

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE PLANIFICACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y
CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR Y SU RELEVANCIA PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS AL POLARIZADO DE
VEHÍCULOS EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA**

LICENCIADO SAÚL EDUARDO SALGUERO RECINOS

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE PLANIFICACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y
CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR Y SU RELEVANCIA PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS AL POLARIZADO DE
VEHÍCULOS EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA**

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: LICDA. MSC. KAREN MARLENI ORTIZ LÓPEZ

AUTOR: LIC. SAÚL EDUARDO SALGUERO RECINOS

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez

Evaluador: MSc. Rosa Ferdinanda Solís Monroy


Evaluador: MSc. Mirtala Hazel Villeda Padilla

ACTA/EP No. **1243****ACTA No. MAF-E-042-2020**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, 31 de Octubre de 2,020, a las 14:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado Saúl Eduardo Salguero Recinos, carné No. 201317648, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE PLANIFICACION, ADMINISTRACION Y CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR Y SU RELEVANCIA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS AL POLARIZADO DE VEHICULOS EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue Aprobado con una nota promedio de 69 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 2 al 6 de Noviembre 2020.


En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 31 días del mes de octubre del año dos mil veinte.



Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Coordinador



MSc Rosa Ferdinanda Solis Monroy
Evaluador



MSc Mirtala Hazel Villeda Padilla
Evaluador



Lic. Saúl Eduardo Salguero Recinos
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Coordinador de la Terna Evaluadora CERTIFICA que el estudiante Saúl Eduardo Salguero Recinos, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la terna evaluadora.

Guatemala, 10 de Noviembre de 2020.

(f) 

Ph. D. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Coordinador de la Terna Evaluadora

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Proveedor de vida, sabiduría y misericordia. Gracias a Él existo y con su cuidado he podido lograr mis metas.
- A MIS PADRES:** Quienes han demostrado su apoyo incondicional y confianza en mí desde que tengo memoria. Soy lo que soy gracias a ellos.
- A MI FAMILIA:** Quienes en su momento aportaron algo en mí, sembraron en mi crecimiento y son parte importante de este logro.
- A MI NOVIA:** Con quien he tenido la bendición de compartir este difícil pero satisfactorio camino académico. Y quien ha demostrado estar conmigo de forma honesta.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Que me ha hecho crecer tanto personal como profesionalmente, exigiéndome cuando ha sido necesario y recompensándome cuando lo he merecido.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Que abrió sus puertas para mí, me brindó una oportunidad, me formó y con quien tengo el compromiso de retribuir todo lo que me dio.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1 ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de las empresas de polarizado en Guatemala.....	1
1.2 Antecedentes de la administración de cuentas por cobrar	2
2 MARCO TEÓRICO	5
2.1 Administración	5
2.2 Administración financiera.....	5
2.3 Ventas.....	6
2.3.1 Ventas al crédito.....	6
2.4 Políticas de crédito.....	8
2.4.1 Días de crédito.....	9
2.4.2 Política de descuentos por pronto pago	9
2.5 Cuentas por cobrar.....	10
2.5.1 Clasificación de cuentas por cobrar	10
2.6 Cobranza	11
2.6.1 Fases de la cobranza.....	12
2.6.2 Clasificación de los clientes.....	13

2.6.3	Vigilancia de las cuentas por cobrar	14
2.7	Morosidad	14
2.8	Políticas de cobranza	15
2.8.1	Cobro a través de llamadas telefónicas	16
2.8.2	Subcontratación de una agencia de cobranza.....	16
2.8.3	Acciones legales.....	16
2.8.4	Factores que afectan la política de cobranza	17
2.9	Análisis financiero.....	17
2.10	Estados financieros.....	18
2.10.1	Balance de situación general	18
2.10.2	Estado de resultados	19
2.10.3	Estado de flujos de efectivo	21
2.11	Análisis de estados financieros	22
2.11.1	Análisis vertical	23
2.11.2	Análisis horizontal.....	24
2.11.3	Análisis de rentabilidad	25
2.12	Razones financieras	26
2.12.1	Razones de liquidez	26
2.12.2	Razón circulante.....	26
2.12.3	Prueba ácida	27

2.12.4 Razones de administración de activos.....	28
2.12.5 Rotación de inventarios.....	28
2.12.6 Rotación de cuentas por cobrar.....	28
2.12.7 Período promedio de cobro.....	29
3 METODOLOGÍA.....	30
3.1 Definición del problema.....	30
3.1.1 Punto de vista.....	31
3.1.2 Delimitación del problema.....	31
3.1.3 Unidad de análisis.....	31
3.1.4 Período a investigar.....	31
3.1.5 Ámbito geográfico.....	31
3.2 Justificación.....	32
3.3 Objetivos.....	32
3.3.1 Objetivo general.....	33
3.3.2 Objetivos específicos.....	33
3.4 Método científico.....	33
3.4.1 Fase indagadora.....	34
3.4.2 Fase demostrativa.....	34
3.4.3 Fase expositiva.....	34
3.5 Técnicas de investigación aplicadas.....	35

3.5.1	Técnicas de investigación documental	35
3.5.2	Técnicas de investigación de campo.....	35
4	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	36
4.1	Antecedentes de la empresa	36
4.1.1	Productos y servicios que ofrece	36
4.1.2	Estructura organizacional.....	37
4.2	Análisis de la situación actual de las cuentas por cobrar	38
4.2.1	Proceso de otorgamiento de crédito	38
4.2.2	Políticas de crédito.....	38
4.2.3	Procedimiento y política de cobranza	39
4.2.4	Análisis general de la situación actual	39
4.3	Análisis financiero de la gestión de cuentas por cobrar	39
4.4	Análisis de flujo de efectivo	44
4.5	Análisis circulante	45
4.6	Análisis de rotación de inventarios	45
4.7	Análisis de rotación de cuentas por cobrar y período de cobro	46
4.7.1	Rotación de cuentas por cobrar.....	47
4.7.2	Período promedio de cobro.....	47
4.8	Análisis de antigüedad de cartera.....	48
4.9	Propuesta de estrategias de gestión de cuentas por cobrar.....	50

4.9.1	Estrategias propuestas para las condiciones y procedimiento de crédito .	50
4.9.2	Estrategias propuestas para las políticas de crédito	51
4.9.3	Impacto de las políticas de crédito propuestas en los flujos de efectivo ...	53
4.9.4	Estrategias propuestas para los procedimientos y políticas de cobranza .	55
4.9.5	Estrategias de control de cuentas por cobrar	57
4.10	Análisis general de la gestión de cuentas por cobrar propuesta.....	58
	CONCLUSIONES.....	59
	RECOMENDACIONES	60
	BIBLIOGRAFÍA.....	61
	ANEXOS	64
	ÍNDICE DE TABLAS.....	76
	ÍNDICE DE FIGURAS	77

RESUMEN

El presente informe de estrategias financieras de planificación, administración y control de cuentas por cobrar y su relevancia en la toma de decisiones para una empresa pequeña dedicada al polarizado de vehículos en el municipio de Guatemala, tiene como finalidad analizar la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Servicios Profesionales Hernández, la cual es una organización que pertenece al sector de polarizado de vehículos.

En Guatemala, el sector del polarizado ha presentado un crecimiento constante a lo largo de los últimos años, esto a consecuencia de que el flujo de vehículos se incrementa de manera exponencial año con año. Esta situación ha contribuido al surgimiento de un número cada vez mayor de empresas dedicadas a este servicio proporcionando a la economía del país una cantidad de empleos considerable.

El problema del informe detectado en el sector surge debido a que las ventas al crédito son una herramienta ampliamente utilizada por las organizaciones puesto que les permite a estas ser más competitivas. Sin embargo, es común que dicho tipo de ventas no sean gestionadas de manera correcta, lo cual sumado a una deficiente gestión de cobros perjudica de manera considerable el desempeño de la organización incluso llegando a poner en peligro la integridad de esta.

Tal es el caso de las pequeñas empresas del sector, las cuales deben prestar especial atención a todos los detalles de su otorgamiento de crédito con la finalidad conocer los márgenes en donde deben mantenerse. Además, esto debe ser complementado con una administración eficiente de cuentas por cobrar que les permita llevar a cabo la recaudación de liquidez de manera oportuna.

