición del riesgo del crédito se hace en función de ciertos conceptos y estándares, porque el riesgo crece por falta de interés o por incapacidad del deudor para pagar; todo factor que influya sobre estos dos conjuntos de circunstancias, disposición y capacidad para pagar, debe formar parte del escrutinio en la investigación; cualquier prueba que pueda obtenerse al respecto deberá estudiarse. Una de las partes más importantes del trabajo del funcionario de crédito es aceptar riesgos calculados. Por ello debe formarse un sexto sentido para advertir el riesgo, y una habilidad especial para medirlo y valorarlo. Tras establecer hasta cierto límite el grado de riesgo que implica extender crédito al solicitante, la gerencia de crédito debe también considerar la ganancia potencial del negocio del solicitante, antes de decidir si extiende o rechaza el crédito solicitado, y bajo qué condiciones deberá extenderse.

✓ **Factores básicos que determinan el riesgo de crédito**

Los principales factores que deben tomarse en consideración para decidir si un crédito se otorgan o no, son por qué cantidad y en qué términos y condiciones están comprendidas en lo que comúnmente se conocen como las 4 C del crédito.

❖ **Carácter**

El carácter en un riesgo de crédito, comprende el conjunto de cualidades del sujeto que lo hacen querer pagar al vencimiento de una deuda. Carácter de crédito y carácter moral o reputación social, no son necesariamente sinónimos, aunque normalmente se relacionan entre sí.

El carácter de un individuo es el agregado de las cualidades morales y mentales que lo identifican. Se dice que una persona tiene carácter cuando está gobernada por un alto sentido de lo moralmente correcto. La honradez es una de las cualidades fundamentales del carácter, además de la integridad, la imparcialidad, la responsabilidad, la confianza, etc. Así definido, el carácter se convierte en crediticio cuando estas cualidades se combinan para hacer a alguien consciente de sus compromisos de crédito y deudas.

El juicio del carácter debe basarse en pruebas, cuya búsqueda y apreciación constituyen uno de los trabajos técnicos de la gerencia de crédito. Una de las mejores pruebas del deseo de pagar es un prolongado y consistente historial de pago en los créditos. El deudor que tiene antecedentes de crédito bien establecidos por razones de carácter rara vez se desvía de su pauta o patrón de pago.

#### ❖ **Capacidad**

Capacidad en crédito significa la posibilidad y facilidad para pagar una deuda a su vencimiento. No obstante la disposición y el deseo de pagar del deudor, si no se tiene el dinero para efectuar el pago (o la capacidad de obtenerlo), se está frente a un riesgo. Pero no siempre es fácil calcular la capacidad, ya que esta comprende un sinnúmero de factores. Fundamentalmente, es cuestión de adquirir poder, ya que casi siempre los gastos y pagos dependen de los ingresos, más que de los ahorros. No obstante, los ingresos por si solos no revelan por completo la capacidad, pues dichos ingresos pueden estar comprometidos a una deuda existente y el deudor puede o no tener más capacidad de crédito. Más aún, la capacidad de un cliente es afectada por su patrón de gastos y por sus adeudos.

La prueba más importante de capacidad son los ingresos. Algunos analistas de crédito les conceden tanta importancia que descuidan otras



pruebas. Los ingresos, empero, deben ser reconocidos como el producto de otros elementos que también significan capacidad, por ejemplo, profesión, edad, estabilidad en el empleo, propiedad de bienes inmuebles, disposición a economizar recursos, deseos de progreso, etc. La capacidad de un individuo para efectuar un negocio, o la capacidad de una empresa, también se relaciona con factores que afectan los ingresos, el presupuesto de gastos y los adeudos pendientes. El ingreso comercial se deriva esencialmente de las ventas; lo que afecte a las ventas determina en cierto grado la capacidad de crédito del negocio.

### ❖ **Capital**

Para efectos de crédito, cabe entender por capital la fuerza financiera de un solicitante de crédito medido por el valor líquido de su negocio. Es la seguridad de pago que un deudor representa por sus bienes, así sea a largo plazo, si el carácter o la capacidad no fallaren. El capital es lo que un acreedor puede aprovechar como garantía del pago de la deuda. El crédito no se puede extender con base en la presunción de que el capital servirá como medio de pago, ya que recurrir a él por lo general significa el fin de la relación comercial. El crédito se otorga al tener la seguridad de que los pagos del deudor se harán normalmente, con la posibilidad de efectuar ventas ulteriores al mismo cliente. Por lo general, el consumidor común tiene poco capital; lo que posee es mobiliario, aparatos de línea blanca, automóvil y objetos de uso personal. Algunos pueden reunir una modesta cantidad de efectivo, otros poseen valores o títulos financieros, y algunos un bien inmueble.

### ❖ **Condiciones**

Por muy digno de crédito que pueda considerarse a un individuo desde el punto de vista de su carácter, capacidad y capital, pudiera no siempre ser un buen negocio extenderle crédito. La confianza en el crédito no depende por entero de los factores inherentes al riesgo y sobre los cuales es presumible que el solicitante tenga control; en parte, también

depende del desenvolvimiento económico, que siempre entraña riesgo.

Los negocios en general y las condiciones económicas sobre las que los individuos no tienen control, pueden alterar el cumplimiento del mejor riesgo de crédito, así como su deseo de cumplir sus obligaciones. El ejecutivo de crédito debe estar constantemente informado sobre los posibles cambios de las condiciones, como también le es vital saber advertir la dirección que van a tomar esos cambios, y adaptarse a ellos. Las condiciones de competencia en una industria también afectan la evaluación de los riesgos de crédito; menos importante es la condición del mercado monetario: la facilidad o dificultad de obtener fondos, las tasas de interés y la demanda de crédito.

Todas estas condiciones deben tomarse en consideración, pues afectan directa o indirectamente al crédito. **Villaseñor Fuente, E. (2002).**

- **La solicitud de Crédito**

La solicitud de crédito viene a constituir uno de los documentos más importantes en la administración del crédito. Con base en este documento se inicia, por decirlo así, el proceso del crédito. Nos aporta los datos y elementos que, una vez comprobados por la investigación, permiten conocer al solicitante de crédito, al proporcionarnos los elementos de juicio para autorizar, negar o modificar las condiciones del crédito solicitado.

Aunque no existe un formato de aceptación general en su presentación, contenido y extensión, el estudio de la solicitud de crédito revela una serie de elementos fundamentales, concurrentes en la mayoría de los casos. Los datos y la extensión del documento deben basarse en el monto del crédito solicitado, y guardan una estrecha relación con él. Así, un crédito alto o considerable exigirá una investigación exhaustiva del

sujeto de crédito, en tanto que un crédito pequeño requiere una investigación más sencilla, y por lo tanto, la solicitud será menos amplia y con menor volumen de datos.

Por la naturaleza de los elementos que integran la solicitud de crédito, el origen y la procedencia de los datos a investigar, la fuente principal de ingresos y las diversas características distintivas que pueden presentar los diferentes solicitantes de crédito, para nuestros fines los hemos agrupado en cuatro tipos básicos:

**1. Crédito personal.** Se da esta denominación a aquel en que los ingresos del solicitante provienen fundamentalmente de la prestación de sus servicios personales en una empresa o industria.

**2. Crédito personal para profesionistas.** El establecido para aquellas personas que se dedican al ejercicio libre de una profesión, de la cual proceden sus ingresos.

**3. Crédito comercial para personas físicas.** La que se estructura para aquellas personas cuyos ingresos proceden del producto de un negocio propio que no está integrado como sociedad (dentro de los tipos que la ley establece como sociedades mercantiles).

**4. Crédito comercial o industrial.** Se establece para aquellas empresas o compañías establecidas como sociedades y cuyo ingreso procede de la compraventa, fabricación o distribución de bienes y servicios.

#### ✓ **Análisis de la Solicitud de Crédito**

Al analizar la solicitud de crédito el analista debe tener y aprovechar toda la información posible, para formarse una idea Clara de la historia, situación financiera, y características del solicitante. Estos datos deben estar registrados en la solicitud de crédito.

El objetivo del análisis de la solicitud es valorar la capacidad de crédito del solicitante, verificar los datos proporcionados por el y conocer su historia

como sujeto de crédito.

- **La Investigación de Crédito**
- ✓ **Fuentes de información de crédito**

Las acertadas decisiones de crédito en cuenta nueva, podrán determinarse fundamentalmente con base en una información de crédito y financiera suficiente para cada cliente. La base para la eficaz operación de cualquier departamento que tenga algo más de un número limitado de cuentas son los servicios de una agencia de informes de crédito de reconocido prestigio, la que proporciona informes por escrito sobre personas o empresas comerciales, y cuyos datos se mantienen al día mediante revisiones periódicas.

- ✓ **Información proporcionada por el cliente**

No hay mejor fuente informática sobre la operación y la situación financiera de la empresa que los propietarios y funcionarios de la misma. Por lo tanto, es razonable suponer que el contacto directo con un cliente puede proporcionar al funcionario de crédito los detalles de la información financiera disponible, las referencias bancarias y comerciales u otra información importante. Cómo se solicite y obtenga esta información dependerá del tiempo disponible, de la ubicación del cliente, de la relativa importancia del riesgo de crédito, y del grado de colaboración que pueda lograrse del cliente.

El contacto directo entre el departamento de crédito y el cliente ofrece muchas ventajas. Independientemente del método empleado, dicho contacto será de incalculable valor para establecer una estrecha y cordial relación de trabajo e inspirar confianza y respeto mutuos. Además de permitir el acceso a la información necesaria, el contacto servirá para aclarar las condiciones de venta, obviando así la posible insatisfacción del comprador.

## ✓ **Informes de los Vendedores**

Algunos vendedores, en razón de su temperamento, interés o experiencia, podrán no estar capacitados para elaborar Buenos informes de crédito, o bien sentirse presionados cuando se les pide realizar funciones de crédito y cobranza. Por otra parte, deben estar interesados en que el crédito se apruebe con prontitud, lo que favorecerá una buena relación con sus clientes.

Los vendedores son el primer contacto de la empresa con un nuevo cliente, y de ir todo bien, estos tendrán contacto más frecuente con los clientes. Los vendedores deben ser capacitados y adiestrados para asistir al cliente a llenar las solicitudes y, en caso necesario, obtener los estados financieros más recientes.

Sin necesidad de hacer preguntas, el vendedor puede obtener abundante información con solo ponerse alerta. Podrá juzgar la ubicación y el aspecto del sitio del negocio, y la presencia o ausencia de competencia.

Podrá observar los nombres de otras marcas o productos que se distribuyan, así como la personalidad de los empleados y la gerencia.

Para obtener el máximo provecho de las observaciones hechas por el vendedor, se debe desarrollar y mantener un espíritu de confianza y cooperación mutua entre los departamentos de ventas y crédito. A través de sus frecuentes visitas a los clientes, los vendedores pueden recibir noticias sobre cambios en las tendencias de ventas, cobranzas, rotación de inventarios y otros aspectos, así como noticias sobre aspectos en los que, tras comunicarlos de inmediato al gerente de crédito, pueda efectuar una investigación y tomar medidas pertinentes para proteger a su empresa.

**Villaseñor Fuente, E. (2002).**

## **ANÁLISIS Y OTORGAMIENTO DE CRÉDITO**

- **Técnicas Financieras Aplicadas al Análisis de Crédito**

Una de las herramientas más valiosas para la administración de crédito es el análisis e interpretación de los estados financieros. El otorgamiento de un crédito a las empresas o negociaciones es un proceso que en gran medida depende del análisis financiero emprendido para conocer su situación. Este análisis comprende un examen de los detalles del balance general y del estado de pérdidas y ganancias, así como una revisión de la información contenida en la balanza de comprobación, en las cédulas analíticas de los estados financieros, así como la evaluación de las condiciones económicas generales de la industria en la cual se encuentra operando el solicitante.

✓ **Alcance del análisis de crédito**

Para el ejecutivo de crédito el análisis de un estado financiero normalmente se realiza a fin de determinar la liquidez y la capacidad de pago de una empresa. Por lo tanto, este análisis es diferente del que efectúa el inversionista, el propietario o accionista del negocio, y es similar al que realiza un banquero.

Si deben o no analizarse los estados financieros dentro del proceso analítico del crédito. Y en qué medida deben efectuarse, lo determinará el monto de la operación de crédito en estudio. Un análisis exhaustivo de crédito supone que todo hecho conocido, en relación con los negocios de una empresa, se tomará en consideración cuando se examine el informe financiero; sin embargo, en la práctica se encuentran situaciones extremas, tanto en el alcance como en la intensidad de la revisión y los análisis financieros. De acuerdo con las políticas de crédito, la empresa y el alcance de su actividad, el otorgante puede hacer un análisis superficial, puede efectuarlo matemáticamente, o quizá no quede satisfecho sino con el cumplimiento pleno de las condiciones y tendencias reveladas en su análisis.

• **Las Decisiones en el Otorgamiento del Crédito**

Las decisiones para otorgar o negar un crédito en particular deben

realizarse de conformidad con los planes y políticas generales de la empresa, y con las políticas de crédito correspondientes. Una efectiva decisión de crédito presupone la clara definición y la cabal comprensión de estas políticas. Tanto al establecer la política como al aplicarla, se debe tener en consideración que demasiadas decisiones afirmativas pueden ocasionar un volumen excesivo de cuentas por cobrar de lenta recuperación, en tanto que demasiadas decisiones negativas pueden reducir drásticamente el volumen de ventas, con la consecuente baja en producción, altos costos unitarios y menor utilidad. Ambos extremos pueden trastornar gravemente los planes financieros.

Lo adecuado es efectuar una investigación exhaustiva antes de llegar a una decisión final, con la idea de que quizá no se tenga a mano toda la información pertinente; sin embargo, al retrasar la decisión, se debe tener presente que el compilar la información representa un costo (y un límite en el cual la información complementaria ya no justifica su costo). Si se interpreta y valúa con acierto una información limitada, puede aportar suficientes elementos para tomar una decisión positiva o negativa, mientras que el retraso en alcanzar un punto de decisión puede ocasionar que el vendedor pierda el pedido, el cliente o ambos.

✓ **Establecimiento de normas para la toma de decisiones**

Dentro de lo posible, es aconsejable establecer procedimientos de rutina para las decisiones de crédito. Los pedidos que pueden ser liberados bajo ciertos procedimientos para la aprobación casi automática del crédito, causan un mínimo trabajo al departamento correspondiente y se procesan en un mínimo de tiempo. Todo ello representa un mejor servicio a la clientela, además de reducir costos para la empresa. Igual importancia reviste el hecho de que un sistema de aprobación automática de crédito permite al hombre de crédito disponer de más tiempo en la finalidad de prestar mayor atención a las cuentas especiales y de excepción. Cuando el crédito no puede ser autorizado o cuando se debe

retrasar el embargo pendiente por exigir una mayor investigación o el recibo de pago de un saldo vencido, se debe hacer la correspondiente notificación al cliente de inmediato. En tal caso, los departamentos de crédito y ventas decidirán, de común acuerdo, quien debe hacer la notificación.

- **Las Líneas de Crédito**

Se deben establecer los controles que garanticen la rápida y adecuada tramitación de los pedidos subsecuentes. Los medios básicos de control consisten en asignar a cada cuenta una línea de crédito, indicando el monto del crédito a ser aprobado. El uso de las líneas de crédito sirve para controlar el monto del riesgo, para agilizar el trámite de los pedidos, eliminando repeticiones innecesarias en el análisis de la valía del cliente a efectos de crédito. La línea de crédito de un cliente se establece con base en dos elementos principales: la necesidad que el cliente tenga de los productos o servicios en cuestión, y su capacidad para pagar sus deudas.

Una vez analizada la línea de crédito establecida a favor de un cliente, la experiencia que con él se tenga se torna en factor determinante.

Una vez establecidas las líneas de crédito, pueden utilizarse de muy diferentes formas. Por lo general sirven como base para la aprobación de pedidos, a fin de reducir al mínimo su trámite en niveles superiores del departamento de crédito a la vez que permiten advertir de inmediato cualquier cambio en los hábitos de compra y pago del cliente.

- ✓ **Establecimiento de Líneas de Crédito con base en el monto del pedido**

Las líneas de crédito se establecen en función del monto total de los pedidos recibidos dentro de un plazo dado, bajo determinadas circunstancias; la línea de crédito puede basarse en el monto de un pedido individual, de ser aconsejable, estableciendo la autorización automática de



cualquier pedido inferior al monto especificado. Los pedidos mayores no podrán ser aprobados sin una investigación adicional.

✓ **Líneas de crédito para un plazo determinado**

La Línea de crédito también puede basarse en el importe total de los pedidos que pueden aprobarse dentro de un plazo determinado.

Las líneas de crédito así establecidas son de suma utilidad en aquellas empresas que tramitan pedidos en diferentes sitios, pero mantienen centralizado el control de sus cuentas por cobrar. Las líneas de crédito por un tiempo especificado permiten ejercer un control con el trámite mínimo a cargo de la oficina central, y de controles y registros en el punto en que se tramitan los pedidos.

Al establecer las mencionadas líneas de crédito, el ejecutivo del departamento debe tener presente que, aun recibiendo el pago oportuno de todas las facturas emitidas durante el periodo de tiempo establecido, este probablemente no se recibirá dentro del mismo plazo, por lo que en muchos casos el riesgo total de crédito será superior al monto de la línea otorgada. Si se acepta este sistema con anterioridad, deberán establecerle controles adecuados para evitar otorgar un crédito excesivo a cuentas morosas.

✓ **El trámite de pedidos que exceden la línea de crédito**

Para poder tomar una decisión con respecto a un pedido que excede el monto establecido para la línea de crédito de un cliente, se plantean dos consideraciones importantes: si se nos pagara, y cuando.

El ejecutivo de crédito deberá resolver las siguientes preguntas:

- a) ¿Las deudas del cliente guardan proporción con sus activos realizables?
- b) ¿Los pagos a proveedores son oportunos, según la información proporcionada?
- c) ¿Existen demandas de pago de otros proveedores?

d) ¿Existen indicios de descuido o irresponsabilidad por parte del personal del cliente?

- **Decisiones Basadas en Información limitada**

La información de crédito existe y la pueden proporcionar diversas fuentes; los procedimientos normales de investigación generan información suficiente para llegar a una evaluación razonable e inteligente del crédito. Independientemente de esto, el departamento de crédito se ve obligado a actuar en ocasiones con información limitada por alguna de las siguientes razones:

1. El cliente se muestra renuente a proporcionar las referencias comerciales y bancarias normales, o bien, información financiera.
2. El tiempo es de importancia vital y la urgencia de tomar una decisión no permite desarrollar una investigación normal.
3. No existe información completa por ser la empresa de formación reciente, o bien, porque el cliente ha llevado registros contables inadecuados.
4. En el criterio de la organización de ventas, las circunstancias de competencia impiden solicitar información al cliente, debido a los posibles efectos negativos sobre las ventas futuras.

- ✓ **Decisiones en casos Especiales**

Las decisiones sobre descuentos tomadas indebidamente por el cliente ante las devoluciones de mercancía y las quejas por la calidad de esta, se basan en políticas formuladas por la alta gerencia y administradas por la organización de crédito y ventas.

Dichos problemas deben manejarse con oportunidad y tacto, a fin de mantener las buenas relaciones con el cliente. Las circunstancias que se presenten en cada caso deberán investigarse exhaustivamente, desplegando cualquier esfuerzo por lograr una situación satisfactoria para ambas partes.

Cuando los clientes insisten en crear problemas en relación con estos

puntos, deberá tomarse una decisión conjunta entre la alta gerencia y los ejecutivos de crédito y ventas. En casos extremos, después de visitas personales y otros esfuerzos para solucionar las diferencias, el último recurso consistirá en retirar el crédito.

- **La revisión de las decisiones de crédito**

Conforme cambian las condiciones de una empresa y las circunstancias de los clientes individuales, se hace necesario revisar las decisiones de crédito. Los procedimientos rutinarios del departamento de crédito deben indicar cuando es aconsejable revisar dichas decisiones como consecuencia de cambio en la experiencia de pagos, de cambios notorios en los estados financieros o en informes de su situación, así como la experiencia general del departamento de crédito en relación con el número de días de mora, pérdidas por cuentas incobrables y por cuentas vencidas. La información obtenida de esas fuentes puede provocar una revisión de las líneas de crédito. Las publicaciones comerciales, industriales y judiciales constituyen fuentes valiosas de información, tanto sobre clientes individuales como de las condiciones generales de la industria.

Los funcionarios de crédito deben mantenerse a la expectativa de cualquier cambio o indicio superficial de problema financiero del cliente, como en los siguientes casos:

- a) Irregularidad o retraso en sus pagos.
- b) Informes de litigios.
- c) Cheques devueltos.
- d) Embargos e intervenciones fiscales.
- e) Ejecución de hipotecas, etc.
- f) Imposibilidad de observar un programa de pagos sobre obligaciones, hipotecas u otros créditos a largo plazo.

Estas y otras indicaciones superficiales no deberán tomarse como determinantes, sino que siempre deberán investigarse a fondo. Dentro de lo posible, cualquier decisión que pueda recortar o

suspender el crédito deberá diferirse hasta tener la información completa.

- **Tramite de las cuentas vencidas**

Los pagos retrasados son quizás el factor que con mayor frecuencia lleva a revisar la cuenta. Si las cuentas de lenta recuperación se enfocan con cierto criterio y comprensión, será posible aplicar medidas que conviertan al cliente en una cuenta de pago oportuno.

Como punto de partida, la información de crédito deberá revisarse y actualizarse. La evaluación del departamento de ventas sobre el riesgo y el negocio potencial, también contribuirá a elegir la forma en que debe manejarse una cuenta vencida. Si la revisión de los datos disponibles arroja por conclusión que el otorgar un crédito mayor existiendo facturas pendientes de pago implica un riesgo inconveniente, deberán iniciarse gestiones de cobro enérgicas pero cordiales. Debe haber controles internos, a fin de evitar el embarque de nuevos pedidos hasta que las cuentas vencidas hayan sido pagadas. Si se recibe un nuevo pedido, el departamento de crédito podrá informar al cliente que se podrá continuar con su línea, siempre y cuando se reciba el pago de los saldos vencidos.

Cuando el caso lo amerite, la visita de un funcionario de crédito representará el mejor método para solucionar estos problemas. El ejecutivo de crédito tiene, en esta forma, la oportunidad de evaluar directamente la capacidad del cliente para llevar a cabo medidas correctivas y apreciar su interés por liquidar la cuenta. **Villaseñor Fuente, E. (2002).**

## **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA**

La frase de que una venta no está totalmente realizada hasta no haber sido cobrada, es tan conocida como cierta. El cobro de una cuenta pendiente de pago como resultado de una venta realizada a crédito, lleva la transacción a una conclusión adecuada. Una empresa comercial pronto se quedaría sin capital de trabajo si no se resarciera continuamente merced a la liquidación de sus ventas, originando un movimiento de

efectivo por parte de sus clientes. Toda vez que la gran mayoría del comercio y la industria en el mundo entero utiliza hoy el crédito, la cobranza de las cuentas de clientes que esta actividad genera es una labor de gran importancia en la administración de las empresas.

- **La Responsabilidad de la Cobranza**

En un negocio pequeño, manejado directamente por el propietario, es normal que este sea el responsable de la cobranza. Es común observar que muchos dueños de negocios se encuentran con que su capital se ha esfumado de la cuenta bancaria, sin estar siquiera representado por materiales o inventario listo para su venta, sino que simplemente constituye una cifra en el mayor de cuentas por cobrar. Ellos cobran personalmente sus ventas, y sus esfuerzos tienden a ser efectivos por estar plenamente conscientes de la necesidad de reabastecer su capital de trabajo.

Con demasiada frecuencia, el negocio de un propietario o una sociedad pequeña, puede estar organizado por personas dedicadas a ventas, quienes desempeñaran una labor extraordinaria en esa área, pero demasiado tarde se dan cuenta de la poca dedicación que han prestado a la labor de cobranza. Pero igual importancia tiene para una empresa pequeña asignar la responsabilidad de la cobranza y asegurarse de que ésta se lleve a cabo en forma adecuada. Cabe destacar en forma especial que la productividad de un negocio, y en muchos casos su éxito o fracaso, puede verse determinada por la eficiencia con que recupere sus cuentas por cobrar. Por ello, la gerencia debe asegurarse que la función de cobranza se centre en un individuo o en un departamento particular de la organización, que produzca los resultados más efectivos.

- ✓ **El departamento de crédito**

Un estudio realizado en diversas compañías medianas y grandes reveló

que la práctica más común es delegar la responsabilidad de la cobranza en el mismo individuo o departamento que ejerce la responsabilidad de autorizar las ventas a crédito. Esto se basa en la teoría de que la aprobación del crédito de una cuenta invariablemente incluye como supuesto la consecución del pago. Es importante, al momento de otorgar el crédito, considerar el aspecto cobranza, y aun utilizar alguna de las técnicas de cobranza al mismo tiempo de tramitar el pedido. Este sistema ha demostrado ser el más frecuente y efectivo por razones obvias. Una persona dedicada a la sola función de aprobar los créditos y recuperar las cuentas tiende a convertirse en un especialista, y estando debidamente adiestrado en las técnicas de una buena organización de cobranza, se convierte en la persona mejor calificada de la organización para desempeñar la tarea.

A medida que una organización crece y emprende operaciones dispersas en una amplia área geográfica, se hace necesario determinar si el departamento de crédito de la casa matriz debe retener la función de cobro de toda la empresa, o si es aconsejable adoptar alguna forma de descentralización. Es difícil mencionar todas las condiciones importantes, ya que pueden ir desde la naturaleza de los negocios de la empresa hasta el número de clientes, el monto de la cuenta promedio, los costos de descentralización y otros elementos de juicio.

✓ **Personal especializado de cobranza**

Ciertas empresas comerciales generan trabajo de cobranza en tan grandes volúmenes, que resulta ventajoso adiestrar y emplear a personal especializado en cobranza, sin la responsabilidad de aprobar el crédito, pero casi siempre subordinados a este departamento.

Dichas organizaciones pueden encontrarse en aquellas industrias donde el número de cuentas es muy elevado y la cantidad promedio de cada transacción es más bien pequeña y uniforme. Las ventajas de este sistema, donde las condiciones de crédito así lo justifiquen, incluyen

posibles ahorros en salarios debido al tipo de personal que se necesita, el desarrollo de un experto e idóneo manejo de la cobranza a través de la especialización, la liberación de cargas de trabajo al personal más valioso, permitiéndole así dedicarse a más complejas tareas de crédito.

- **Administración de las Cuentas por Cobrar**

Uno de los activos circulantes más importantes de un negocio, considerado un activo líquido, es la cantidad de dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes. La rotación de esta cantidad es vital para la estabilidad de la empresa. En la mayoría de las firmas mejor administradas se realizan frecuentes pruebas para determinar el estado satisfactorio de estas cuentas.

- ✓ **Antigüedad de saldos en las cuentas por cobrar**

Para garantizar un buen trabajo de cobranza y un adecuado control de las cuentas de los clientes, debe llevarse un estricto registro de aquellas cuentas que han permanecido insolutas excediendo las condiciones normales de venta y ya están vencidas. Esto se llama determinar la antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar; en la mayoría de los negocios se hace cada mes, aun cuando puede llevarse a intervalos más cortos o más largos para llenar las necesidades particulares de una empresa. La antigüedad de cuentas significa su separación en diferentes categorías: primero las cuentas que están dentro de los términos y no están vencidas; después, las de 1 a 30 días de vencidas, las de 30 a 60, las de 60 a 90, y así sucesivamente.

- ✓ **Informes a la gerencia**

Como el éxito de la función de cobranza de cualquier empresa incide en su historial financiero y de ventas, es necesario preparar informes para tener debidamente notificadas tanto a la alta directiva como a la gerencia

de ventas. El departamento financiero de una empresa necesita conocer los resultados de la cobranza, principalmente desde dos puntos de vista: el del flujo de fondos y el del efecto de dicho flujo en el presupuesto de caja. La mayoría de las empresas, independientemente de su tamaño, trataran de establecer un presupuesto anual de operaciones.

- **Establecimiento de la Política de Cobranza**

Una empresa bien organizada determinará que división de ella asumirá la responsabilidad de cobranza, y procederá a establecer una clara política general que cubra el trabajo de cobro. Esta política, por supuesto, se someterá a análisis periódicos de acuerdo con las condiciones y necesidades de la compañía. Por lo general, se distribuye un resumen de dicha política a los diferentes elementos de la organización relacionados directa o indirectamente con ella: finanzas, contabilidad, ventas, personal, y a quienes realizan físicamente el trabajo de cobro. De manera tácita, pero claramente entendida, las políticas de trabajo fluyen del personal de mayor experiencia hacia el nuevo, a fin de perpetuar las diferentes técnicas cuya aplicación es fruto de una eficaz labor de cobranza dentro de una organización establecida.

- ✓ **Condiciones de venta**

Los pequeños negocios podían utilizar un solo tipo de condiciones, los mayores y más complejos podrán servirse de diferentes tipos, según los productos o servicios que vendan, sus clientes y las condiciones competitivas del mercado. El personal dedicado al trabajo de cobranza debe estar íntimamente familiarizado con las interpretaciones y aplicaciones de las condiciones de venta establecidas en su organización. Dichas interpretaciones deben comunicarse con toda claridad al personal de ventas y a todos aquellos elementos que tengan o pudieran tener trato con el cliente, para que estén en posibilidad de explicar las condiciones de la transacción.



✓ **Plazos de cobro**

Otro aspecto importante al establecer las políticas radica en determinar cuándo y cómo se hará el primer esfuerzo de cobro. Esto es, cuanto tiempo después de la fecha de vencimiento las cuentas morosas se convierten en elemento activo dentro del procedimiento de cobro. El intervalo determinado puede ser de una semana, quince días o, en algunos casos, de un periodo mayor. Si la cuenta de un cliente no se recupera dentro de ese plazo, se iniciara el seguimiento de cobranza. La política básica también debe especificar el intervalo después del cual deberán remitirse el segundo requerimiento y los subsecuentes, siempre que los primeros esfuerzos no hayan logrado la liquidación de la cuenta. Al considerar este aspecto de la política, es necesario tomar en cuenta las distancias físicas, los problemas de comunicación, el tiempo necesario para la entrega del correo, el número total de recordatorios, el personal disponible para manejarlos y el aspecto práctico de conceder al cliente un plazo razonable después de haber recibido el aviso de cobro para poder cumplir su compromiso. **Villaseñor Fuente, E. (2002).**

• **PROCEDIMIENTOS DE COBRO**

El verdadero trabajo de cobranza empieza al vencer una cuenta. Diversos sistemas pueden utilizarse para enfocar la atención del personal de cobranza en las cuentas vencidas. Seleccionar el sistema adecuado para determinado tipo de operación estará en relación directa con el sistema de contabilidad básico utilizado para facturar a los clientes y registrar las cuentas por cobrar.