El proceso de elaboración del trabajo profesional partió del planteamiento de la problemática, el establecimiento del alcance del informe, el recabado de datos y su posterior análisis para finalmente elaborar una serie de propuestas basadas en los resultados obtenidos.

Los resultados más importantes y las principales conclusiones del trabajo profesional realizado se presentan a continuación:

Servicios Profesionales Hernández se encuentra en una fase de crecimiento que se ha mantenido por los últimos tres períodos, esto es un aspecto alentador para la empresa pues observando al sector en donde se encuentra, se prevé que la progresión se mantendrá en el futuro cercano, lo cual permite tomar decisiones menos conservadoras orientadas a mantener esta tendencia.

La compañía utiliza las ventas al crédito en una proporción considerable, puesto que estas han representado más del 60% de sus ventas totales durante los últimos tres años. Esto demuestra que es una herramienta de gran importancia de la cual dependen la mayor parte de los ingresos de la empresa y, por consiguiente, debe ser monitoreado de forma constante.

En cuanto al otorgamiento de crédito, actualmente Servicios Profesionales Hernández previo a la aprobación solicita un nivel de información que debe ser complementado. Esto con la finalidad de generar informes más detallados de cada cliente y así conformar un control de los créditos de mayor utilidad para la organización.

El período de cobro ha presentado una disminución durante los últimos tres años, sin embargo, aún se encuentra en un nivel considerablemente alto. El último informe muestra que a la compañía le toma en promedio 173 días realizar la cobranza, lo cual se encuentra por encima de los 95 días en los que está la industria aproximadamente, o los 90 días que tiene la empresa como plazo máximo de pago en sus políticas de crédito.

Para cada indicador analizado se efectuaron propuestas específicas con la finalidad de que la organización se fortalezca en donde sea necesario y optimice de manera integrada la gestión de otorgamiento de crédito y el proceso de cobranza.

INTRODUCCIÓN

A medida que los mercados crecen y se diversifican, las organizaciones se mantienen en constante disputa por atender la mayor parte de la demanda que les sea posible. Para ello formulan planes estratégicos de toda índole que les permitan alcanzar el tan buscado nivel óptimo de funcionamiento y rentabilidad.

Este nivel se logra fundamentalmente a través de la expansión de sus alcances, para lo cual es indispensable ofrecer facilidades con el fin de captar la atención de nuevos clientes y mantener los actuales. Una de las estrategias más importantes para lograr este objetivo son las ventas al crédito, que constituyen una herramienta mediante la cual las empresas buscan captar una mayor parte del mercado, originando las cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar muestran numéricamente la totalidad del crédito concedido a los diferentes clientes, siendo labor de la organización idear la manera más conveniente de efectuar su recaudación. Es ahí donde se origina la administración de cuentas por cobrar, quien es la encargada de todo el proceso de concesión de créditos a los clientes, incluyendo su cobranza.

Por lo tanto, el objeto de estudio del informe es el de elaborar Estrategias financieras de planificación, administración y control de cuentas por cobrar y su relevancia para la toma de decisiones en pequeñas empresas dedicadas al polarizado de vehículos en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

La problemática que origina el trabajo profesional es la inestabilidad económica que presentan las organizaciones, debido a que la mayor parte de sus ingresos dependen de las ventas al crédito, en donde no se aplica una eficiente administración de este tipo de ventas ni de las cuentas por cobrar.

La propuesta de solución que se ha planteado consiste en realizar un análisis de las cuentas por cobrar tomando como base la información financiera disponible de la compañía, orientada a la elaboración de estrategias que permitan optimizar el sistema actual.

El objetivo general del trabajo profesional en relación directa con el problema principal se plantea de la siguiente manera: Elaborar estrategias eficientes de planificación, administración y control de cuentas por cobrar que favorezcan a una correcta toma de decisiones en las empresas pequeñas dedicadas al polarizado de vehículos en el Municipio de Guatemala.

Los objetivos específicos, que sirvieron de guía para la elaboración del informe, fueron los siguientes: Analizar la gestión actual de créditos y cobros en la pequeña empresa de polarizado con base en sus estados financieros para comprender las deficiencias que existen en su proceso. Evaluar las condiciones de créditos y las políticas de cobranza existentes, tomando en consideración la capacidad financiera de la empresa para definir los aspectos específicos de la propuesta. Indicar estrategias que propicien la recuperación de cartera y tengan como finalidad reducir los saldos de las cuentas por cobrar logrando una mayor eficiencia en el proceso de cobros.

Además el trabajo profesional consta de los siguientes capítulos: El capítulo uno, Antecedentes, en donde se expone el marco referencial teórico y empírico del trabajo realizado; el capítulo dos, Marco Teórico, contiene la exposición y análisis las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar el informe y la propuesta de solución al problema; el capítulo tres, Metodología, contiene la explicación en detalle del proceso realizado para resolver el problema del trabajo profesional.

En el capítulo cuatro, Análisis financiero y propuesta de la planificación, administración y control de cuentas por cobrar en empresas pequeñas de polarizado de vehículos, se analiza el entorno financiero de la compañía para posteriormente desarrollar estrategias específicas que permitan una mejor toma de decisiones.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos del trabajo realizado.

1 ANTECEDENTES

Los antecedentes conforman el punto de partida del trabajo profesional, en este apartado se expone el marco referencial teórico y empírico del informe relacionado con la planificación, administración y control de las cuentas por cobrar y cómo estas influyen en el proceso de toma de decisiones en las pequeñas empresas de polarizado del Municipio de Guatemala.

1.1 Antecedentes de las empresas de polarizado en Guatemala

El polarizado se refiere a la técnica que consiste en adherir a la cara interior de algún vidrio una lámina de poliéster de alta resistencia, con la finalidad de reflejar al máximo posible los rayos del sol. (Interfilm, 2015).

En Guatemala, el polarizado comienza a tomar relevancia en la década de los 90's, en donde algunos automovilistas lo utilizan como base para la decoración de ventanas, o bien con la finalidad de disminuir la temperatura en el interior del vehículo.

Con el paso de los años, este mercado presenta un crecimiento exponencial debido a que su propósito cambia radicalmente, el producto además de ser utilizado para brindar temperaturas cómodas o servir como decoración de automóviles, se utiliza para ofrecer privacidad y seguridad ante la delincuencia creciente. (Miauto, 2015).

Como consecuencia de esta actividad comercial, surge un gran número de empresas dedicadas a la instalación de lámina polarizada, lo que provoca un nivel competitivo considerable en donde únicamente las organizaciones que logran posicionarse adecuadamente sobreviven mientras que las demás desaparecen.

Esta situación obliga a las compañías ya consolidadas a utilizar estrategias como las ventas al crédito con la finalidad de aumentar las posibilidades de permanecer en el mercado, lo cual sembró las bases para su crecimiento y éxito actual. (Interfilm, 2015).

Por su parte, las empresas de menor tamaño en el campo del polarizado buscan una asociación con compañías distribuidoras de vehículos que les permita tener un nivel de trabajo estable y en donde la totalidad de sus ingresos corresponden a servicios brindados al crédito. (Miauto, 2015).

1.2 Antecedentes de la administración de cuentas por cobrar

A medida que las civilizaciones antiguas han atravesado diferentes etapas y experimentado un crecimiento constante, se hizo evidente que ciertos objetivos eran imposibles de alcanzar si no existe coordinación entre los individuos. Esa necesidad de establecer una conexión entre la voluntad y los fines esperados ha dado origen a lo que hoy se conoce como administración.

Reyes (1978) indica que la palabra administración proviene de la definición etimológica conformada por el prefijo “ad” que significa hacia, y la palabra “ministratio” la cual se utilizaba como término de comparación y subordinación, por lo tanto, la etimología indica que la administración se refiere a una función cumplida bajo el mandato de otro.

De igual forma define a la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

Toda organización comercial se forma con la finalidad primordial de obtener ganancias, lo cual esperan lograr a través de sus respectivas actividades. Sin embargo, existen ocasiones en las que, por una u otra razón, el nivel de utilidades no se encuentra a la altura de lo esperado y la empresa debe optar por estrategias que permitan efectuar una estabilización.