✓ **El estado de cuenta**

El uso de un simple estado de cuenta en que aparezcan las facturas pendientes y próximas a vencerse, representa el esfuerzo de cobro más

generalizado. Prácticamente todos los establecimientos de ventas al menudeo, profesionistas, instituciones financieras, e incluso muchos industriales y distribuidores, se apoyan en el estado de cuenta como un medio para solicitar a los clientes la liquidación de sus saldos vencidos. Por lo general dichos estados se envían sin mensaje, acompañados de una sencilla y cortés solicitud de pago, algunas veces impresa o marcada con un sello en el estado de cuenta.

✓ **Correspondencia de cobranza**

Una de las técnicas comúnmente aceptadas para la cobranza de una cuenta la constituye una serie de apremios de cobro encaminados a inducir al cliente a pagar el monto de su adeudo, y al mismo tiempo conservar la buena voluntad del cliente y mantener la relación comercial.

✓ **Cartas Intermedias de Cobro**

Los esfuerzos intermedios de cobro normalmente se manejan por correspondencia, aun cuando la llamada telefónica o la visita personal se impongan cuando el gasto se justifica por el monto de la cuenta. En esta etapa, las técnicas adecuadamente desarrolladas rendirán atractivos dividendos.

La carta intermedia de cobro puede hacer hincapié en la idea de mantener antecedentes de crédito satisfactorios. Las empresas comerciales que durante un cierto periodo han cumplido con puntualidad sus obligaciones se muestran orgullosas de este hecho. El encargado de la cobranza debe considerar cuidadosamente las situaciones a las que pudiera enfrentarse el deudor.

✓ **Etapa final en la gestión de cobro**

Cuando los procedimientos normales para recuperar una cuenta no han dado los resultados esperados, y se hace necesaria la asistencia legal, las

actividades de cobro habrán alcanzado lo que se conoce como etapa final. El lapso entre la etapa final y la intermedia difiere de una empresa a otra. Las condiciones de venta, las características y costumbres de la industria y las condiciones económicas generales que confronte un cliente deben tomarse en consideración para determinar el ciclo de cobro. También en este caso, el archivo de crédito deberá revisarse cuidadosamente para cerciorarse de contar con información reciente. Con gran frecuencia se llega a las etapas finales sin consultar toda la información disponible, lo que podría afectar drásticamente la decisión de pasar la labor del cobro a una tercera persona.

En términos generales, el cliente que no ha pagado durante un largo tiempo, lo ha hecho por una de tres posibles causas:

- a)** Tiene la capacidad de pago, pero no la intención de hacerlo.
- b)** Está imposibilitado para cubrir todas sus obligaciones y, por lo mismo, paga aquellas que ejercen la máxima presión.
- c)** Está imposibilitado para pagar a sus acreedores, y en un breve tiempo podrá declararse en quiebra.

La base o propósito del esfuerzo final del cobro consiste en motivar al cliente moroso de largo tiempo a liquidar su adeudo, y evitar así los costos de un juicio por terceras personas.

En la etapa final, el esfuerzo de cobro puede variar de una a dos cartas. La técnica generalmente aceptada consiste en enviar lo que podría considerarse la penúltima de cobro, en la que se hace clara mención de que, a menos de llegar a un acuerdo en breve plazo para la liquidación del adeudo, se recurrirá a un abogado. Si este intento de acercamiento no produce efecto, se enviara lo que se conoce como la carta final, en la cual se indica que la cuenta pasará al departamento jurídico en un determinado número de días. En algunos casos deberá enviarse un telegrama definitivo para dar una última oportunidad de pago antes de turnar la cuenta al departamento legal.

- **Problemas Normales de Cobranza**

En esta parte nos referimos a algunos problemas de cobro que se presentan con cierta frecuencia.

- ✓ **Descuentos no devengados**

Un problema constante en las empresas que ofrecen descuentos en efectivo como parte de las condiciones de venta, es el manejo de aquellos clientes que deducen el descuento por pronto pago después de transcurrido el plazo. La empresa que se enfrenta a esta situación debe, en primer lugar, analizar sus condiciones de venta, a fin de convencerse de que son justas y razonables, y de que no se pretende hacer que el cliente pague dentro de un plazo impráctico. Al manejar la primera violación al descuento por pronto pago es práctica común el formular una carta con la debida cortesía, identificando el pago recibido con retraso, explicando nuevamente las condiciones de venta y haciendo hincapié en la conveniencia de recibir sus remesas dentro del término de descuento.

- ✓ **Nuevos pedidos de clientes con saldos vencidos**

Un problema común que se presenta en la cobranza de cuentas vencidas consiste en la recepción de nuevos pedidos de un cliente que no ha cubierto sus obligaciones vencidas. Cada caso debe analizarse con base en la información financiera del cliente, la gravedad de la antigüedad de la cuenta, y todos los hechos relativos al historial y experiencia y a las relaciones presentadas.

La mayoría de las empresas cuenta con una política definida para manejar los nuevos pedidos de un cliente cuya cuenta tiene saldos vencidos. Esta política debe hacerse del conocimiento de los representantes de ventas y, en algunos casos, comunicarse también a ciertos clientes morosos.

- **Esfuerzos Especiales de Cobro**

Cuando se inician los esfuerzos especiales, convendrá al acreedor recordar que si bien desea recuperar su dinero, también le será importante conservar la buena voluntad del cliente. Por lo tanto, la solicitud de pago debe redactarse en términos enérgicos, pero con toda cortesía. A medida que se profundiza en el caso, la actitud del acreedor puede cambiar debido a que las excusas del cliente parezcan absurdas o porque no puede entender ni reaccionar a otros estímulos que no sean apremios coercitivos. En este estado de cosas, la preocupación del acreedor debe enfocarse más a salvar la cuenta que a mantener la relación vendedor-comprador.

- ✓ **¿Cuándo iniciar los esfuerzos especiales?**

No hay un plazo determinado en el que deban iniciarse los esfuerzos especiales de cobro, ya que las circunstancias particulares de cada caso pueden variar notablemente. Sin embargo, en ciertos tipos de situaciones, se presentan comúnmente: la falta de respuesta a los recordatorios de pago, circunstancias especiales que ocurren en forma extraordinaria, y la solicitud del cliente para una ampliación del plazo.

- ✓ **Falta de Respuesta del Cliente**

Algunos clientes simplemente no responden a las cartas de cobro emitidas por el departamento de crédito por un sinnúmero de razones, o bien la respuesta puede hacerse en términos de promesas que el cliente no mantendrá. Se da el caso, también, de clientes que tienen las mejores intenciones aparentes, pero se niegan a comprometerse respecto a cuándo liquidaran su cuenta.

- ✓ **Circunstancias Especiales**

En algunos casos, puede llegar información al departamento de crédito

acerca de una causa de fuerza mayor que impide al cliente cumplir con el compromiso contraído: incendio, inundación, explosión, etc., que le haya ocasionado pérdidas. En ese caso, será necesario considerar todas las circunstancias (historial del cliente, las futuras posibilidades, el grado de cobertura del seguro, etc.) a fin de efectuar los arreglos necesarios para la liquidación ordenada de la cuenta, y muy probablemente con base en una ampliación del plazo concedido originalmente. Otras circunstancias especiales también afectan la condición de la cuenta que amerita esfuerzo especial de cobranza. Pudiera presentarse una grave pérdida económica ocasionada por un robo, fraude o cuentas malas.

✓ **Solicitudes de Ampliación de Plazos**

Es común que un cliente solicite una ampliación para el pago de su saldo. La tendencia normal es de conceder la solicitud por un plazo corto; si se requiere un plazo mayor y la investigación revela que la solicitud está justificada, se presenta un problema en cuanto a la mejor forma de proteger a la empresa y aun conceder la solicitud. **Villaseñor Fuente, E. (2002).**

**LIQUIDEZ:**

El análisis financiero se concreta en la evaluación de tres áreas: liquidez, solvencia y rentabilidad. Solvencia y liquidez hacen referencia a la capacidad para hacer frente a los compromisos financieros en el futuro. La diferencia entre una y la otra estriba en que mientras que la liquidez estudia la capacidad para hacer frente a los compromisos que vencen en el corto plazo, la solvencia está relacionada con la evaluación de la capacidad para cumplir con todos los compromisos futuros. Antes de continuar parece necesario efectuar algunas precisiones terminológicas:

✓ **La dicotomía liquidez/solvencia** es enteramente análoga a la dicotomía solvencia a corto plazo/solvencia a largo plazo empleadas en

otros manuales, siendo, por tanto, normalmente sinónimos los términos “liquidez” y “solvencia a largo plazo” y los de “solvencia” y “solvencia a largo plazo”. No obstante, algunos de los autores que emplean los términos “solvencia a corto plazo” y “solvencia a largo plazo” conceptúan la liquidez como la capacidad para hacer frente a los pagos a cortísimo plazo (semanas).

✓ **El término “liquidez” referido a empresas**, se utiliza además para describir a aquellas que tienen una parte significativa de su activo invertido en tesorería o derechos fácilmente liquidables. Esta acepción financiera del término “liquidez” (totalmente correcta) difiere de la que se utilizara a partir de ahora.

✓ **El término “compromiso financiero”** es más amplio que el de la “deuda”. Por compromiso financiero se entiende todo desembolso futuro necesario para sobrevivir, independientemente de que en la actualidad constituya o no una deuda reconocida. **APAZA MEZA, M. (2005).**

### **ANÁLISIS DE LA LIQUIDEZ POR MEDIO DE RAZONES:**

La liquidez de una empresa se mide haciendo un estudio de la situación de corto plazo. Los acreedores y proveedores que proporcionan créditos a corto plazo tienen un interés particular en la situación inmediata, ya que ellos esperan que con el activo circulante se les paguen sus adeudos. Este análisis también es de interés para los acreedores de largo plazo, ya que los adeudos que se tienen con ellos se pagarán en varios periodos consecutivos de corto plazo y ellos desean conocer la capacidad de la empresa para cumplir con esta obligación.

Los accionistas también se interesan en la liquidez de la empresa debido a que si no hay capacidad de cubrir con oportunidad las obligaciones de

corto plazo, la empresa podría entrar en liquidación y ellos perderán su riqueza.

La liquidez de una empresa se mide por el grado en que puede cubrir sus obligaciones de corto plazo. Liquidez implica habilidad para convertir los activos en efectivo o para obtener efectivo.

El corto plazo por lo regular abarca un año; sin embargo, algunas veces se define como el ciclo normal de operaciones de un negocio, que puede ser mayor a un año, es decir, el periodo que abarca comprar, producir, vender y cobrar. La duración de este ciclo depende del tipo de actividad económica a la que se dedique la empresa.

A continuación se presentan las razones que tradicionalmente se han utilizado como indicadores de liquidez. Se debe advertir que, dependiendo de las circunstancias especiales de la economía, pueden ser indicadores útiles o deficientes. **APAZA MEZA, M. (2005).**

#### **Razones de liquidez en general:**

##### **Razón circulante:**

Esta razón es muy importante al medir la liquidez de una empresa y representa las veces que el activo circulante podría cubrir el pasivo circulante. Se obtiene dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes:

$$\frac{\textit{Activo circulante}}{\textit{Pasivo circulante}} = \textit{Proporción del act. circulante al pasivo circulante}$$

- **Consideraciones para el análisis de la razón circulante:**

1. La razón circulante mide el grado en el que los activos circulantes cubren a los pasivos circulantes. Entre más alta sea la razón



circulante hay más seguridad de que estos pasivos sean pagados si los activos se pueden convertir en efectivo.

2. El exceso de activos circulantes sobre pasivos circulantes sirve como protección para los acreedores. Entonces, la razón circulante mide el margen de seguridad disponible para cubrir cualquier pérdida en el valor de los activos, siempre que estos puedan generar efectivo.

El análisis que utilice la razón circulante como medio de la habilidad de los activos circulantes para cubrir los pasivos circulantes debe tener siempre en mente que la liquidez se entiende como la rapidez con que los activos circulantes serán convertidos en efectivo y el grado en que tal conversión pueda resultar en pérdidas en el valor de los activos circulantes.

Antes de concluir su análisis, el analista debe medir dos elementos básicos:

1) La calidad de los activos de corto plazo y la naturaleza de los pasivos circulantes.

2) La rotación de estos activos y pasivos, es decir, el tiempo promedio necesario para convertir las cuentas por cobrar y los inventarios en efectivo, y el tiempo disponible antes de pagar las deudas de corto plazo. **APAZA MEZA, M. (2005).**

### **Razón de Efectivo:**

El activo circulante más líquido es el efectivo. Otro activo circulante muy líquido son las inversiones temporales, consideradas como equivalentes de efectivo. Esta razón representa la proporción que el efectivo y sus equivalentes constituyen del total de activos circulantes.

Es una medida del grado de liquidez de este grupo de activos y se determina de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Efectivo} + \text{Equivalentes}}{\text{Activo circulante total}} = \text{Proporción de efectivo al activo circulante}$$

El análisis debe determinar la disponibilidad del efectivo, y para ello debe investigar las posibles restricciones con respecto al uso que se le da. Podrían existir restricciones como los saldos compensatorios que los bancos exigen para conceder créditos, o bien podría tratarse de efectivo asignado a la adquisición de ciertos activos fijos, etc. Por otra parte, la existencia de saldos de efectivo no garantiza que el resto de los activos circulantes sean realmente convertibles. **APAZA MEZA, M. (2005).**

#### **Razones de Liquidez de los activos circulantes:**

##### **Rotación de cuentas por cobrar:**

La rotación de cuentas por cobrar es una razón que se calcula para obtener información acerca de la convertibilidad de las cuentas por cobrar. Indica qué tantas veces, en promedio, las cuentas por cobrar son generadas y cobradas durante el año. Una rotación creciente indica rapidez en el cobro de las cuentas.

$$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar promedio}} = \frac{\text{Veces que se crean y cobran}}{\text{las cuentas por cobrar}}$$

Esta razón es muy criticada porque dentro del promedio de cuentas por cobrar pueden estar incluidas cuentas muy viejas, que al mezclarse con las recientes producen un resultado carente de significado. También puede ser que las ventas a crédito sean de naturaleza estacional o cíclica, de manera que relacionar las ventas a crédito de todo el ejercicio

con las cuentas por cobrar promedio desvirtúa el significado de la razón. Se dice que un análisis de antigüedad de saldos o un estudio de extinción de los mismos darían al analista información de más calidad acerca de las cuentas por cobrar. **APAZA MEZA, M. (2005).**

### **Razón periodo promedio de cobro:**

No obstante que la razón rotación de cuentas por cobrar indica la rapidez con que éstas se cobran, el analista no debe comparar esta rotación con los términos de crédito que extiende la empresa. Tal comparación debe hacerse contra la razón periodo promedio de cobro. El periodo promedio de cobro se obtiene al convertir la rotación a días de venta en cuentas por cobrar.

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}} = \text{Periodo promedio de cobro}$$

Cuando se compara el periodo promedio de cobro con los términos de crédito concedidos en el tipo de industria al que pertenece la empresa o con los términos que ella concede, se puede conocer el grado en el que los clientes pagan sus cuentas a tiempo.

Si los términos de crédito de la empresa son de 30 días y el periodo promedio de cobro es de 43, esto significa cualquiera de dos situaciones, el departamento de crédito y cobranzas no está haciendo bien su trabajo, o los clientes están en dificultades financieras porque son personas que no deberían ser sujetos de crédito o porque la situación económica del país es difícil. La primera situación se puede remediar con acciones administrativas correctivas, mientras que la segunda refleja la calidad y liquidez de las cuentas por cobrar.

Tanto la rotación de cuentas por cobrar como el periodo promedio de cobro son como se ha explicado, muy importantes en la evaluación de la

liquidez de una empresa y constituyen un complemento a la información proporcionada por la razón circulante y la prueba del ácido. Además son importantes como medida de la utilización de los activos. **APAZA MEZA, M. (2005).**

### **ANÁLISIS DE LIQUIDEZ POR MEDIO DE RATIOS.**

Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, si no la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes, facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo corriente.

Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demanda su estructura de endeudamiento en el corto plazo. Estos ratios son:

#### **a) Ratio de Liquidez General o Razón Corriente:**

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra que proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo. Cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas. **APAZA MEZA, M. (2005).**

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{Veces}$$

### **Ratio de Prueba Ácida**

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculado restando el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

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

Diferencia de la razón anterior, esta excluye los inventarios por ser considerada la parte menos líquida en caso de quiebra. Esta razón se concentra en los activos más líquide, por lo que proporciona datos más correctos al analista. **APAZA MEZA, M. (2005).**

### **LIQUIDEZ**

Según **WALSH, C. (2001)**, una empresa debe mantener suficientes recursos en tesorería para pagar, cuando surjan, todas las facturas legítimas. Una empresa que no puede realizar esto tiene un agotamiento de liquidez, lo cual implica un estado financiero muy grave.

- **Medidas de liquidez a Corto Plazo**

La primera prueba de la posición financiera de una empresa es: ¿Tendrá suficiente dinero en el futuro inmediato para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo cuando éstas vengán? A menos que esta

respuesta sea positiva, la empresa está en crisis financiera con independencia de sus beneficios obtenidos.

Normalmente la cantidad de obligaciones a corto plazo es una parte considerable de los préstamos totales de la empresa. Siempre son más grandes que los recursos en dinero líquido que posee la empresa.

El dinero está en constante movimiento a través de la empresa. Fluye diariamente de las cuentas a cobrar en la medida en que los clientes pagan sus facturas.

Al mismo tiempo, los productos son comprados a crédito a los proveedores, creando de este modo obligaciones a corto plazo. Normalmente otros préstamos a corto plazo son también utilizados. Son los que colectivamente denominamos como “pasivo circulante”.

Medimos la posición de liquidez de la empresa a corto plazo comparando los valores del “activo circulante” con su “pasivo circulante”.

Se exponen tres formas de expresar esta relación:

✓ **Ratio del circulante**

El ratio del circulante es uno de los favoritos de las instituciones que prestan dinero. El cálculo se basa en la simple comparación entre los totales del activo circulante y el pasivo circulante.

El primero representa la cantidad de liquidez; es decir, dinero, activos disponibles para la empresa. El segundo nos da una indicación de sus necesidades de efectivo en el futuro. Las instituciones esperan ver un excedente positivo en este ratio. Por tanto, buscamos un valor del ratio que holgadamente exceda de 1.0.

Es necesario un poco de prudencia a la hora de interpretar éste o cualquier otro ratio para una empresa en particular. Existe una amplia

diversidad de condiciones entre diferentes tipos de empresas. Algunas de éstas son capaces de existir sin problemas con ratios de liquidez que representarían un desastre para otras.

El valor de un ratio en particular nos dice bien poco. Una desventaja de este ratio es que no distingue entre diferentes tipos de activos circulantes, algunos de los cuales son más líquidos que otros.

✓ **Prueba del ácido**

Su cálculo es muy similar al del ratio del circulante. Simplemente hay que eliminar los inventarios del valor del activo circulante y dividir el resultado por el pasivo circulante total.

La razón para excluir la cifra del inventario es que su liquidez puede suponer un problema. Se recordara que el término liquidez es utilizado para expresar cómo de rápido, y a qué porcentaje de su valor en libros, un activo puede ser convertido en dinero si la necesidad surgiera.

Ambos ratios, el del circulante y el de la prueba ácida son las medidas de liquidez a corto plazo que más ampliamente se utilizan a pesar de que poseen el problema de que son estáticas.

✓ **Porcentaje del “capital circulante sobre ventas”**

El capital circulante se define como “activo circulante” menos “pasivo circulante”. Expresamos este valor como un porcentaje de las ventas.

Mientras el ratio del circulante y la prueba del ácido utilizan solamente cantidades estáticas del balance, en este ratio incluiremos importes procedentes de operaciones en movimiento incluyendo un valor de la cuenta de pérdidas y ganancias: las ventas, cifra que representa en cierto modo el flujo de la explotación a través de todo el sistema.

A menudo resalta la tendencia que muestra hacia el error los otros ratios. Es posible tener un ratio del circulante o una prueba del ácido estable

mientras este ratio disminuye. Esto ocurriría si las ventas estuvieran creciendo rápidamente pero los niveles de capital circulante se mantuvieran estáticos.

Hay una diferencia entre tener un capital circulante reducido y gestionar las operaciones de tal manera que se necesite el menor capital circulante posible. Este último es la señal de una buena gestión. En la actualidad se tiende hacia valores más bajos del ratio del capital circulante sobre las ventas, particularmente a través de la reducción de los inventarios.

## **II. DESARROLLO DEL TEMA**

En la parte precedente se da a conocer claramente la preocupación que existió para limitar la responsabilidad a efectos de los negocios empresariales, sin embargo, esta intranquilidad doctrinaria no deja de ser lo que es, doctrina, necesariamente necesitó un complemento que lo hiciera perfectamente utilizable en la realidad (debido a que era necesaria), eso es a través de la regulación, como se señaló al inicio se encuentra regulada en nuestro ordenamiento jurídico, pero existen muchos ordenamientos que no la contemplan o recién la están desarrollando no obstante a la gran necesidad de su uso. A continuación se desarrolla de manera muy puntual los distintos aspectos que caracterizan al actual D. Ley 21621.

### **2.3 Definición de términos.**

- **Activos circulantes:** Es aquel activo líquido a la fecha de cierre del ejercicio, o convertible en dinero dentro de los doce meses.

- **Analista de crédito:** Es el agente que evaluará el potencial de rentabilidad de del prestatario de crédito, así como los riesgos inherentes limitaciones. Este procedimiento se realiza también con el objetivo de ser capaces de identificar a los clientes que no



pueden cumplir con sus obligaciones futuras, causando un riesgo de dinero en efectivo a la organización.

- **Aval:** Es un compromiso unilateral de pago, generalmente solidario, en favor de un tercero (beneficiario), que recibirá la prestación en caso de no cumplir el avalado (deudor del beneficiario).

- **Bonanza:** Prosperidad, desarrollo favorable.

- **Calificación Crediticia:** Consiste en una serie de indicadores que otorgan diversas empresas especializadas (e independientes) y que indican la solvencia general (capacidad de pago de la deuda emitida: bonos, obligaciones, etc.) de una entidad financiera, de una empresa, de un país o de emisiones de deuda en particular.

- **Cartera de Crédito:** Es un instrumento de pago independiente del contrato que dio origen a la relación entre las partes negociantes, es decir, el comúnmente llamado contrato de compra-venta internacional.

- **Costo:** Es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio.

- **Crédito:** Es el aplazamiento en el pago que las empresas conceden a sus clientes en una transacción comercial de compra/venta de bienes o servicios.

- **Cuentas Incobrables:** Aquéllas que por alguna razón se estiman de cobro difícil. Normalmente se refiere a las de clientes.

- **Cuentas por Cobrar:** Es donde se registran los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a

mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado (títulos de crédito, letras de cambio y pagarés) a favor de la empresa y para esto existen programas para llevar a cabo las operaciones.

- **Demanda:** Se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado.

- **Descuento:** Proceso de anticipación, por parte de una entidad financiera, del nominal de los efectos comerciales que se endosan a dicha entidad, quién se encargará de realizar su gestión de cobro en sus respectivos vencimientos.

- **Desembolso:** Hacer efectivo el dinero, por ejemplo cuando se origina un préstamo o cuando se concluye un negocio o una inversión. Los dineros dados al prestatario en un cierre son desembolsos.

- **Deuda Incobrable:** Las deudas incobrables son las cantidades pendientes de cobro que probablemente serán incobrables y entonces se amortizan.

- **Dicotomía:** Una subdivisión, que desmembra o diserta el área de un objeto en exactamente dos áreas (o en su defecto, conceptos) complementarios.

- **Estándares de Crédito:** Es el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente.

- **Evaluación del Riesgo:** Es uno de los pasos que se utiliza en un proceso de gestión de riesgos.
- **Facturación:** Es un documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa.
- **Fianza:** Es una garantía judicial que busca asegurar el cumplimiento de una obligación.
- **Financiación:** Es el acto de dotar de dinero y de crédito a una empresa, organización o individuo, es decir, conseguir recursos y medios de pago para destinarlos a la adquisición de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de las correspondientes actividades económicas.
- **Flujo de Efectivo:** Al estado de cuenta que refleja cuánto efectivo conserva alguien después de los gastos, los intereses y el pago al capital.
- **Fondos:** Son los medios materiales o inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso productivo o la actividad comercial de una empresa.
- **Interés:** Es un índice utilizado para medir la rentabilidad de los ahorros o también el costo de un crédito.
- **Interés Moratorio:** Es aquel interés sancionatorio, que se aplica una vez se haya vencido el plazo para que se reintegre el capital cedido o entregado en calidad de préstamo y no se haga el reintegro o el pago.

• **Inversión:** Es un término económico, con varias acepciones relacionadas con el ahorro, la ubicación de capital, y la postergación del consumo.

• **Mercadotecnia:** Es el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.

• **Moroso:** Es la persona física o jurídica que no ha cumplido una obligación a su vencimiento.

• **Pagaré:** Es un documento que contiene la promesa incondicional de una persona (denominada suscriptora), de que pagará a una segunda persona (llamada beneficiaria o tenedora), una suma determinada de dinero en un determinado plazo de tiempo.

• **Pasivo circulante:** En una empresa está formado por sus deudas a corto plazo, que deben ser pagadas en un plazo inferior a los doce meses. Se trata, por lo tanto, del pasivo exigible a corto plazo que es circulante ya que no existe intención de que permanezca en la empresa durante mucho tiempo y está en constante rotación o movimiento.

• **Patrones Estacionales:** Es la variación periódica y predecible de la misma con un periodo inferior o igual a un año.

• **Políticas de Cobranza:** Las políticas de cobranza de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas una vez vencidas.

• **Políticas de Crédito:** Es la forma de transacción comercial basada en la confianza que se les otorga a los clientes en las fechas determinadas.

- **Promesa de Pago:** Es un contrato por el cual una de las partes, o ambas, se obligan, dentro de cierto lapso, sea por el vencimiento de un plazo o el cumplimiento de una condición, a celebrar un contrato futuro determinado.

- **Reevaluación:** Se refiere al proceso y el resultado de volver a evaluar algo (es decir, a re-evaluarlo).

- **Rentabilidad:** Es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.

- **Riesgo:** Es la probabilidad de un evento adverso y sus consecuencias.

- **Solvente:** Es un adjetivo que hace referencia a aquel que resuelve, que no tiene deudas o que merece crédito.

- **Venta Prospectiva:** Es la que dice que se trata de la búsqueda de información que nos va a permitir focalizar nuestros esfuerzos comerciales hacia un público objetivo.

- **Letra de Cambio:** Es un título de crédito de valor formal y completo que contiene una orden incondicionada y abstracta de hacer pagar a su vencimiento al tomador o a su orden una suma de dinero en un lugar determinado, vinculando solidariamente a todos los que en ella intervienen.

## **CAPITULO III.**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de Investigación:**

##### **3.1.1 Básica:**

El presente trabajo de investigación está orientado a lograr conocimiento de manera sistemática metódica sobre la gestión de créditos y su impacto en la Liquidez, con el objetivo de ampliar, profundizar el conocimiento y el desarrollo en la Empresa “LUIS BARTHE PUSCAN E.I.R.L.”

#### **3.2. Nivel de Investigación:**

##### **3.2.1. Descriptiva**

La investigación se realizará en base a una sola población, a partir de ello se describirá cada una de las variables de estudio; se evaluará las variables gestión de créditos y el impacto en la Liquidez; se medirá, se describirá, se analizarán y se evaluará alternativas de solución o mejora y finalmente se formulara las recomendaciones.

#### **3.3. Población, muestra y unidad de análisis:**

##### **3.3.1 Población**

La población estará conformada por todos los trabajadores de la Empresa “LUIS BARTHE PUSCAN EIRL.”, de la ciudad de Tarapoto, región San Martin

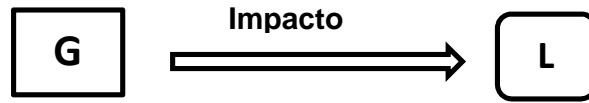
##### **3.3.2. Muestra.**

Estará conformada por los responsables directos de la gestión de créditos de la empresa “LUIS BARTHE PUSCAN EIRL.”, de la ciudad de Tarapoto: Jefe de área y contador de la empresa

### 3.4. Diseño de Investigación:

El diseño de investigación es descriptivo, porque se recogerá y medirá información de las variables “Gestión de crédito” y “Liquidez”.

Para el desarrollo de la investigación corresponde el diseño siguiente:



**Donde**

**G:** Gestión de crédito.

**L:** Liquidez.

### 3.5. Método de Investigación:

Con la finalidad de llegar a los resultados esperados, en el presente estudio se realizará el método hipotético-deductivo, debido a que a partir de una hipótesis formulada como inferencia de los conocimientos y suposiciones que se presentan en torno a la realidad problemática, se procederá a desarrollar la investigación hasta obtener la respuesta al problema identificada.