Una de las primeras estrategias a las que se recurre son las ventas al crédito, en donde se busca aumentar el nivel de comercialización de los productos o servicios que la empresa ofrezca o bien evitar la reducción del número de clientes que ya se tienen.

Es ahí donde las cuentas por cobrar tienen su origen, en la intensión por parte de las organizaciones de retener a sus clientes frecuentes a través del ofrecimiento de facilidades de pago mediante una extensión de tiempo, así como la búsqueda de un método que llame la atención de nuevas personas y les motive a establecer una relación comercial con la empresa.

Gitman (2007) indica que las cuentas por cobrar representan la extensión de un crédito a los clientes en cuenta abierta, con el fin de mantener buenas relaciones con sus clientes y cuya importancia radica en el empuje que una buena administración de cuentas por cobrar puede otorgarle a una empresa.

En el campo de las pequeñas empresas han existido grandes retos a nivel económico en donde las ventas al crédito conforman, en muchas ocasiones, un importante instrumento que les permite alcanzar el crecimiento constante que necesitan, cimentándolas en la rama del mercado a donde están enfocadas.

Este tipo de organizaciones son el foco de habituales estrategias de desarrollo por parte de sus propietarios quienes buscan que las ventas al crédito otorgadas a los clientes se conviertan en inversiones importantes adoptando preferiblemente las características de un activo corriente.

Gitman (2007) hace referencia que para analizar de manera adecuada la gestión que una empresa hace de sus ventas al crédito, es necesario tomar en cuenta sus estados financieros básicos, pues dentro de ellos se encuentran los registros detallados de las actividades desarrolladas en algún período y la manera en que toda esta información se interrelaciona es fundamental para el estudio que se pretende realizar.

Los registros contenidos en el balance general y estado de resultados son suficientes para llevar a cabo este tipo de análisis en empresas pequeñas, puesto que por lo regular no presentan cuentas complejas o indicadores difíciles de obtener. En el balance se encuentra un estado sintetizado de la situación financiera de la organización en un momento determinado, mientras que en el estado de resultados se muestra un resumen de la operación efectuada. (Gitman, 2007).

Por esta razón, si bien las cuentas por cobrar son consideradas beneficiosas para una compañía pequeña, también representan un riesgo muy alto, pues a diferencia de las empresas multinacionales, si estas no se gestionan adecuadamente a partir de un estudio previo y políticas minuciosamente determinadas, podrían ser las causantes de la desaparición de la empresa.

Para lograr una reducción considerable de este riesgo, las pequeñas organizaciones a lo largo de la historia han desarrollado lineamientos mediante los cuales se estipula si es conveniente conceder un crédito a algún cliente y también por cuánto debe ser otorgado.

Estos lineamientos se han modificado y afinado a través de las distintas épocas hasta llegar a la actualidad en donde se les denomina políticas de crédito.

Es importante remarcar que las organizaciones siempre han buscado que el establecimiento de políticas de crédito esté acompañado de una aplicación adecuada, lo cual se garantice mediante su evaluación, análisis y seguimiento enfocados en la promoción de ventas que permitan maximizar utilidades.

Además de los riesgos incurridos, las empresas se enfrentan a otro aspecto que debe ser tomado en cuenta al momento de efectuar ventas al crédito, la denominada inversión en cuentas por cobrar, que se refiere a los costos relacionados con su mantenimiento, en donde se toman en cuenta aspectos como el proceso de cobranza.

Asimismo, a medida que se logran incrementar en cierto porcentaje las ventas también el costo por mantenerlas aumenta, por lo tanto, siempre se busca un equilibrio entre ambos que genere el margen de ganancias pretendido por la organización.

Cuando se estudia la administración de cuentas por cobrar uno de los principales aspectos a tomar en cuenta es si la empresa elabora productos o se dedica a brindar servicios, puesto que, con cada una, algunos aspectos son gestionados de manera diferente. Por ejemplo, al no elaborar productos, las compañías dedicadas a los servicios no toman en cuenta los niveles de inventarios como parte del costo de mantenimiento.

2 MARCO TEÓRICO

Tomando como referencia que el fenómeno estudiado es la planificación, administración y control de cuentas por cobrar y cómo afecta la toma de decisiones en las empresas de polarizado, el marco teórico contiene la exposición y análisis de teorías y enfoques utilizados para fundamentar la investigación.

2.1 Administración

Es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos cumplen eficientemente con los objetivos seleccionados. Un administrador desempeña las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar incluyendo todos los niveles de la empresa teniendo como objetivo generar un valor agregado a través de las diferentes actividades. (Koontz & Weihrich, 2013).

Por su parte, Chiavenato (2011) indica que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

Por lo tanto, el proceso administrativo integra las diferentes funciones dentro de la organización y se encuentra enfocado en el logro de cada objetivo empresarial orientándose al buen manejo de los recursos materiales, humanos y financieros.

2.2 Administración financiera

Se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de los activos, con algún propósito general en mente. Con lo cual, la función de los administradores financieros en lo relacionado a la toma de decisiones puede dividirse en tres áreas principales: las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de los activos. (Van Horne y Wachowicz, 2010).

De igual forma, Ochoa (2012) menciona que las finanzas son la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros, y con la administración de estos.

Por lo que la administración financiera, al igual que la administración en general, se encarga de la optimización de recursos. Sin embargo, ésta se enfoca específicamente en todo lo relacionado con la economía de la empresa.

2.3 Ventas

El proceso de venta es el acuerdo por medio del cual se transfiere un bien o un servicio de una persona o entidad a otra, a través del intercambio de una cantidad específica de dinero. (Ongallo, 2013).

En palabras de Torres (2014), la función de ventas es la más importante de la empresa, pues se puede tener lo mejor en producción, finanzas y recursos humanos, sin embargo, de no conseguir vender lo que se produce es inútil el éxito en todos los demás aspectos.

La importancia de las ventas radica en que, a través de ellas, la organización recibe los ingresos necesarios para su funcionamiento, inversiones y el cumplimiento de sus compromisos, lo cual en su conjunto constituye el motor de crecimiento de la compañía.

2.3.1 Ventas al crédito

El crédito es definido por Morales y Morales (2014) como un préstamo en dinero a causa de la venta de un bien o la prestación de un servicio, donde una persona se compromete a pagar la cantidad acordada por el bien en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas al momento del intercambio.

Por su parte, Ocampo (2013) postula que las ventas al crédito es donde una organización consigue vincular a un cliente a través de la realización de un pago posterior al momento de la compraventa, en una fecha establecida. En otras palabras, la oportunidad de obtener un producto o servicio sin la necesidad de pagar en ese momento.

Con lo cual las ventas al crédito constituyen la facilidad que una empresa brinda a algunos de sus clientes y que consiste en postergar la fecha de pago por la compra de algún producto o la prestación de un servicio.

Esto podría denominarse un “hecho de confianza” por parte de la organización, puesto que lo único que se obtiene es la expectativa de pago por parte del cliente.

2.3.1.1 Ventajas y desventajas de las ventas al crédito

El proceso de ventas al crédito presenta características de ventaja y situaciones de desventaja al momento de ser utilizado como estrategia por parte de la organización.

2.3.1.2 Ventajas

Como indica Rating Empresarial (2011) existen algunas ventajas principales al efectuar ventas al crédito, en donde se destacan las siguientes:

- Si un cliente obtiene crédito probablemente comprará más producto al proveedor que un día confió en él.
- Mediante el crédito, el suministrador ofrece un servicio adicional a sus clientes, lo que permite fidelizarlos y asegurar ventas futuras.
- Aumenta su cuota de mercado vendiendo a un segmento de compradores que sólo pueden trabajar a crédito.
- Los compradores a los que se concede un crédito están dispuestos a pagar un precio más elevado del que pagaría con pago inmediato, por lo que la rentabilidad de las ventas a crédito es superior que las de contado.
- Las empresas que venden a crédito proyectan una imagen positiva ante los clientes, proveedores y competidores, por el contrario, una empresa que no concede crédito es sospechosa de tener pocos recursos económicos.