### 3.6. Técnicas e Instrumentos de Investigación.

Técnicas	Instrumentos	Alcance	Fuentes Informantes
<b>Fichaje</b>	Fichas Textuales	Marco Teórico, Marco Conceptual, Antecedentes	Fuente: Libros especializados, Tesis similares, Revistas especializadas, documentos de trabajo.
<b>Encuesta</b>	Cuestionario	Conocer la Gestión de Créditos de la Empresa, y con los Resultados ver el impacto que tiene en la Liquidez de la Empresa en Estudio.	Jefe del Área de Crédito y Cobranza, empleados.
<b>Análisis documental</b>	Guía de Análisis documental.	Determinar la liquidez de la Empresa. Determinar el impacto de la Gestión Créditos en la Liquidez de la Empresa en Estudio. Establecer el impacto de la Gestión de Créditos en la Liquidez de la Empresa	Estados Financieros, Informes, Notas a los EE.FF - Área de Créditos y Cobranzas, y Contabilidad
<b>Observación</b>	Registro de Observaciones	Identificar las Dimensiones de la Gestión de Créditos	Área de Créditos y Cobranza



## **CAPITULO IV.**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. Resultados Descriptivos**

##### **Políticas de créditos:**

- El departamento de crédito de la empresa LUIS BARTHE PUSCAN EIRL, se dedica a la venta de materiales de construcción al crédito y contado para lo cual si se cuenta con manuales y procedimientos administrativos que consiste en analizar las políticas de crédito las cuales se aplican a las actividades de su propio departamento en la ejecución de sus funciones (para la empresa en su conjunto).
- No se establece un marco de trabajo y una guía para la toma de decisiones, en forma consistente, encaminadas hacia el logro de los fines establecidos por la empresa para la función de crédito, considerando que al efectuar ventas al crédito debe establecer y mantener actualizada una política de crédito, a fin de que las decisiones individuales en este aspecto sigan un patrón consistente con las finalidades y políticas globales.

##### **Organización**

- En la empresa el departamento de créditos no estructura y planifica actividades necesarias entendiendo que el departamento de créditos tiene como función la organización donde determinan y enumeran las actividades necesarias para lograr los objetivos de la empresa.
- No existe capacidad de función organizativa en la cual se agrupan las principales unidades de trabajo

## **Relaciones con otros departamentos**

- El gran movimiento de atención a clientes, permite que exista comunicación fluida entre los jefes y subordinados. La jerarquía instituida en la empresa, establece el grado de mando o autoridad que posee un puesto dentro de un organigrama, el cual contiene la estructura funcional de la empresa, el sostén de la organización y el lugar donde se desarrollan los trabajos realizados por las diversas funciones que la componen, derivando el tipo de comunicación en la entidad de servicios.
- El departamento de crédito analiza las relaciones con otros departamentos en la cual observa el apoyo tanto del departamento de crédito hacia el de ventas, o de modo inverso pues ambos contienen información necesaria e importante para brindarse soluciones ante cualquier circunstancia.

## **Entrenamiento y capacitación del personal**

- El departamento de créditos no realiza entrenamientos y capacitaciones de su personal donde se permite conocer el grado de avances que han tenido sus colaboradores.

## **Riesgos en el otorgamiento de créditos**

- La empresa BARTHE PUSCAN LUIS EIRL, para el otorgamiento de crédito no prioriza el riesgo en el otorgamiento del crédito en el cual se establecen y determinan con toda claridad el grado o la medida de riesgo otorgable por la empresa.
- No se evalúa la capacidad de pago de clientes, comprobando a que esta sujetado cada solicitante de crédito, analizando de antemano la información obtenida en su investigación, con objeto de establecer la validez del crédito del solicitante donde el gerente de crédito (o la persona a quien se confiera la responsabilidad de aprobar los créditos) decide si la solicitud en cuestión se aprueba o se rechaza.

### **Solicitud de crédito**

- La solicitud del crédito para el área de administración constituye uno de los documentos más importantes, pues es por el que se inicia el proceso del crédito, ya que aporta datos y elementos que permiten conocer al solicitante de crédito, y a la vez proporciona elementos de juicio para autorizar, negar o modificar las condiciones del crédito solicitado. En la empresa no existe clasificación de clientes de acuerdo al crédito otorgado.
- En la empresa la parte administrativa realiza una función muy importante donde se aprueba el crédito.

### **Investigación del crédito**

- La empresa realiza una investigación del crédito donde se supervisan los datos proporcionados por los clientes sujetos a créditos.
- La empresa realiza una investigación del crédito donde se actualizan los datos proporcionados por los clientes sujetos a créditos.

### **Técnicas financieras**

- El análisis de otorgamiento del crédito de la empresa BARTHE PUSCAN LUIS EIRL, no se basa en técnicas financieras aplicadas al análisis de crédito, tampoco se verifican los ingresos netos comprendidos en el balance general y del estado de pérdidas y ganancias.
- La revisión de la información insertas en las cédulas analíticas de los estados financieros, así como la evaluación de las condiciones económicas generales en la cual se encuentra operando el solicitante si son examinadas.

### **Decisiones en el otorgamiento de créditos**

- Existen pasos a seguir en el otorgamiento de créditos que realiza la empresa.
- Las decisiones en conformidad con los planes y políticas generales de la empresa son analizadas para el otorgamiento de créditos.

### **Líneas de crédito**

- Las políticas de crédito de la empresa toma en cuenta las líneas de crédito en las cuales se establecen los controles que garanticen la rápida y adecuada tramitación de los pedido
- Los asignaciones comprometidas en las líneas de crédito indicando los montos del crédito a ser aprobado no son los adecuados muchas veces exceden en perjuicio de la empresa, convirtiéndose en impagos.

### **Tramite de las cuentas vencidas**

- Las cuentas vencidas en las cuales la información de crédito debe revisarse y actualizarse, no se realizan mediante los plazos de tiempo transcurrido.
- Si se consideran los montos de créditos para tramitar el vencimiento considerando que la revisión de los datos disponibles arroja por conclusión que el otorgar un crédito mayor existiendo facturas pendientes de pago implica un riesgo inconveniente.

### **Responsabilidad de cobranzas**

- Las gestiones de cobros deben ser enérgicos pero cordiales, se manejan controles internos, a fin de evitar el embarque de nuevos pedidos hasta que las cuentas vencidas hayan sido pagadas. Si se recibe un nuevo pedido, el departamento de crédito se informan al

cliente que se podrá continuar con su línea, siempre y cuando se reciba el pago de los saldos vencidos, y se realizan visitas cuando el caso lo amerite, la visita de un funcionario de crédito representará el mejor método para solucionar estos problemas.

- Muchos funcionarios y trabajadores de la empresa no se comprometen con la cobranza adeudos a la empresa comprometida con la empresa, responsabilidad de la cobranza donde prevalece el compromiso de realizar eficientemente que produzca los resultados asertivos.

### **Administración de las cuentas por cobrar**

- Existen controles de las cuentas por cobrar, proceso en el cual se cuenta con el registro de aquellas cuentas que han permanecido insolutas excediendo las condiciones normales de venta y ya están vencidas. realizados mediante informes de gerencia sobre los resultados de las cobranzas, por otro lado en el establecimiento de la política de cobranza establecer una clara política general que cubra el trabajo de cobro.
- Las cobranzas establecidas por la empresa no muestran resultados esperados los cuales están plasmados en informes de gerencia sobre las cobranzas realizadas

### **Establecimiento de las políticas de cobranza**

- Las políticas y procedimientos de cobranza utilizadas por la empresa no muestran resultados alentadores debido precisamente a la mala aplicación de los procedimientos.
- Para realizar cobranzas se muestra interés en que la relación proveedor cliente no se vea entorpecido por la incomprensión, dando las pautas

necesarias para que el cliente sea persuadido en cumplir el compromiso.

#### **Procedimientos de cobro**

- Con respecto a los procedimientos de cobro se selecciona el sistema más adecuado para las operaciones con relación directa, pero estas no están establecidas de tal forma que no mejoran la liquidez de la empresa.
- Luego de haber realizados gestiones, persuasiones y otros procedimientos adecuados para que el cliente cumpla con cancelar el compromiso adquirido, y no encontrando respuesta positiva la empresa emplea otros mecanismos para forzar la cobranza.

#### **Esfuerzos especiales de cobro**

- En una cobranza realizada por la empresa, no se toma en cuenta la relación comprador vendedor, puesto que el vendedor cumple una función específica; si bien es cierto que en la cobranza el vendedor es el principal actor este, no es propietario del negocio por lo que se debe tomar las acciones pertinentes.
- Tiempo de espera no existe cuando se trata de cobrar a clientes, puesto que al momento de solicitar y acceder al crédito el comprador tiene conocimiento de compromiso adquirido.
- 

#### **4.2. Resultados Explicativos**

- El objetivo N°2 tiene como finalidad identificar las deficiencias, causas, y efectos de la gestión de crédito de la empresa “BARTHE PUSCAN LUIS EIRL.”. En el año 2014, proceso que se realizó a través del uso de una guía de entrevista que permitió identificar las deficiencias causas y

efectos dados de en la empresa mencionada y finalmente evidenciarlo y describirlo según corresponda.

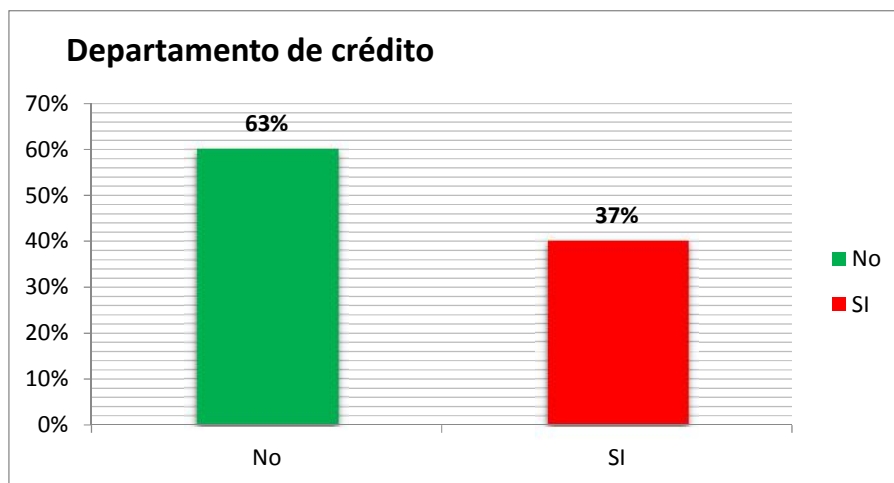
### Tabulación de la lista de cotejo

Tabla 1. Cumplimiento de las actividades del departamento de crédito

Departamento de crédito		
	Frecuencia	%
No cumple	5	63%
Si cumple	3	37%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Figura 1. Cumplimiento de las actividades del departamento de crédito



Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación:

Tal como se muestra en la tabla N°01 la empresa BARTHE PUSCAN LUIS EIRL no está cumpliendo con la totalidad de actividades planteadas en la lista de cotejo pues se observó que sólo se están realizando el 63% de las mismas por lo cual la empresa ha tenido inconvenientes en cuanto a la clasificación de sus clientes de acuerdo al crédito que le otorga la propia empresa, asimismo no cuentan con una estructura que planifique las actividades que contribuyan a lograr los objetivos planteados debido a la falta de organización en el área de créditos pues del mismo modo se evidenció la falta de comunicación entre las áreas de ventas y cobranza y no se capacitan al personal encargado de las cobros a los clientes, por lo cual solo se cumplen con un 37% de las actividades planteadas debido a que si cuentan con manuales y procedimientos administrativos que rijan las actividades de crédito y cobranza y que por el contrario si existe buena comunicación de los jefes hacia los subordinados y que los colaboradores han podido escalar puestos de acuerdo a su rendimiento

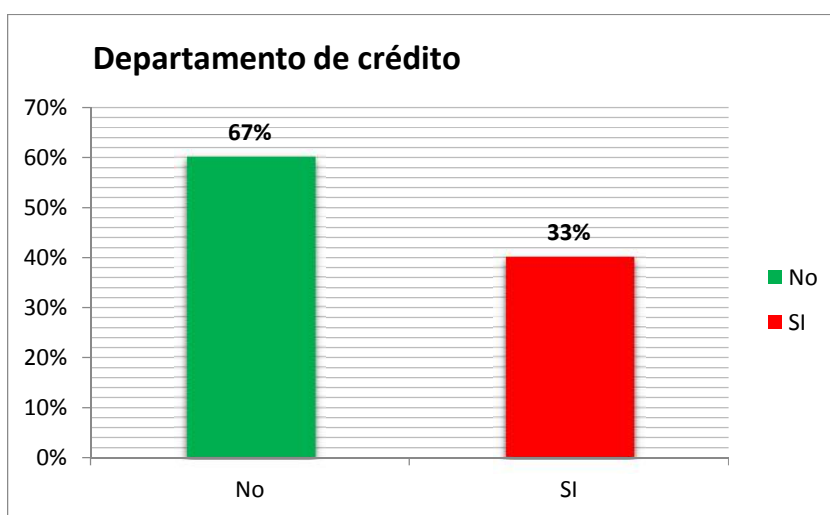
*Tabla 2. Cumplimiento de las actividades del departamento de crédito  
Administración del crédito*

<b>Administración del crédito</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>No cumple</b>	4	67%
<b>Si cumple</b>	2	33%
<b>TOTAL</b>	6	100%

*Fuente: Elaboración Propia*



Figura 2. Cumplimiento de las actividades de Administración del crédito



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

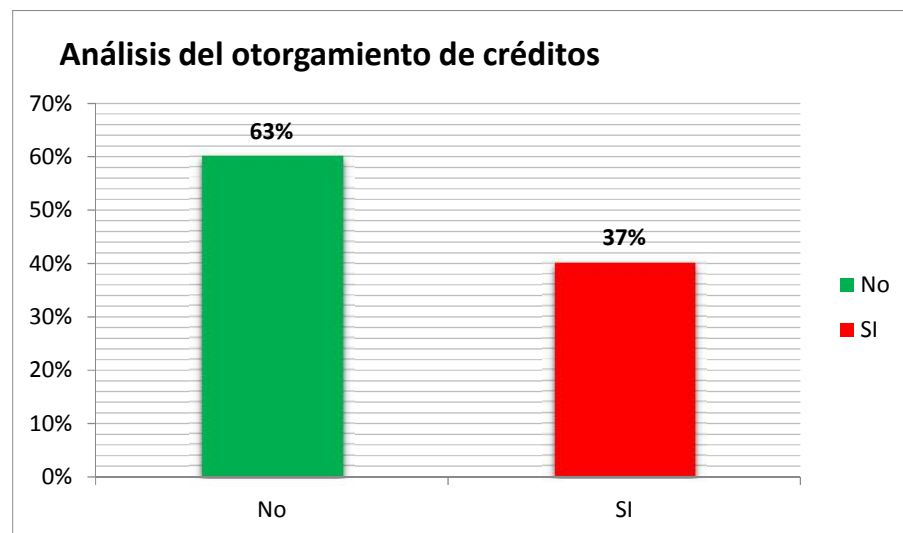
La tabla N°02 muestra las observaciones percibidas en la figura n°6 donde se verificó que no se están cumpliendo un 67% de las actividades de la lista de cotejo pues o se priorizan los riesgos que puedan repercutir de los créditos otorgados, además de no evaluar clasificación de los clientes de acuerdo a su capacidad de pago y monto proporcionado a cada cliente y de no realizar las actualizaciones constantes de los datos de los mismos, por otro lado en lo que respecta al 33% se debe a que la empresa realiza por parte administrativa la aprobación de la solicitud de crédito y del cumplimiento de la supervisión de la información otorgada por los clientes sujetos de crédito.

*Tabla 3. Cumplimiento de las actividades del Análisis del otorgamiento del crédito*

<b>Análisis del otorgamiento del crédito</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>No cumple</b>	5	63%
<b>Si cumple</b>	3	37%
<b>TOTAL</b>	8	100%

*Fuente: Elaboración Propia*

*Figura 3. Cumplimiento de las actividades del Análisis del otorgamiento de crédito*



*Fuente: Elaboración Propia*

### Interpretación:

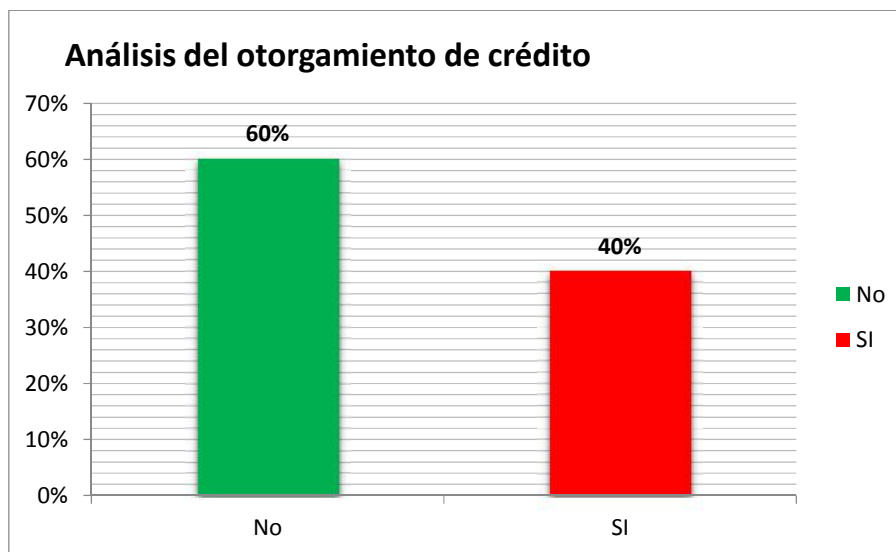
La tabla N°03 evidencia que la empresa BARTHE PUSCAN LUIS no cumple con 63% de las actividades previstas en su lista de cotejo debido a que no se verifican los ingresos netos percibidos por cada cliente, no existen pasos a seguir para que la empresa otorgue crédito a los clientes, asimismo las decisiones tomadas en el otorgamiento de créditos no son previamente analizadas y los montos signados por las líneas de crédito no son los adecuados, posterior a ello los tramites de las cuentas vencidas no son realizadas mediante los plazos de tiempo transcurridos. Por otro lado en lo que concierne al 37% de las actividades cumplidas se debe a que si se realizan exámenes de las cédulas analíticas del lugar del trabajo de los clientes, del mismo modo los controles manejados en la líneas de crédito son las suficientes para la empresa pues se consideran los montos de los créditos para tramitar su vencimiento.

*Tabla 4. Cumplimiento de las actividades de las Políticas y procedimientos de cobranza*

<b>Políticas y procedimientos de cobranza</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>No</b>	6	60%
<b>SI</b>	4	40%
<b>TOTAL</b>	10	100%

*Fuente: Elaboración Propia*

Figura 4. Cumplimiento de las actividades de las Políticas y procedimientos de cobranza



Fuente: Elaboración Propia

#### Interpretación:

En el gráfico N°04 se observa que la empresa toma en cuenta el 40% de las actividades planteadas en la lista de cotejo debido si se existen mecanismos para realizar el seguimiento de cobro además de controles para conocer el vencimiento promedio de las cuentas por cobrar del mismo modo al realizar los cobros a los clientes se muestra amabilidad y comprensión ante ellos y en algún casos es forzado. Por lo contrario las actividades no realizadas en un 60% se debe a los colaboradores no se comprometen con la cobranzas de las deudas de la empresa ya que estas no muestran los resultados esperados mediante la aplicación de las políticas, pues del mismo no se encuentran bien establecidas de tal modo que no contribuye a mejorar a liquidez de la empresa por otro lado al realizar los cobros de los créditos a los clientes no se toma en cuenta la relación comprador – vendedor ni se establecen políticas de tiempo de espera para cobrar a los clientes respetivamente.

### Cuadro de deficiencias:

Dimensión	Deficiencia	Causa	Efecto
<b>Departamento de crédito</b>	No existe una clasificación de los clientes de acuerdo al crédito otorgado por la empresa	No se establecen procedimientos de clasificación de los clientes	La empresa no se encuentra bien organizada
	No se estructuran y planifican actividades necesarias que contribuyan a lograr los objetivos de la empresa	No existe un mecanismo de organización que promueva las actividades de manera estructurada	Se promueven actividades sin previa organización
	No existe buena relación entre las áreas de ventas y cobranzas	No se establecen sistemas de comunicación y relación entre las áreas de mayor carga y relevancia laboral	Existe desequilibrio entre ambas áreas
	No se capacita al personal de cobranza en sus actividades planificadas	No se cuentan con mecanismo de preparación del personal	Deficiente desempeño en las cobranzas
<b>Administración del crédito</b>	No se evalúa la capacidad de pago de cada cliente ante los créditos otorgados	No se supervisan los ingresos de los clientes	Se corren riesgos en las cuentas por cobrar de la empresa
	No se realizan actualizaciones constantes de los datos de cada cliente	No se cuentan con sistemas de actualización de datos de los clientes	Se desconoce los datos actuales de los clientes
<b>Análisis del otorgamiento de créditos</b>	No se verifican los ingresos netos percibidos por cada cliente	No se supervisan la capacidad de pago de los clientes	Se desconoce los ingresos netos de los clientes
<b>Políticas y procedimientos de cobranza</b>	Los colaboradores no se comprometen con la cobranza de las deudas de la empresa	No se encuentran en la capacidad de requerida para hacer eficiente su trabajo	El trabajo de cobranza es deficiente
	Las cobranzas realizadas por la empresa no muestran los resultados esperados	No se cuentan con mecanismos de cobranza de los clientes.	Los resultados de la empresa no son colmados en su totalidad
	Al realizar los cobros a los clientes no se muestra amabilidad y comprensión ante ellos	No se establecen los tratos hacia los clientes	Se pierden clientes por mal trato de cobranza
	Los cobros a los clientes son muy prolongados.	No se establecen políticas de tiempo de espera para cobrar a los clientes	Los cobros de los créditos se convierte en cuentas a largo plazo

## **Descripción:**

### **Deficiencia 01: No existe una clasificación de los clientes de acuerdo al crédito otorgado por la empresa**

En la deficiencia mencionada la empresa no clasifica sus clientes de acuerdo a los montos al crédito que se le otorga pues en muchos casos esta se ha visto envuelta en equivocaciones de los cobros, pues no se han previsto ni las fechas y plazos de pago de cada cliente.

### **Deficiencia 02: No se estructuran y planifican actividades necesarias que contribuyan a lograr los objetivos de la empresa**

En la empresa no cuenta con un mecanismo de organización que promueva las actividades de manera estructurada pues se realizan actividades sin previa organización por lo cual los resultados obtenidos después de la ejecución de las mismas no son favorables para la entidad, repercutiendo en forma negativa sobre el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

### **Deficiencia 03: No existe buena relación entre las áreas de ventas y cobranzas**

Dentro de la empresa no se cuenta con sistemas de comunicación que establezcan la relación entre las áreas de mayor carga y relevancia laboral pues se ha evidenciado que existe un desequilibrio considerado en el apoyo que debería presentarse en dichas departamentos ya que la información que tiene el área de ventas es de suma importancia para el área de compras y viceversa ya que se sabe que las cuentas por cobrar se originan en las ventas siempre y cuando estas sean al crédito, lo cual contribuiría a un eficaz control y manejo de los créditos a favor de mejorar la liquidez de la empresa.

### **Deficiencia 04: No se capacita al personal de cobranza en sus actividades planificadas**

La deficiencia mencionada se debe a que no se cuentan con mecanismos de preparación del personal en cuanto al mejoramiento de sus capacidades laborales en las cuales conozca el desarrollo de su cargo y se comprometa con el mismo, por medio de capacitaciones y talleres de enseñanza de técnicas que repercutan en óptimo desarrollo de sus funciones teniendo como resultados un deficiente desempeño laboral en el área de cobranzas

**Deficiencia 05: No se evalúa la capacidad de pago de cada cliente de acuerdo a su actividad**

No se supervisan los ingresos de los clientes, por lo cual se corre riesgos de no recuperar sus cuentas por cobrar en su totalidad o parcialmente por una parte de los clientes, ya que la capacidad de pago está de acuerdo a la actividad o empleo que desarrollo el cliente en base a sus ingresos mensuales por lo cual lo más conveniente es analizar previamente antes de otorgar un crédito.

**Deficiencia 06: No se realizan actualizaciones constantes de los datos de cada cliente**

Dentro de la empresa no se poseen sistemas de actualizaciones de datos de los clientes, por lo cual se desconoce información relevante de cada uno de ellos, ya que al no ser actualizados constantemente se corre riesgos de pago de los créditos, pues en muchos de los casos los clientes pueden cambiarse de domicilio, o renovar sus números telefónicos, considerando también que estos no pueden ser fiables en su totalidad.

**Deficiencia 07: No se evalúan los ingresos netos percibidos por cada cliente**

Esta deficiencia hace mención a la falta de análisis hacia los ingresos netos percibidos por los clientes sujetos de crédito pues estos pueden ser fluctuosos y no mostrar sostenibilidad en los tiempos establecidos de pagos impuestos por la

empresa, en otro caso no se evalúa el tiempo de trabajo que le proporcionará tener suficientes recursos que le permitan al cliente cumplir con deuda.

**Deficiencia 08: Los colaboradores no se comprometen con las cobranzas de las deudas de la empresa**

Los colaboradores del área de cobranza infieren que su desarrollo no es el adecuado puesto a que requirieren de más orientación sobre el mismo, debido a que los resultados mostrados por los trabajadores del área mencionada son bajos pues ellos solo están dirigidos a cumplir con sus labores mas no a realizar un trabajo eficaz para lo cual se necesita que ellos se comprometan con su trabajo.

**Deficiencia 09: Las cobranzas realizadas por la empresa no muestran los resultados esperados**

Meses	Cobranza esperada	Cobranza obtenida	Diferencia	%
Enero	S/.10,000.00	7,890.00	S/.2,110.00	13%
Febrero	S/.2,579.00	S/.1,200.00	S/.1,379.00	9%
Marzo	S/.7,654.00	S/.3,765.00	S/.3,889.00	24%
Abril	S/.8,763.00	S/.5,798.00	S/.2,965.00	18%
Mayo	S/.9,873.00	S/.8,765.00	S/.1,108.00	7%
Junio	S/.2,526.00	S/.1,567.00	S/.959.00	6%
Julio	S/.3,487.00	S/.2,543.00	S/.944.00	6%
Agosto	S/.3,467.00	S/.3,467.00	S/.0.00	0%
Septiembre	S/.3,542.00	S/.2,453.00	S/.1,089.00	7%
Octubre	S/.4,786.00	S/.3,987.00	S/.799.00	5%
Noviembre	S/.5,000.00	S/.5,000.00	S/.0.00	0%
Diciembre	7,654.00	6,754.00	S/.900.00	6%
<b>Total</b>			<b>16,142.00</b>	100%

Fuente: Elaboración propia



Figura 5. Las cobranzas realizadas por la empresa no muestran los resultados esperados

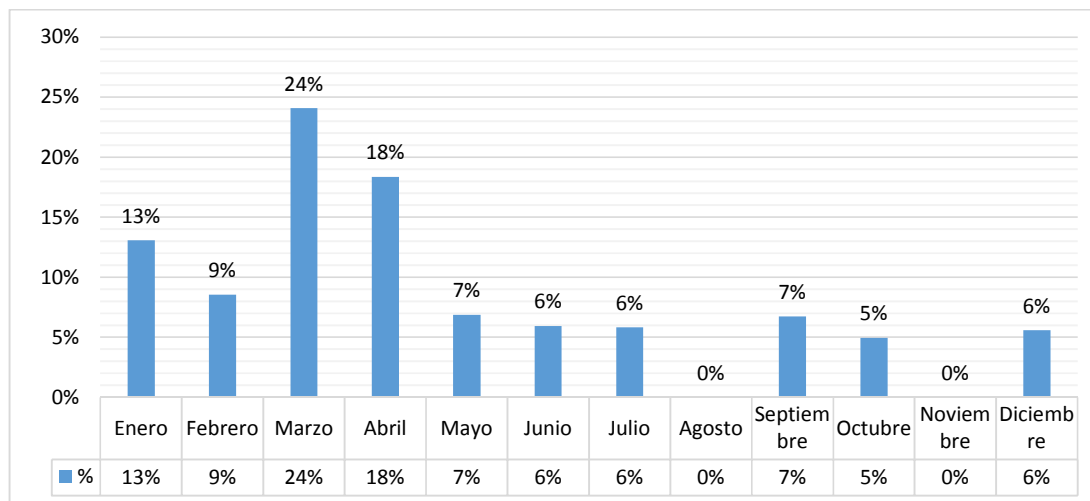


Figura 10. tabulacion de las cobranzas realizadas por la empresa no muestran los resultados esperados.

### Interpretación:

En el grafico se muestra las cobranzas esperada por la empresa y las cobranzas obtenidas por el área de cobros, en los cuales se evidencia que solo se cumplió con los resultados esperados en los meses de Agosto y Noviembre respectivamente, ya que en lo otro meses lo establecido era mucho más de lo obtenido en los meses previstos durante el año 2015, llegando a obtener una pérdida equivalente de 16,142.00. Soles.

### Deficiencia 10: trato no adecuado en el cobro de los clientes

La deficiencia mencionada hace mención que en las ocasiones de cobro hacia los clientes el trato hacia ellos no son los adecuados puesto a que tras el retraso de los pagos los colaboradores del área de cobranza muestran incomodidad, poca empatía, entre otros aspectos que no son del agrado ante los clientes

### **Deficiencia 11: cobros de los créditos son muy prolongados**

La deficiencia señala que los créditos otorgados a los clientes por parte de la empresa para ser resarcidos en periodos cortos son resarcidos en periodos prolongados situación que no permiten obtener liquidez fluida de los recursos económicos de la entidad de servicios.

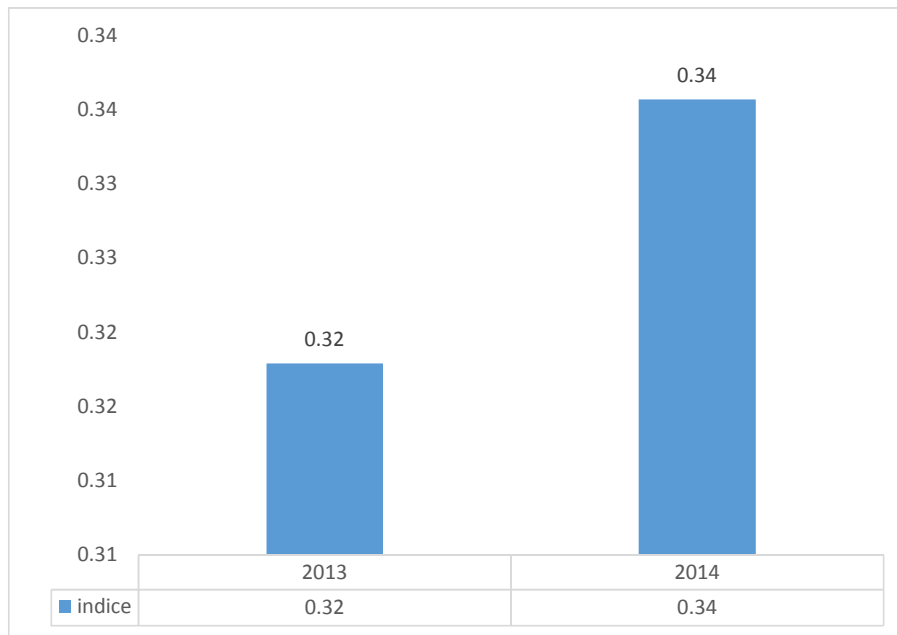
#### **4.3. Liquidez de la empresa “BARTHE PUSCAN LUIS EIRL”**

El objetivo N° 3 tuvo propósito Conocer cómo se encuentra la liquidez de la empresa BARTHE PUSCAN LUIS E.I.R.L periodo 2014 a través de la aplicación de 1 ratio que permitió conocer en qué proporción disminuyeron o incrementaron según sea el caso previsto en cada periodo, en ese sentido el ratio utilizado fue el siguiente.