Por lo anterior, hoy en día las organizaciones consideran a las ventas al crédito como un área de oportunidad para cimentarse en el mercado, así como la fuente necesaria de crecimiento general y la optimización de su funcionamiento.

2.3.1.3 Desventajas

Al igual que las ventajas ya mencionadas, Velásquez (2013) indica por su parte que las ventas al crédito presentan las siguientes situaciones desfavorables:

- Si se otorgan demasiados créditos se corre el riesgo de quedarse sin liquidez.
- El riesgo de quedarse sin dinero por retrasos en pagos de clientes.
- Otorgar crédito sin evaluar objetivamente al cliente.
- Un mal seguimiento en la cobranza puede resultar en retrasos de los pagos.
- Costos concernientes al proceso de cobro.

Cabe resaltar que a pesar de que las ventas al crédito ofrecen oportunidades atractivas para las empresas, también significan correr un riesgo considerable debido a que ponen en juego su liquidez.

2.4 Políticas de crédito

Son definidas por Van Horne y Wachowicz (2010) como la calidad mínima de solvencia de un solicitante de crédito que la compañía está dispuesta a aceptar. Entre las variables que existen para las políticas de crédito se considera la duración del período de crédito, los descuentos por pronto pago (cuando sea el caso) y los diferentes programas de cobros según cada organización.

Por su lado, Zutter (2013) indica que dichas políticas son el instrumento que permiten la determinación y selección de normas y condiciones de crédito que una empresa establece. Estas dictan las herramientas mediante las cuales son definidos los aspectos concernientes a la otorgación del crédito y el monto acreditado.

Mientras que Celis y Martínez (2015) estipulan que la formulación de las políticas de crédito incluye el conjunto de acciones que tienen como finalidad la decisión de concesión o negación del crédito a los clientes tomando en consideración el momento de recuperación de este, buscando elevar el rendimiento de la inversión ejecutada.

Las políticas de crédito permiten a la organización definir aspectos clave con relación a la asignación de crédito a los clientes, tomando en cuenta la evaluación de los riesgos a los que se está expuesto con cada venta concedida. Estos lineamientos brindan orientación en cuanto al manejo de cada uno de los créditos tomando siempre en consideración la rentabilidad que obtendrá la organización con respecto a la inversión realizada.

2.4.1 Días de crédito

La organización define concretamente el vencimiento de la deuda por parte de los clientes, los períodos más habituales de crédito son a treinta, sesenta o noventa días. (Díaz, 2014).

Por lo tanto, los días de crédito son utilizados por la organización como una herramienta de medición que permite establecer un control específico con respecto al período en el cual el cliente debe retribuir la deuda contraída.

2.4.2 Política de descuentos por pronto pago

A través de esta política se confiere un porcentaje determinado de descuento sobre el monto de la deuda en concepto de estímulo para que el deudor elimine la deuda en un plazo menor al acordado. (Zutter, 2013)

El descuento de pronto pago es la manera en que la empresa recompensa a los clientes que efectúan el pago de su deuda en un período menor al acordado, esto se realiza con la finalidad de propiciar la recuperación de cuentas por cobrar.

Las condiciones de pago fijadas en una factura, normalmente, se representan mediante una simbología que expresa el porcentaje que se descuenta por pagar en el plazo fijado para el descuento y el plazo máximo concedido para cancelar el total de la factura. Por ejemplo, si una empresa vende mercancías a crédito y se comunica a los clientes que las condiciones son: 3%/20, n/90, significa que al deudor se le descontará 3% si paga durante los 20 primeros días el crédito que se le otorgó para pagar en un plazo máximo de 90 días; es decir, pagará 98% de la deuda si lo hace antes, o en el décimo día. (Zutter, 2013).

La aplicación de los descuentos por pronto pago ofrecidos representa un intento de acelerar el proceso de cobro. Así mismo, los descuentos pueden tener un efecto en la demanda de los productos al incrementarse en la disminución en cuentas incobrables, dado que al cobrarse anticipadamente por el efecto del descuento las facturas, muy seguramente disminuirán los deudores incumplidos.

Sin embargo, en general los descuentos por pronto pago no llevan la intención de reducir los precios ni de afectar la demanda, tampoco de reducir las cuentas incobrables, pero sí tiene como objetivo la aceleración de las entradas a caja, evaluando previamente si un aumento en las cobranzas compensará el costo de aumentar los descuentos concedidos por pronto pago. (Zutter, 2013).

2.5 Cuentas por cobrar

Son concretadas por Van Horne y Wachowicz (2010) como las sumas de dinero que deben los clientes a una empresa por haber adquirido bienes o servicios al crédito. Son clasificadas como activo circulante, el rubro de cuentas por cobrar también recibe el nombre de cobrables.

Con respecto a ello, Horngren, Harrison y Smith (2011) conceptualizan a las cuentas por cobrar como los derechos monetarios sobre empresas o individuos. Estas representan la cantidad que debe ser cobrada a los clientes la cual se deriva tanto de las operaciones de la empresa como de diferentes actividades.

Las cuentas por cobrar se originan al momento en que la empresa crea un derecho sobre una persona individual o jurídica, originado por el intercambio relacionado al giro del negocio o bien de diferentes transacciones como préstamos o anticipos. Estos derechos están contemplados por la organización para que puedan convertirse en efectivo en un plazo determinado.

2.5.1 Clasificación de cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son clasificadas contablemente como activos circulantes y se registran en el balance de situación general, también se catalogan por su origen en comerciales y no comerciales. (Van Horne y Wachowicz, 2010).

Para lograr determinar la ubicación contable de las cuentas por cobrar se define si se relacionan con el giro de la empresa o no.

2.5.1.1 Cuentas por cobrar comerciales

Se refieren a las que se producen por las actividades normales de la empresa, debido a la venta de un producto o la prestación de un servicio. (Van Horne y Wachowicz, 2010).

Este es el tipo más común de cuentas por cobrar, debido a que normalmente las organizaciones otorgan crédito al momento de vender un producto o prestar un servicio relacionado a su actividad comercial.

2.5.1.2 Cuentas por cobrar no comerciales

Son las que se originan de otro tipo de movimientos que no están relacionados directamente a la actividad comercial de la organización. (Van Horne y Wachowicz, 2010).

Por su parte, este tipo de cuentas son más ocasionales, puesto que se originan en una situación especial y ocurren en menor nivel de frecuencia que las comerciales.

2.6 Cobranza

El proceso de la cobranza inicia después de que se ha otorgado el crédito y el cliente debe pagarlo; entonces, puede ocurrir lo siguiente:

- El acreditado comienza a pagar en tiempo y forma.
- El acreditado incumple.

Una venta no está completa sino hasta realizarse el cobro. El cobro de una cuenta pendiente lleva la transacción a una conclusión adecuada. Una empresa comercial pronto se queda sin capital de trabajo si no se resarce continuamente gracias 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 es una labor de gran importancia en la administración de las empresas.

Para determinar las estrategias es fundamental segmentar la cartera de clientes, de acuerdo con las características comunes de los clientes y las cuentas, por ejemplo: antigüedad, monto, producto, geografía, perfil del cliente o la deuda, para así determinar las estrategias que son adecuadas para segmento de clientes que tienen problemas similares.

En función de las características de cada segmento, se definen las estrategias y políticas de cobranza. Las estrategias establecen las formas de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones, todos ellos adecuados al segmento que se haya definido y que seguramente tendrán un efecto más preciso de conseguir que los clientes cumplan con los pagos de sus adeudos. (Morales y Morales, 2014).

2.6.1 Fases de la cobranza

La cobranza como proceso se desarrolla en cuatro fases principales:

- **Prevención:** son las acciones encaminadas a evitar el incumplimiento del pago de un cliente, disminuir el riesgo de mora en los portafolios de las cuentas por cobrar y asegurar los elementos necesarios para actuar en caso de aumento de riesgo por el incremento de los clientes que no pagan. Aquí se categorizan las acciones legales, ya sea con los abogados de la empresa o a través de un despacho especializado en la recuperación de clientes morosos.
- **Cobranza:** son las acciones encaminadas a recobrar adeudos en tempranas instancias de mora, donde aún la empresa desea continuar su relación de negocio con el cliente, dado que aún existe la posibilidad de hacer negocios de manera rentable.
- **Recuperación:** acciones encaminadas a recuperar adeudos de créditos en mora con bastante tiempo, probablemente la empresa no desea continuar la relación de negocio con el cliente, porque considera que no le pagarán los clientes los adeudos.
- **Extinción:** son las acciones encaminadas a registrar contablemente las cuentas por cobrar como saldadas cuando los clientes han pagado los adeudos correspondientes. (Morales y Morales, 2014).

2.6.2 Clasificación de los clientes

El acreedor puede usualmente determinar por qué un cliente falla en sus pagos, consultando la información de la organización. Una vez que la razón es conocida, el cliente puede generalmente ser clasificado dentro de cinco grupos:

- Clientes que honestamente malinterpretan las condiciones de venta: este grupo no ofrece ningún problema real de cobro. Una explicación de las condiciones de venta usualmente trae una remesa de fondos puntual. Normalmente la casa vendedora asume la responsabilidad por no haber explicado completamente las condiciones de venta antes de que surja la mala interpretación. (Bastos, 2007).
- Clientes que pasan por alto sus cuentas por negligencia o métodos de trabajo deficientes: un recordatorio de que la cuenta se ha vencido es todo lo que se necesita para los clientes de este grupo. Si el cliente es un transgresor crónico, el acreedor debe hacer cualquier esfuerzo para hacerle notar la importancia de pagar sus cuentas sistemáticamente. (Bastos, 2007).
- Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la cuenta: los minoristas, particularmente, pertenecen a este grupo. Obtienen una cuenta por unos cuantos dólares y la retienen con la intención de incluir el monto cuando paguen la siguiente mensualidad. No se dan cuenta del problema que esa práctica ocasiona a los departamentos de contabilidad y de crédito del vendedor. Una amable carta explicando las dificultades a menudo consigue la cooperación del cliente. Sin embargo, es difícil quitar este hábito al minorista, y el departamento de crédito al detallista usualmente lo tiene presente como una de las inevitables experiencias del trabajo de crédito. (Bastos, 2007).
- Clientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan a tiempo: los clientes de este grupo pagan a tiempo cuando las fechas vencidas de las cuentas del acreedor coinciden con el auge de temporada de su propio negocio, y hacen esperar al acreedor cuando estos períodos no coinciden. Estos casos usualmente surgen de un déficit del capital operativo. La política general del acreedor es indulgente con esta clase de deudores, pero debe mantener una cobranza continua sobre los clientes.

El acreedor debe tener presente que el deudor paga a quienes presionan la cobranza antes que a los acreedores pocos severos.

- Clientes que temporalmente se atrasan por las condiciones locales del negocio: las condiciones locales como huelgas o desastres naturales frecuentemente reducen la cobranza del comerciante impidiéndole cubrir sus propias obligaciones. En tales casos la política de cobro del acreedor es comparativamente indulgente, y espera hasta que el deudor pueda sobreponerse a su incapacidad temporal para pagar. (Bastos, 2007).

2.6.3 Vigilancia de las cuentas por cobrar

Una vez que el administrador financiero ha fijado los estándares y las condiciones de crédito aceptables para los clientes crédito de la compañía, la atención se enfoca en el desarrollo por el área de cobranza. El administrador financiero debe determinar los periodos aceptables de cobro o niveles de días de venta pendientes que la empresa puede mantener sin que afecte la rentabilidad financiera, así como relaciones aceptables de deudas incobrables a ventas a crédito. (Horngren, Harrison y Oliver, 2010)

Si los estándares de crédito o las condiciones cambian, debe reconocerse que los indicadores que se usan para monitorear los resultados del departamento de cobranza también necesitan ser cambiados. Por ejemplo, si se empezara a vender a clientes del grupo de baja calidad de crédito, es de esperarse que aumente el periodo de cobranza promedio y que también las cuentas incobrables y los costos de cobranza.

Estos aumentos en el nivel del periodo de cobranza y de las cuentas incobrables deben compensarse con políticas de cobranza que busquen disminuir esos efectos en los flujos de efectivo. (Morales y Morales, 2014).

2.7 Morosidad

Este concepto como indica Brachfield (2013), se refiere al retraso deliberado por parte del deudor para aprovecharse de una financiación gratuita.

La mayor parte de estos retrasos en el pago están provocados por la existencia de pretextos en cuanto a la calidad o cantidad de las mercancías involucradas en el intercambio, la falta de puntualidad en las entregas o a discrepancias sobre la cuantía de la deuda o el vencimiento de la factura.

La morosidad se origina en el momento en que el deudor incumple el plazo de pago acordado con la empresa, estableciendo la salvedad de que en este punto aún no se considera como cuenta incobrable, aunque al igual que estas, representan un costo para la organización.

2.8 Políticas de cobranza

Morales y Morales (2014), las definen como los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. A través de ella la organización busca idealmente la retención de una buena imagen, la rehabilitación del deudor y la prontitud de pago.

Cualquier sistema de cobranzas para que tenga éxito debe recibir dinero. Este objetivo se vuelve menos obvio y bastante menos probable de lograr cuando se agregan los requerimientos adicionales de retención del buen nombre, la rehabilitación del deudor, la prontitud en el pago y la operación económica.

Si, por ejemplo, el objetivo primordial es la prontitud en el cobro de las cuentas pendientes, se usarán métodos estrictos que pueden ser muy costosos y a su vez difundir una imagen de la empresa rígida para el cobro a los clientes. Por otra parte, si la empresa tiene como objetivo tener una reputación de aceptación entre los clientes, probablemente acepte las súplicas de estos para dilatar los pagos, lo cual conducirá a la empresa a establecer políticas amables y hasta delicadas, que seguramente conducirán a una cobranza más lenta.

De tal manera que las políticas de cobranza son lineamientos que la empresa utiliza con la finalidad de hacer efectiva la recaudación de las ventas al crédito, para cumplir con este objetivo las empresas utilizan comúnmente las siguientes:

2.8.1 Cobro a través de llamadas telefónicas

La empresa tiene como política establecer contacto directo con el cliente a través de la vía telefónica, con la finalidad de agilizar el proceso de pago. (Morales y Morales, 2014).

Este método de cobro es uno de los más comunes por parte de las compañías que brindan créditos, debido a que simplifica la comunicación con el cliente. Por lo general es el primer método al que se acude.

2.8.2 Subcontratación de una agencia de cobranza

La organización puede optar por contratar los servicios de una empresa dedicada a efectuar los cobros la cual se encarga de la totalidad del proceso. (Brachfield, 2013).

La subcontratación busca facilitar todo el proceso de cobros, las empresas pueden optar por la contratación de otras organizaciones que se dedican a esto. Sin embargo, esta decisión debe ser estudiada financieramente puesto que representa una inversión considerable.

2.8.3 Acciones legales

De ser necesario, la compañía puede decidir abrir un proceso legal en contra de algún cliente moroso en específico con la ayuda de un abogado. (Brachfield, 2013).

Cuando la empresa agota todos los recursos de cobro, puede iniciar un proceso penal en busca del pago adeudado, sin embargo, esto ocurre en ocasiones muy aisladas en donde está en juego una cantidad importante que la organización se rehúsa a dar por perdida.

2.8.4 Factores que afectan la política de cobranza

Respecto a qué tipo de política de cobro adoptarán las empresas, existen muchos factores que tienen influencia en la determinación del tipo de política más conveniente para su situación en particular. Entre estos se encuentran: el capital, la competencia, el tipo de mercancías y la clase de los clientes.