<b>Periodos</b>	<b>Liquidez</b>		<b>Índice</b>
<b>Años</b>	<b>Activos Corrientes - Inventario</b>	<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>*</b>
2013	745,654.00	2,345,532.00	0.32
2014	488,963.00	1,456,659.00	0.34

*Tabla 5. Liquidez*

*Fuente: Elaboración Propia*



*Grafico 11.Liquidez*

*Fuente: Tabla 05*

**Interpretación:**

Con respecto a la empresa BARTHE PUSCAN LUIS EIRL se aprecia que tiene problemas con su liquidez en su último periodo, según la información adquirida mediante la aplicación de la prueba ciada, se observó cambios ocurridos en el periodo de estudio, según el gráfico, en el periodo 2013 presento una capacidad adecuada de generar liquidez contando con un 0.32% debido al buen manejo de sus recursos líquidos en cuanto a sus obligaciones, asimismo se evidencia que con respecto al desarrollo de sus actividades tuvo una utilidad considerable al término de ese periodo. Por otro lado en el ejercicio 2014, mostro deficiencia en su liquidez con el año anterior, llegando a generar un 0.34%, esto podría haberse utilizado bien sus recursos económicos en el momento dado.

#### 4.4. Discusión de Resultados

La Gestión de crédito es actualmente una herramienta administrativa fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista de los planes mercadotécnicos de la organización, permite aumentar los volúmenes de venta y producción, y reduce considerablemente el costo unitario de los bienes y servicios producidos, asimismo permite que nuevos sectores socioeconómicos de la población se integren al mercado consumidor. En cuanto a lo mencionado por **VAN HORNE, J. y WACHOWICZ JR. J. (2002)**, señala que la gestión de crédito corresponde al área administrativa y financiera de la empresa, y jerárquicamente pertenece a ella; pero en lo que respecta a sus relaciones funcionales, coordina fundamentalmente con la administración de ventas y se relaciona por lo tanto, con el área mercadotécnico.

Los resultados expuestos en la presente investigación muestran que la empresa al momento de evaluar la gestión de crédito debe partir como paso previo por evaluar el departamento donde se analizan las políticas de crédito las cuales se aplican a las actividades de su propio departamento en la ejecución de sus funciones (para la empresa en su conjunto), la organización donde determinan y enumeran las actividades necesarias para lograr los objetivos de la empresa, luego se analiza las relaciones con otros departamentos en la cual observa el apoyo tanto del departamento de crédito hacia el de ventas, y por último se realiza entrenamientos y capacitaciones de su personal donde se permite conocer el grado de avances que han tenido sus colaboradores. Otra de las funciones es la administración de crédito que parte por analizar el riesgo en el otorgamiento del crédito en el cual se establecen y determinan con toda claridad el grado o la medida de riesgo otorgable por la empresa y que su propia situación le permita aceptar después de observa la solitud de crédito que es el punto de partida del crédito, del mismo se realiza una investigación del crédito donde se supervisan y actualizan los datos proporcionados por los clientes sujetos a créditos.

La función seguida es el análisis de otorgamiento de crédito analizado mediante las técnicas financieras aplicadas al análisis de crédito, asimismo se toma en cuenta las líneas de crédito en las cuales se establecen los controles que garanticen la rápida y adecuada tramitación de los pedidos subsecuentes por ultimo las políticas y procedimientos de crédito parte por la responsabilidad de la cobranza donde prevalece el compromiso de realizar eficientemente que produzca los resultados asertivos, asimismo se administran las cuentas por cobrar proceso en el cual se cuenta con el registro de aquellas cuentas que han permanecido insolutas excediendo las condiciones normales de venta y ya están vencidas, realizados mediante informes de gerencia sobre los resultados de las cobranzas, por otro lado en el establecimiento de la política de cobranza debe de establecer una clara política general que cubra el trabajo de cobro, con respecto a los procedimientos de cobro se selecciona el sistema más adecuado para las operaciones con relación directa con el sistema de contabilidad para facturar a los clientes y registrar las cuentas por cobrar, considerando los estados de cuenta de cada individuo para luego aplicar técnicas de cobranza como la correspondencia, constituida por una serie de apremios de cobro encaminados a inducir al cliente a pagar el monto de su adeudo, y al mismo tiempo conservar la buena voluntad del cliente y mantener la relación comercial, del mismo otra de las técnicas empleadas son las cartas intermediarias de cobro donde los cobros se manejan por correspondencia, llamadas telefónica o la visita personales, para concluir las políticas y procedimientos de cobros la empresa son los esfuerzo especiales de cobro donde prevalece más salvar la cuenta que mantener la relación vendedor – comprador. Todo los procesos anteriormente detallados se dieron gracias al aporte teórico de **VAN HORNE, J. & WACHOWICZ JR. J. (2002)**. Quién determino que la gestión de créditos se evalúan en base a cuatro dimensiones las cuales son: Departamento de créditos, Administración del crédito, Análisis y otorgamiento del crédito y Políticas y procedimientos de cobranza. Los resultados expuestos mantienen relación con la investigación realizada por **Vera Andrade, Ericka (2011)**,

quien señala que es necesario implementar manuales para mejorar los procesos de crédito en la institución. Asimismo se debe estandarizar la calificación del sujeto de crédito, buscando herramientas que permitan mejorar el análisis de los clientes. Y es necesario establecer cronogramas de capacitación para los empleados de la institución que se encuentran vinculados directamente con el área de crédito.

### **Deficiencias, causas y efectos de la empresa “BARTHE PUSCAN LUIS EIRL”**

Para identificar las deficiencias encontradas en la empresa, se ha considerado la teoría expuesta por **VAN HORNE, J. & WACHOWICZ JR. J. (2002)**, quien señala que la gestión de créditos cuentan con actividades que deben ser cumplidas eficientemente, para ello es necesario realizar fichas de evaluación que permitan conocer aquellas deficiencias suscitadas en cada área. En la empresa, objeto de estudio se conoció que no cuentan con una estructura que planifique las actividades que contribuyan a lograr los objetivos planteados debido a la falta de organización en el área de créditos pues del mismo modo se evidenció la falta de comunicación entre las áreas de ventas y cobranza y no se capacitan al personal encargado de las cobros a los clientes. Por otro lado no se priorizan los riesgos que puedan repercutir de los créditos otorgados, además de no evaluar clasificación de los clientes de acuerdo a su capacidad de pago y monto proporcionado a cada cliente y de no realizar las actualizaciones constantes de los datos de los mismos.

Asimismo no se verifican los ingresos netos percibidos por cada cliente, no existen pasos a seguir para que la empresa otorgue crédito a los clientes, asimismo las decisiones tomadas en el otorgamiento de créditos no son previamente analizadas y los montos signados por las líneas de crédito no son los adecuados, posterior a ello los tramites de las cuentas vencidas no son realizadas mediante los plazos de tiempo transcurridos. Del mismo modo los colaboradores no se comprometen

con la cobranzas de las deudas de la empresa ya que estas no muestran los resultados esperados mediante la aplicación de las políticas, pues del mismo no se encuentran bien establecidas de tal modo que no contribuye a mejorar a liquidez de la empresa por otro lado al realizar los cobros de los créditos a los clientes no se toma en cuenta la relación comprador – vendedor ni se establecen políticas de tiempo de espera para cobrar a los clientes respetivamente, logrando que se obtengan los resultados estructurados para ser cumplidos. Todo lo mencionado guarda relación con el trabajo realizado por **Gárate Gárate, Brady (2012)** pues en su investigación determinó que todas las deficiencias que encontraron hicieron que no se logren los resultados esperados, demostrándose en el alto índice de morosidad, en tal sentido se desprende que no existe una gestión de crédito y cobranza acorde a las necesidades de la organización.

#### **Liquidez de la empresa “BARTHE PUSCAN LUIS EIRL”**

La liquidez de la empresa sujeta de estudio se encuentra deficiente pues los resultados evidenciados en el periodo anterior de actividades fueron mayor en proporción a 0,02%, es decir en 2013, la prueba acida aplicada a la liquidez de la empresa arrojó 0,32%, montos superior al del periodo 2014 quien solo obtuvo 0,34% de liquidez debido al inadecuado manejo de sus recursos económicos y políticas de cobranzas aplicadas en la empresa. Estos resultados fueron obtenidos gracias al aporte proporcionado **APAZA, M. (2005)**, que plantea una fórmula para evaluar esta variable, la misma que fue empleada en el presente estudio. Los resultados encontrados no se encuentran en relación con lo encontrado por **Banda, J. (2012)**. Quién determino que en su investigación no se han elaborado normas internas, manuales o reglamentos, lo que se refleja en los índices de cuentas por cobrar, el personal encargado del crédito y la cobranza posee limitaciones para desarrollar sus funciones ya que no cuentan con un manual de procedimientos de créditos, optando la gerencia por brindar instrucciones verbales, lo que ocasiona el accionar empírico al momento de fidelizar a los clientes, por lo que en

nuestra investigación no se está realizando manejos adecuados de sus cuentas por cobrar que incrementen su porcentaje de liquidez.

### **Incidencia de gestión de crédito en la liquidez de la empresa “BARTHE PUSCAN LUIS EIRL”**

Tras haber evaluado en el presente estudio cada una de las variables, se procedió a establecer la incidencia entre las mismas, determinándose de esta manera que debido a los problemas y deficiencias presentadas al momento realizar gestión de crédito, el índice de liquidez para el año 2014 disminuyó en gran proporción afectando directamente a la empresa en cuestión de estudio mostrando un porcentaje no adecuado para hacer frente a sus necesidades según sea el caso, del mismo modo se evidencia falta de comunicación entre el departamento encargado de llevar el manejo de las cobranzas de las cuentas y el departamentos de ventas, lo que conlleva finalmente a generar pérdidas a nivel de la liquidez de la empresa.

Los resultados expuestos guardan relación con la investigación realizada por **Baños Carrasco Niquel & Pérez Castro María (2011)**, quien señala que se evidenció que las empresas no consideran de mucha utilidad contar con un departamento de finanzas, observando mayor interés en las áreas de ventas y contabilidad, ya que de los primeros dependen sus ingresos y cubren compromisos con los usuarios externos, respectivamente. Se determinó que las entidades del sector, en su mayoría utilizan las razones financieras como técnica de análisis a sus estados financieros y no hacen uso de otros métodos que pueden contribuir a tener una visión más amplia de la situación y rendimiento económico de las mismas.



## **CAPITULO V.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

- 5.1.1. Los créditos otorgados que realiza la empresa “BARTHE PUSCAN LUIS” E.I.R.L. es deficiente, puesto que se evidenció, que la empresa no cuenta con una estructura que planifique las actividades, y que contribuyan a lograr los objetivos planteados debido a la falta de organización en el área de crédito; por otro lado se evidenció la falta de comunicación entre las áreas de ventas y cobranza y no se capacitan al personal encargado de las cobros a los clientes.
- 5.1.2 Las políticas de cobranza están mal establecida o instalada, de ella se deduce el porqué de la baja o poca liquidez disponible para la empresa, mostrados en los estados financieros del ejercicio 2014.
- 5.1.3 La empresa desarrolla y muestra grandes volúmenes de ventas, estas pues, no son bien canalizadas y manejadas por deficiencias encontradas y comentadas en el manejo empresarial, por todo ello se acepta la prerrogativa de la Hipótesis, la cual señala que “La gestión de créditos es deficiente e impacta negativamente en la liquidez de la empresa “LUIS BARTHE PUSCAN E.I.R.L.”, durante el año 2014 en la ciudad de Tarapoto”.

## **5.2. Recomendaciones**

- 5.2.1 Repotenciar el área el área de créditos de tal forma que planifique las actividades y procesos de la gestión de crédito y que vele por el cumplimiento de las mismas, con el objetivo de tener un control adecuado de las cuentas por cobrar y la efectividad de las mismas. Asimismo mejorar la comunicación entre las áreas de venta y cobranza.
  
- 5.2.2 Implementar el manual de procedimientos de créditos que garanticen y permitan realizar las actividades sistemáticamente con el propósito de incrementar la liquidez de la empresa a través del cumplimiento óptimo de las actividades pertenecientes al rubro de la empresa. Además realizar una evaluación previa al otorgamiento del crédito, para así mejorar la recuperación del mismo.
  
- 5.2.3 Supervisar la gestión de créditos con el fin de que la incidencia en la liquidez de la empresa sea positiva y tenga resultados óptimos en el tiempo previsto. Considerando que la liquidez de la empresa será adecuada si es que la gestión de créditos está bien aplicada.