- **Capital:** es el monto propio del que dispone la empresa que diseña la política de cobranza, dado que, si no recupera los créditos, la empresa requerirá recursos financieros y eso puede desencadenar problemas para el desarrollo de sus operaciones. Si la empresa no tiene un capital de trabajo suficiente y depende de la rotación de sus mercancías para suministrar los fondos que necesitan, significa una pérdida de recursos para la compañía. (Lambin, 1995).
- **Competencia:** es necesario conocer qué están haciendo los competidores. Puesto que una empresa que ofrezca mejores condiciones para el deudor en la forma de pago atraerá más clientes, y para aquella empresa que su política de cobro sea más rígida los perderá y con ello afectará sus resultados financieros. (Lambin, 1995).
- **Tipo de mercancía:** en la medida en que mayor sea el nivel perecedero de las mercancías, más grande es la necesidad del pronto pago de la cuenta y, por lo tanto, deberá ser más estricta la política de cobranza.
- **Clases de clientes:** algunos clientes pagan regularmente y casi de manera automática en respuesta a una simple llamada o recordatorio de que ha llegado el tiempo de pagar su crédito, para estos clientes no son tan preocupantes las estrategias que habrán de usarse para que paguen. Al decidir sobre las políticas de cobranza a adoptar, se enfoca solo a hacer un ligero recordatorio. En el otro extremo se encuentran los clientes para los cuales sí se adopta una política con medios progresivos y débiles no responden, por lo cual se deberán adoptar políticas que incluyan la amenaza de la acción legal inmediata. (Lambin, 1995).

2.9 Análisis financiero

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa.

Su propósito es obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisiones. (Baena, 2014).

Por lo tanto, el análisis financiero de una organización brinda una perspectiva global de su situación económica y permite profundizar en los aspectos que sea conveniente. A través de ellos se puede evaluar de manera específica la composición, desarrollo y desempeño de las actividades empresariales identificando las oportunidades de optimización que existen.

2.10 Estados financieros

Son documentos que tienen como finalidad informar sobre la situación financiera de la empresa, resultados y planes de negocio. Esta práctica responde al cumplimiento de la normativa o a la propia iniciativa de la organización. Su finalidad principal, es informar a los distintos usuarios, sobre el resultado de las operaciones llevadas a cabo en la entidad, durante un periodo determinado, su situación financiera, y sus flujos de efectivo, proporcionando información que sea útil para la toma de decisiones.

Adicionalmente, los estados financieros, muestran los resultados de la administración de la entidad en el período para el que se está informando, permitiendo a los usuarios, conocer la gestión, de los recursos confiados a la administración, para así aplicar, correctivos oportunos en caso de ser necesario. (Marcotrigiano, 2013).

2.10.1 Balance de situación general

El balance de situación proporciona la información necesaria para conocer la situación económica y financiera de la empresa; es decir, describe su patrimonio en un momento dado, tanto cuantitativa como cualitativamente, desde una doble perspectiva de la inversión y la financiación, manifestando la composición y cuantía del capital en funcionamiento y, al mismo tiempo, las fuentes que lo han financiado. Por ello, el balance de situación se constituye como un valioso instrumento para la gestión y el control de la entidad, así como una de las fuentes fundamentales para el análisis. (Wild, Subramanyan y Halsey, 2007).

2.10.1.1 Activos

Aquellos bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados, de los que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos en el futuro. Estos se dividen en dos grandes grupos: los activos corrientes y los no corrientes. La primera categoría, la de los activos corrientes, está constituida por:

- Activos vinculados al ciclo normal de explotación que la empresa espera vender, consumir o realizar en el transcurso de este. Con carácter general, se establece que el ciclo normal de explotación no excederá de un año.
- Activos, distintos de los anteriores, cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera que se produzca en el plazo máximo de un año.
- Activos financieros clasificados como mantenidos para negociar, excepto los derivados financieros cuyo plazo de liquidación sea superior a un año.
- Efectivo y otros activos líquidos equivalentes cuya utilización no esté restringida, esto es, la tesorería depositada en la caja de la empresa, los depósitos bancarios a la vista y los instrumentos financieros con vencimiento no superior a tres meses y que sean convertibles en efectivo, siempre que no exista riesgo significativo de cambios de valor y formen parte de la política de gestión normal de la tesorería de la empresa.

Por su parte, los activos no corrientes serán todos aquellos que no hayan sido clasificados como corrientes, según los criterios anteriores. Todos los activos aparecerán recogidos en el balance en términos netos, es decir, minorados por la amortización acumulada que les corresponda y por las correcciones valorativas por deterioro que se hayan reconocido en cada caso. (Wild, Subramanyan y Halsey, 2007).

2.10.2 Estado de resultados

También llamado de pérdidas y ganancias, es un estado dinámico que recoge el resultado obtenido por la organización a lo largo del ejercicio económico.

Este resultado está formado por los ingresos y gastos de este, excepto cuando proceda su imputación directa al patrimonio neto, según lo previsto en las normas de registro y valoración.

La cuenta de pérdidas y ganancias divide el resultado del ejercicio en dos grandes grupos, según su origen, distinguiendo el que procede de las operaciones continuadas del que surge como consecuencia de las operaciones interrumpidas.

Una actividad interrumpida es definida como aquel componente de la empresa que ha sido enajenado o del cual se ha dispuesto por otra vía o que ha sido clasificado como mantenido para la venta, y:

- Representa una línea de negocio o un área geográfica de la explotación, que sea significativa y pueda considerarse separada del resto.
- Forma parte de un plan individual y coordinado para enajenar o disponer por otra vía de una línea de negocio o de un área geográfica de la explotación que sea significativa y que pueda considerarse separada del resto; o
- Es una empresa dependiente adquirida exclusivamente con la finalidad de venderla.

Por su parte, dentro del resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas, se diferencia el que procede de las actividades de explotación de la empresa del que surge como consecuencia de confrontar los ingresos y los gastos de carácter financiero. (Urías, 1994).

2.10.2.1 Estructura del estado de resultados

El importe correspondiente a las ventas, prestaciones de servicios y otros ingresos de explotación se refleja por su importe neto, una vez descontadas las devoluciones y descuentos.

Por su parte, el coste de producción se calculará añadiendo al precio de adquisición de las materias primas y otras materias consumibles, los costes directamente imputables al producto. También deberá añadirse la parte que, razonablemente, corresponda de los costes indirectamente imputables a los productos de que se trate.

En el apartado de gastos, se registran los derivados de las deudas contraídas con empresas del grupo y asociadas o con terceros; además, también tienen la consideración de gastos financieros los importes correspondientes a los ajustes de valor de las provisiones en concepto de actualización.

Una vez determinado el resultado de explotación y el financiero, el cálculo del resultado antes de impuestos es sencillo y se obtiene al sumar estos dos importes. Tras restar a esta cuantía el impuesto sobre beneficios se obtiene una nueva magnitud que es el resultado del ejercicio procedente de sus operaciones. (Urías, 1994).

2.10.3 Estado de flujos de efectivo

Es un estado contable de carácter dinámico que explica las variaciones del efectivo y otros activos líquidos equivalentes en un período de tiempo determinado; es decir, muestra los cobros del ejercicio y los pagos realizados con ellos.

Se trata éste de un estado que forma parte de las cuentas anuales; no obstante, su elaboración no será obligatoria para aquellas empresas que puedan formular balance y estado de cambios en el patrimonio.

El Estado de flujos de tesorería se configura agrupando las corrientes de cobros y pagos en tres grandes grupos. De este modo, podemos distinguir entre:

- Flujos de efectivo procedentes de las actividades de operación que son, fundamentalmente, los ocasionados por las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos de la empresa, así como por otras actividades que no pueden ser calificadas como de inversión o financiación.
- Flujos de efectivo procedentes de las actividades de inversión. Aquí se incluyen los pagos que surgen al adquirir activos no corrientes y otros activos no incluidos en el efectivo y sus equivalentes (tales como inmovilizados intangibles, materiales, inversiones inmobiliarias o financieras, entre otros) y los cobros procedentes de su enajenación o amortización al vencimiento.

- Flujos de efectivo procedentes de las actividades de financiación. En esta corriente de flujos se incluyen: los cobros procedentes de la adquisición por parte de terceros de títulos valores emitidos por la empresa. También los cobros que surgen como consecuencia de los recursos concedidos por entidades financieras o terceros, en forma de préstamos u otros instrumentos de financiación. Los pagos realizados para amortizar o devolver las cantidades aportadas por las entidades financieras. Así como los pagos a favor de los accionistas en concepto de dividendos.

Asimismo, a efectos del Estado de flujos de efectivo, se podrán incluir como un componente del efectivo, los descubiertos ocasionales cuando formen parte integrante de la gestión del efectivo de la empresa. (Urías, 1994).

2.10.3.1 Análisis de liquidez

La liquidez puede definirse como la capacidad de la empresa para hacer frente al pago de sus deudas a corto plazo, aportando una primera visión de la viabilidad de esta.

Desde una perspectiva interna, la información sobre la liquidez está disponible en tiempo real, al existir un presupuesto de tesorería, en que figuran las fechas exactas de cobros y pagos. Sin embargo, el analista externo no tiene acceso a esta información, dado que no se suele divulgar externamente, por lo que solo podrá hacer uso de la información contenida en los estados financieros.

Estos, en su versión normal, contienen un Estado de flujos de efectivo que, a pesar de su carácter histórico permite estimar la capacidad de generación de tesorería de la empresa. En los demás casos, la estimación se puede realizar a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias. (Wild, Subramanyan y Halsey, 2007).

2.11 Análisis de estados financieros

El análisis de estados financieros es un proceso por el que el analista, mediante transformaciones, representaciones gráficas, ratios y otros cálculos, obtiene una opinión a partir de los estados financieros y otra información complementaria, evaluando la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa.

Esta opinión se suele materializar en un informe de análisis. Este trabajo disminuye la incertidumbre de los interesados, ayudándoles a comprender las actividades empresariales que subyacen a los estados financieros.

El análisis de estados financieros se estructura en tres áreas principales:

- Análisis de la liquidez: determinando la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo.
- Análisis de la solvencia: comprobando si la empresa puede satisfacer sus deudas a largo plazo.
- Análisis de la rentabilidad: midiendo tanto el rendimiento de los activos de la empresa como el de los recursos aportados por los accionistas.

Las técnicas que se suelen emplear son: análisis estructural mediante porcentajes verticales y horizontales, midiendo la proporción y variación de los elementos de los estados financieros; y también el análisis mediante ratios financieros: realizando cocientes entre elementos de los estados financieros que guarden entre sí una relación. Los dos conjuntos de técnicas se pueden utilizar bajo un enfoque sincrónico (analizando varias empresas al tiempo, comparándolas) o diacrónico (analizando la evolución de una empresa a lo largo del tiempo). También es posible combinar ambos enfoques utilizando datos de panel (varias empresas en varios períodos). (Bonsón y Cortijo, 2009).

2.11.1 Análisis vertical

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de los activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, permitiendo el análisis financiero de las siguientes apreciaciones objetivas:

- Visión panorámica de la estructura del estado financiero.
- Muestra la relevancia de cuentas o grupo de cuentas dentro del estado. Si el analista, lector o asesor conoce bien la empresa, puede mostrar las relaciones de inversión y financiamiento entre activos y pasivos que ha generado las decisiones financieras.

- Evalúa las decisiones gerenciales, que han operado esos cambios, los cuales se pueden comprobar más tarde con el estudio de los estados de cambios.
- Permiten plantear nuevas políticas de racionalización de costos, gastos y precios como también financiamiento.
- Permite seleccionar la estructura óptima, sobre la cual existe la mayor rentabilidad y que sirva como medio de control para obtener la máxima rentabilidad.

El análisis de porcentajes también puede utilizarse para mostrar la relación de cada uno de los componentes con el total dentro de un solo estado. Este tipo de análisis se denomina análisis vertical. Se basa en la comparación de dos o más cuentas de un mismo periodo. También una cuenta se puede comparar con su equivalente en otra empresa del sector. Por lo general se otorga al total del activo un valor de 100%, obteniéndose así una estructura del activo. Esta metodología se usa del mismo modo para tener una estructura del pasivo, del patrimonio o del estado de ganancias y pérdidas. (Coello, 2015).

2.11.2 Análisis horizontal

Este análisis permite comparar cuentas de estados financieros de varios periodos contables, permitiendo calificar la gestión de un periodo respecto a otro mostrando los incrementos y decrementos de las cuentas de los estados financieros comparativos. Este análisis debe centrarse en los cambios significativos de cada una de las cuentas. Los cambios se pueden registrar en valores absolutos y valores relativos, los primeros se hallan por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior, y los segundos por la relación porcentual del año base con el de comparación. El análisis horizontal muestra los siguientes resultados: (Coello, 2015).

- Analiza el crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero de un periodo a otro.
- Sirve de base para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo de capital de trabajo en la elaboración del estado de cambios en la situación financiera.
- En términos conceptuales, halla el crecimiento simple o ponderado de cada cuenta o grupo de cuentas, que se conoce como la tendencia generalizada de las cuentas sin pretender ser ideal.

- Muestra los resultados de una gestión porque las decisiones se ven reflejadas en los cambios de las cuentas.

Es muy conveniente que el asesor obtenga las estructuras financieras de las empresas relevantes del sector, del mismo tipo y naturaleza, para disponer de un parámetro de comparación. (Coello, 2015).

2.11.3 Análisis de rentabilidad

Este análisis busca medir el modo en que la empresa, después de haber realizado su actividad fundamental de ventas o prestaciones de servicios, y haber remunerado a todos los factores productivos implicados, es capaz de generar un superávit para ser repartido a los accionistas, que puede compararse con los recursos totales invertidos en la actividad, como medida de la eficiencia lograda.

El estudio de la rentabilidad se puede abordar desde una doble perspectiva de medición, en relación con la inversión total, o en relación con los recursos propios invertidos:

- El rendimiento de la inversión total o rendimiento de los activos recibe el nombre de rentabilidad económica: mide la relación entre el beneficio de explotación (es decir, antes de intereses e impuestos), y el total del activo, como medida de la inversión que ha sido necesaria para la obtención de dicho beneficio.
- Rentabilidad financiera: mide la relación entre el beneficio neto, una vez deducidos los intereses, y el total de patrimonio neto, como medida de los recursos que los accionistas han invertido en la empresa.

El estudio de la rentabilidad no está exento de problemas, como la subjetividad del beneficio o las opciones de valoración de los activos, que habrá que analizar. Ahora bien, presuponiendo la aplicación uniforme de los criterios de valoración por los que opta la empresa en diferentes ejercicios, se supone también cierta continuidad y homogeneidad en el modo en que se calcula el beneficio, por lo que el análisis de la tendencia que éste presenta puede realizarse con cierto grado de consistencia. (Bonsón y Cortijo, 2009).

2.12 Razones financieras

Son herramientas que permiten evaluar la situación y el desempeño financiero de una empresa que son de utilidad para determinar diferentes aspectos. A través de ellas se relacionan dos números contables obteniendo un cociente comparativo. (Brigham, 2006).

Los índices o razones financieras son parte fundamental del análisis económico, puesto que estos brindan los datos necesarios para efectuar un estudio comparativo entre las diferentes características de la empresa.

Permiten establecer tanto relaciones internas como externas, llegando a determinar las causas del cambio en el desempeño mediante el análisis de varios períodos contables. Para efectos del análisis de las cuentas por cobrar y su incidencia en la toma de decisiones, se toman en cuenta las razones de liquidez y de administración de activos.

2.12.1 Razones de liquidez

Las razones de liquidez proporcionan una medida que indica la capacidad que la compañía tiene para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. Comparan este tipo de obligaciones con los recursos disponibles con los que se cuenta para cumplirlas. (Van Horne y Wachowicz, 2010).

Los índices de liquidez establecen una relación entre los bienes y los compromisos actuales de la organización, determinando si existe la capacidad de cubrirlos o incluso de contraer más.

2.12.2 Razón circulante

Este índice mide el número de ocasiones en las que el activo corriente de la organización cubre sus pasivos corrientes, mientras mayor es este número, más alta será la capacidad para cumplir con todas las obligaciones de corto plazo. (Brigham, 2006).

La razón circulante se obtiene al dividir la cantidad de activos corrientes entre los pasivos corrientes.

En condiciones normales la empresa debe mantener un nivel de activos que permita cubrir en más de una ocasión todos sus compromisos.

2.12.2.1 Análisis de solvencia

La solvencia es la capacidad que tiene la empresa de atender los compromisos de pago que vencen en el largo plazo. La información sobre la solvencia de la empresa es de enorme interés para las entidades financieras a las que esta acude para solicitar financiación. Dichas entidades, de manera inmediata, deben analizar la situación de la empresa para evaluar el riesgo que corren de que la misma no sea capaz de efectuar los pagos a que se compromete. La solvencia de la empresa supone también su capacidad de supervivencia o viabilidad a largo plazo, lo que es una variable importante para todos los grupos de interés.