## VI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

### Libros:

- Apaza Meza, M. (2005). *Elaboración, Análisis e interpretación de Estados Financieros*. Perú: Entrelíneas
- Charles Moyer, R., McGuigan, J. & Kretlow, W. (2005). *Administración financiera contemporánea (9na Ed.)*. México: Thomson.
- Coronado Vargas, J. (2009). *Como Obtener un Crédito*. Perú: COFIDE.
- Grupo Océano. (1999). *Diccionario de Administración y Finanzas*. España: Océano / Centrum
- Huerta Benites, F. (2008). *Micro finanzas Gestión y Desarrollo*. Perú: Editorial Ecofin.
- Moreno Fernández, J. (2002). *Contabilidad Financiera*. México: Editorial CECSA.
- Ochoa Setzer, G. (2002). *Administración Financiera*. México: McGraw-Hill.
- Rosenberg, J. (1989). *Diccionario de Administración y Finanzas*. España: Oceano/Centrum
- Van Horne, J. & Wachowicz J. (2002). *Fundamentos de administración financiera (Última Ed.)*. México: Pearson Educación S.A.
- Villaseñor Fuente, E. (2002). *Elementos de Administración de Crédito y Cobranza (3ra Ed.)*. México: Trillas Editorial.
- Walsh, C. (2001). *Ratios fundamentales de gestión empresarial*. España: Prentice Hall

### Tesis

- Aguilar Pinedo V. (2013). *Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista corporación petrolera S.A.C. año 2012*. (Tesis para obtener el título profesional de Contador Público). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

- Banda Silva J. (2012), *Evaluación y propuesta de acciones de control en la gestión de créditos y cobranzas para la empresa Droguería San Martín S.A.C.-Tarapoto, año 2012.*(Tesis para obtener el título profesional de Contador Público). Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Perú.
- Baños Carrasco Niquel & Pérez Castro María (2011). “*Estrategias Financieras Para Minimizar El Riesgo De Liquidez En Las Empresas Del Municipio De San Salvador, Dedicadas A La Importación Y Comercialización De Piso Cerámico*”. (Tesis de titulación). Universidad De El Salvador. Salvador. Recuperado el 29 de setiembre del 2015 de: [http://ri.ues.edu.sv/1032/1/Estrategias\\_Financieras\\_para\\_minimizar\\_el\\_riesgo\\_de\\_liquidez.pdf](http://ri.ues.edu.sv/1032/1/Estrategias_Financieras_para_minimizar_el_riesgo_de_liquidez.pdf)
- Gárate Gárate W. (2013). *Propuesta de Gestión de Créditos y Cobranza para disminuir la morosidad en la empresa estación de servicios Dávila E.I.R.L. de la ciudad de Moyobamba en el año 2012.* (Tesis para obtener el título profesional de Contador Público). Cesar Vallejo, Tarapoto, Perú.
- González A. & Vera E. (2013). *Incidencia de la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez y rentabilidad de la empresa Hierros San Félix CA, periodo 2011.*(Trabajo de Grado que se entrega para optar por el título de Licenciadas en Contaduría Pública). Universidad Nacional Experimental de Guayana, Guayana, Guayana.
- Gualancañay Ilbay W. (2012). *Proceso de créditos y cobranzas y su incidencia en la cartera vencida de la empresa “Hidrotecnología” de la ciudad de Ambato.* (Trabajo de investigación previo a la Obtención del título de Ingeniero de Empresas.) Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Hidalgo Benito E. (2010). *Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado.* (Tesis para el título profesional de Contador Público) Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

- Montes Tincu Pedro (2008). En su tesis: *La administración del departamento de crédito y cobranza en empresas farmacéuticas* (Tesis de titulación). Universidad iberoamericana. México. Recuperado el 04 de noviembre del 2015 de: <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014610/014610.pdf>
- **Vera Andrade, Ericka (2011)** en su trabajo de investigación "*Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del banco pichincha de la ciudad de Guayaquil*". Universidad Internacional Del Ecuador

## **VII: ANEXOS**

### ANEXO 01: Matriz de consistencia

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
EVALUACION DE LA GESTIÓN DE CRÉDITOS Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA "LUIS BARTHE PUSCAN."; DURANTE EL AÑO 2014.	¿Cómo es la gestión de Crédito y de qué manera impacta en la liquidez de la empresa "LUIS BARTHE PUSCAN.", durante el año 2014?	Evaluar de qué manera la gestión de créditos otorgados incide en la liquidez de la empresa "LUIS BARTHE PUSCAN LUIS E.I.R.L.", durante el año 2014	La gestión de créditos es deficiente e impacta negativamente en la liquidez de la empresa "LUIS BARTHE PUSCAN.", durante el año 2014 en la ciudad de Tarapoto.	Diagnóstico de la situación del departamento de créditos y los procedimientos del análisis y otorgamiento de créditos de la empresa "LUIS BARTHE PUSCAN."	Independiente	El Departamento de Crédito	Políticas de Crédito
				Gestión de Créditos	Administración del Crédito		Organización
							Relaciones con otros Departamentos
						Entrenamiento y Capacitación del Personal de Crédito	
					Análisis y Otorgamiento del Crédito	El Riesgo en el Otorgamiento del Crédito	
						La Solicitud de Crédito	
						La Investigación de Crédito	
				Políticas y Procedimientos de Cobranza	Técnicas Financieras aplicadas al análisis de Crédito		
					Las Decisiones en el Otorgamiento de Crédito		
					Las Líneas de Crédito		
					Trámite de las Cuentas Vencidas		
				Liquidez	Razones y Ratios de Liquidez	La Responsabilidad de la Cobranza	
						Administración de las cuentas por Cobrar	
Establecimiento de la Política de Cobranza							
Procedimiento de Cobro							
Esfuerzos especiales de Cobro							
Razón Circulante							
Razón de Efectivo							
Razón de Efectivo a Pasivo Circulante							
Rotación de Cuentas por Cobrar							
Razón Periodo Promedio de Cobro							
Ratio de Liquidez General							
Ratio de Prueba Ácida							
				Conocer la administración de crédito y los procedimientos de cobranzas de la empresa "LUIS BARTHE PUSCAN." en el año 2014.			
				Identificar las deficiencias de la gestión de créditos de la empresa "LUIS BARTHE PUSCAN.". En el año 2014.			
				Conocer la liquidez de la empresa "LUIS BARTHE PUSCAN."	Dependiente:		
				Establecer las incidencias de gestión de créditos en la liquidez de la empresa "LUIS BARTHE PUSCAN."			

**ANEXO N°02: Instrumento de la variable II – Lista de cotejo**

DIMENSIÓN	INDICADORES	SI	NO
	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	<b>Políticas de crédito</b>	
Se cuentan con manuales y procedimientos administrativos que rijan las actividades de crédito y cobranza			
Existe una clasificación de los clientes de acuerdo al crédito otorgado por la empresa			
<b>Organización</b>		SI	NO
Se estructuran y planifican actividades necesarias que contribuyan a lograr los objetivos de la empresa			
Existe capacidad organizativa en el área de créditos			
<b>Relaciones con otros departamentos</b>		SI	NO
Se manejan sistemas de comunicación fluida entre jefes y subordinados dentro de la empresa			
Existe buena relación entre las áreas de ventas y cobranzas			
<b>Entrenamiento y capacitación del personal</b>		SI	NO
Se capacita al personal de cobranza en sus actividades planificadas			
Los colaboradores han escalado puestos de acuerdo a su rendimiento			
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>Riesgos en el otorgamiento de créditos</b>	SI	NO
ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO	Se priorizan los riesgos que puedan repercutir de los créditos otorgados		
	Se evalúa la capacidad de pago de cada cliente ante los créditos otorgados		
	<b>Solicitud de crédito</b>	SI	NO
	Existe una clasificación de los clientes de acuerdo al crédito otorgado por la empresa		
	La aprobación de la solicitud de crédito está a cargo de la parte administrativa		
	<b>Investigación del crédito</b>	SI	NO
	Se supervisa la información dada por los clientes sujetos de crédito		
	Se realizan actualizaciones constantes de los datos de cada cliente		
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>Técnicas financieras</b>	SI	NO
DEL OTORGAMIENTO DE	Se verifican los ingresos netos percibidos por cada cliente		



	Se realizan exámenes de las cédulas analíticas del lugar del trabajo de los clientes		
	<b>Decisiones en el otorgamiento de créditos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Existen pasos a seguir para que la empresa otorgue crédito a los clientes		
	Las decisiones tomadas en el otorgamiento de créditos son previamente analizadas		
	<b>Líneas de crédito</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Los controles manejados en la líneas de crédito son las suficientes para la empresa		
	Los montos de créditos asignados por las líneas del mismo son pertinentes para cada cliente		
	<b>Trámite de las cuentas vencidas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Los tramites de la cuentas vencidas se realizan mediante los plazos de tiempo transcurridos		
	Se consideran los montos de los créditos para tramitar su vencimiento		
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>Responsabilidad de cobranzas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	Existen mecanismos para realizar el seguimiento de cobro		
	Los colaboradores se comprometen con la cobranzas de las deudas de la empresa		
	<b>Administración de las cuentas por cobrar</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Existen controles para conocer el vencimiento promedio de las cuentas por cobrar		
	Las cobranzas realizadas por la empresa muestran los resultados esperados		
	<b>Establecimiento de las políticas de cobranza</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Las políticas de cobranza establecidas en la empresa muestran resultados positivos		
	Al realizar los cobros a los clientes se muestra amabilidad y comprensión ante ellos		
	<b>Procedimientos de cobro</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>

	Los procedimientos de cobros se encuentran bien establecidos para mejorar la liquidez de la empresa		
	Los procedimientos de cobro de las cuentas son forzados		
	<b>Esfuerzos especiales de cobro</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	AL realizar los cobros de los créditos a los clientes se toma en cuenta la relación comprador - vendedor		
	Se establecen políticas de tiempo de espera para cobrar a los clientes		

### ANEXO 03: Instrumento de la variable II - Liquidez

Ratio	Periodos			
	2013	Resultado	2014	Resultado
Prueba acida = Activo corriente – Inventarios /Pasivo corrientes				

**Anexo N°04: Matriz de resultados variable I**

DIMENSIÓN	INDICADORES	SI	NO
	Políticas de crédito		
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	Se cuentan con manuales y procedimientos administrativos que rijan las actividades de crédito y cobranza	X	
	Existe una clasificación de los clientes de acuerdo al crédito otorgado por la empresa		X
	<b>Organización</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Se estructuran y planifican actividades necesarias que contribuyan a lograr los objetivos de la empresa		X
	Existe capacidad organizativa en el área de créditos		X
	<b>Relaciones con otros departamentos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Se manejan sistemas de comunicación fluida entre jefes y subordinados dentro de la empresa	X	
	Existe buena relación entre las áreas de ventas y cobranzas		X
	<b>Entrenamiento y capacitación del personal</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Se capacita al personal de cobranza en sus actividades planificadas		X
	Los colaboradores han escalado puestos de acuerdo a su rendimiento	X	
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>Riesgos en el otorgamiento de créditos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO	Se priorizan los riesgos que puedan repercutir de los créditos otorgados		X
	Se evalúa la capacidad de pago de cada cliente ante los créditos otorgados		X
	<b>Solicitud de crédito</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Existe una clasificación de los clientes de acuerdo al crédito otorgado por la empresa		X
	La aprobación de la solicitud de crédito está a cargo de la parte administrativa	X	
	<b>Investigación del crédito</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>

	Se supervisa la información dada por los clientes sujetos de crédito	X	
	Se realizan actualizaciones constantes de los datos de cada cliente		X
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>Técnicas financieras</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>ANÁLISIS DEL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS</b>	Se verifican los ingresos netos percibidos por cada cliente		X
	Se realizan exámenes de las cédulas analíticas del lugar del trabajo de los clientes	X	
	<b>Decisiones en el otorgamiento de créditos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Existen pasos a seguir para que la empresa otorgue crédito a los clientes		X
	Las decisiones tomadas en el otorgamiento de créditos son previamente analizadas		X
	<b>Líneas de crédito</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Los controles manejados en la líneas de crédito son las suficientes para la empresa	X	
	Los montos de créditos asignados por las líneas del mismo son pertinentes para cada cliente		X
	<b>Trámite de las cuentas vencidas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Los tramites de la cuentas vencidas se realizan mediante los plazos de tiempo transcurridos		X
	Se consideran los montos de los créditos para tramitar su vencimiento	X	
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>Responsabilidad de cobranzas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	Existen mecanismos para realizar el seguimiento de cobro	X	
	Los colaboradores se comprometen con la cobranzas de las deudas de la empresa		X
	<b>Administración de las cuentas por cobrar</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Existen controles para conocer el vencimiento promedio de las cuentas por cobrar	X	

Las cobranzas realizadas por la empresa muestran los resultados esperados		X
<b>Establecimiento de las políticas de cobranza</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Las políticas de cobranza establecidas en la empresa muestran resultados positivos		X
Al realizar los cobros a los clientes se muestra comprensión ante ellos.	X	
<b>Procedimientos de cobro</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Los procedimientos de cobros se encuentran bien establecidos para mejorar la liquidez de la empresa		X
Los procedimientos de cobro de las cuentas son forzados	X	
<b>Esfuerzos especiales de cobro</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
AL realizar los cobros de los créditos a los clientes se toma en cuenta la relación comprador - vendedor		X
Se establecen políticas de tiempo de espera para cobrar a los clientes		X

**ANEXO 05: Matriz de resultados variable II**

Ratio	Periodos			
	2013	Resultado	2014	Resultado
Prueba acida = Activo corriente – Inventarios /Pasivo corrientes	Prueba acida = 745,654/2,345,532	<b>0,34%</b>	Prueba acida = 488,963/1,456,659	<b>0,32%</b>

## Anexo N°05: Balance General 2013

### FORMATO 3.1 : "LIBRO DE INVENTARIOS Y BALANCES - BALANCE GENERAL"

EJERCICIO: 2013

RUC:

NUEVOS SOLES

	EJERCICIO PERIODO-		EJERCICIO PERIODO-
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Caja y Bancos	8,962.67	Sobregiros y Pagarés Bancarios	
Valores Negociables		Cuentas por Pagar Comerciales	1,456,659.19
Cuentas por Cobrar Comerciales	464,085.00	Cuentas por Pagar a Vinculadas	
Cuentas por Cobrar a Vinculadas		Tributos por Pagar	
Otras Cuentas por Cobrar		Parte Corriente de las Deudas a Largo Plazo	
Existencias		<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1,456,659.19</b>
Gastos Pagados por Anticipado			
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>473,047.67</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		Deudas a Largo Plazo	2,218,377.76
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo		Cuentas por Pagar a Vinculadas	
tributos	33,661.52	Ingresos Diferidos	
Otras Cuentas por Cobrar a Largo Plazo		Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos Pasivo	-
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	6,259,704.30	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2,218,377.76</b>
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto de depreciación)	2,713,411.84		
Activos Intangibles (neto de amortización acumulada)		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3,675,036.95</b>
Activos adquiridos en arrendamiento	1,687,085.16		
Otros Activos	242,256.38	Contingencias	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>5,509,295.52</b>	Interés minoritario	
		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
		Capital	1,542,000.00
		Capital Adicional	
		Acciones de Inversión	
		Excedentes de Revaluación	
		Reservas Legales	
		Otras Reservas	
		Resultados Acumulados	765,306.24
		<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>2,307,306.24</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5,982,343.19</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>5,982,343.19</b>

## Anexo N°06: Balance General 2014

### FORMATO 3.1 : "LIBRO DE INVENTARIOS Y BALANCES - BALANCE GENERAL"

EJERCICIO: 2014

RUC:

NUEVOS SOLES

	EJERCICIO O PERIODO-
<b>ACTIVO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
Caja y Bancos	6,681.38
Valores Negociables	
Cuentas por Cobrar Comerciales	437,784.45
Cuentas por Cobrar a Vinculadas	
Otras Cuentas por Cobrar	
Existencias	31,468.50
suministros	77,334.86
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>553,269.19</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	
Cuentas por Cobrar a Vinculadas a Largo Plazo	
Otras Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	6,360,899.30
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto de depreciación)	3,861,218.42
activo diferido	91,876.38
activos adquiridos en arrendamiento	1,848,469.12
Otros Activos	32,965.67
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>4,472,992.05</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5,026,261.24</b>

	EJERCICIO O PERIODO-
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Sobregiros y Pagars Bancarios	
Cuentas por Pagar Comerciales	985,144.81
Cuentas por Pagar a Vinculadas	
Tributos por Pagar	
Parte Corriente de las Deudas a Largo Plazo	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>985,144.81</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Deudas a Largo Plazo	1,590,888.35
Cuentas por Pagar a Vinculadas	
Ingresos Diferidos	
Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos Pasivo	-
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1,590,888.35</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,576,033.16</b>
Contingencias	
Interés minoritario	
<b>PATRIMONIO NETO</b>	
Capital	1,542,000.00
Capital Adicional	
Acciones de Inversión	
Excedentes de Revaluación	
Reservas Legales	
utilidad del ejercicio	215,879.77
Resultados Acumulados	692,348.31
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>2,450,228.08</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>5,026,261.24</b>