Los analistas financieros sólo disponen de la información que la empresa divulga, básicamente de los estados financieros, con lo que han de aproximar su análisis. Este, puede enfocarse desde una doble perspectiva: el análisis basado en el flujo de caja, considerando la capacidad de generación de tesorería y las reservas de liquidez que posee la empresa, o bien basado en garantías, considerando en este caso en qué medida, mediante la liquidación de los activos de la empresa se podría hacer frente al pago de la deuda. (Bonsón y Cortijo, 2009).

2.12.3 Prueba ácida

También denominada razón rápida, en ella se excluye a los inventarios del cálculo de activos corrientes, debido a que normalmente es más difícil que se conviertan inmediatamente en efectivo. Se calcula a través de la división de los activos corrientes sin considerar el inventario entre el total de pasivos corrientes. (Brigham, 2006).

La razón por la que se eliminan los inventarios en este indicador, es que se necesita determinar las capacidades de pago de la empresa en un plazo reducido.

2.12.4 Razones de administración de activos

Este tipo de razones miden la eficiencia con la que se manejan los activos. A través de ellos se relaciona el nivel de estos comparados con la cantidad actual y proyectada de ventas. (Ehrhardt y Eugene, 2007).

Los índices de administración de activos dan solución a una de las más comunes interrogantes en las organizaciones, si sus activos son los adecuados para generar el nivel de ventas que esperan obtener.

Dentro de este tipo de razones se encuentran la rotación de inventarios, la rotación de cuentas por cobrar y el período promedio de cobro.

2.12.5 Rotación de inventarios

Este índice muestra el nivel de movimiento que presenta el inventario en un período determinado. Toma en consideración desde que entra la mercadería hasta que sale por completo. Se calcula a través de la división de los costos de ventas entre el monto de inventarios. (Ochoa, 2012).

El resultado obtenido indica el número de ocasiones en las que el inventario se agota y vuelve a reponerse.

2.12.6 Rotación de cuentas por cobrar

Se refiere al número de veces en las que estas cuentas fueron concedidas y recuperadas en un período determinado. Se obtiene al dividir el monto de las ventas al crédito dentro del total de cuentas por cobrar. (Ochoa, 2012).

El resultado obtenido se debe confrontar con las políticas de crédito de la organización para determinar si se está aplicando de la forma correspondiente.

2.12.7 Período promedio de cobro

Este índice muestra la cantidad exacta de días que le toma a la organización cobrar una cuenta pendiente. Su cálculo se realiza al dividir el monto de cuentas por cobrar entre el total de ventas diarias. (Urías, 1994).

Los resultados obtenidos por medio de esta razón son de utilidad cuando se efectúa una comparación con las políticas existentes, pues de esta forma puede determinarse si se están cumpliendo.

3 METODOLOGÍA

El presente capítulo contiene la Metodología de la investigación que explica en detalle qué y cómo se hizo para resolver la problemática relacionada con la optimización de las estrategias de planificación, administración y control de cuentas por cobrar en las empresas dedicadas al polarizado en el Municipio de Guatemala.

El contenido del capítulo incluye: la definición del problema; objetivo general, objetivos específicos, así como las técnicas de investigación documentales y de campo utilizadas. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

3.1 Definición del problema

En el Municipio de Guatemala, a medida que el nivel competitivo muestra un crecimiento constante en el ámbito del polarizado de vehículos, es necesario para las pequeñas empresas formular estrategias que les permita mantenerse a la vanguardia y adaptarse a todos los requerimientos de la demanda.

Además de la competencia, otros factores en el mercado como las crisis económicas, hacen de las ventas al crédito una herramienta útil para las organizaciones, puesto que en algunos casos estas representan una porción considerable de sus ingresos.

En el caso de las pequeñas empresas es una situación más delicada, pues debido a su tamaño, es importante que los planes de crédito se elaboren de manera cuidadosa y detallada para evitar errores que podrían causar graves inconvenientes.

Con lo cual, la problemática de la investigación se origina cuando los altos niveles de ventas al crédito se complementan con una administración de cuentas por cobrar ineficiente lo que resulta en problemas de liquidez serios para la organización, que de no ser solucionados a tiempo llegan a ser altamente perjudiciales.

Esta situación origina la búsqueda del tipo de estrategias de planificación, administración y control de cuentas por cobrar favorecen a una correcta toma de decisiones en las empresas pequeñas de polarizado de vehículos.

Por esta razón, se plantea como propuesta de solución a esta problemática el análisis y desarrollo de una gestión de cuentas por cobrar óptima en donde se consideren los aspectos que influyen en el proceso de toma de decisiones enfocado en el óptimo funcionamiento de la organización.

3.1.1 Punto de vista

Administración financiera.

3.1.2 Delimitación del problema

La delimitación se conforma a partir de la especificación de la problemática, su utilidad se centra en servir como base para la definición de las diferentes características que posee el fenómeno estudiado a través de la elaboración del trabajo profesional.

La problemática parte de los siguientes elementos: alto nivel de ventas al crédito, políticas de crédito inoperantes, largos períodos de cobranza, administración de cuentas por cobrar ineficiente y falta de liquidez.

3.1.3 Unidad de análisis

El informe se desarrolla dentro del sector del polarizado de vehículos en la empresa Servicios Profesionales Hernández SPH.

3.1.4 Período a investigar

Información financiera de cuentas por cobrar del período comprendido entre el año dos mil diecisiete y el dos mil veinte.

3.1.5 Ámbito geográfico

Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

3.2 Justificación

El presente capítulo expone los argumentos que demuestran la importancia del trabajo profesional concerniente a la planificación, administración y control de cuentas por cobrar en las pequeñas empresas de polarizado del Municipio de Guatemala.

Las cuentas por cobrar esencialmente constituyen el beneficio u oportunidad de pago a futuro que una compañía ofrece a sus clientes por la venta de productos o la utilización de los servicios que brinda, sin obtener más respaldo que la promesa de pago escrita u oral por parte de ellos.

Tomando en consideración que, sin incluir la venta informal, la mayor parte de las empresas pequeñas dedicadas al polarizado de vehículos en el Municipio de Guatemala cuentan con un sistema enfocado en gran medida a las ventas al crédito, las cuales representan una parte considerable de sus ingresos.

De ahí proviene la importancia de una adecuada administración de cuentas por cobrar y la elaboración de correctas políticas de crédito/cobro a través de las cuales se logre un nivel de rotación apropiado que impida el crecimiento de cuentas incobrables.

Por lo tanto, el informe se justifica mediante la elaboración de un estudio enfocado en la administración, planificación y control de cuentas por cobrar, en donde puedan ser determinados los inconvenientes que existen actualmente y elaborar propuestas que propicien la eficiencia y eficacia en el proceso de ventas al crédito, el cual conlleve a una correcta toma de decisiones para la organización.

3.3 Objetivos

Los objetivos del trabajo profesional constituyen la finalidad que se pretende alcanzar a través del estudio de la planificación, administración y control de cuentas por cobrar y su impacto en la toma de decisiones dentro de las pequeñas empresas de polarizado del Municipio de Guatemala, los cuales se muestran a continuación:

3.3.1 Objetivo general

Proponer estrategias financieras de planificación, administración y control de cuentas por cobrar y determinar su relevancia para la toma de decisiones en las empresas pequeñas dedicadas al polarizado de vehículos en el Municipio de Guatemala.

3.3.2 Objetivos específicos

- Analizar la gestión actual de créditos y cobros en la pequeña empresa de polarizado con base en sus estados financieros para comprender las deficiencias que existen en su proceso.
- Evaluar las condiciones de créditos y las políticas de cobranza existentes, tomando en consideración la capacidad financiera de la empresa para definir los aspectos específicos de la propuesta.
- Indicar estrategias que propicien la recuperación de cartera y tengan como finalidad reducir los saldos de las cuentas por cobrar logrando una mayor eficiencia en el proceso de cobros.

3.4 Método científico

El método científico es el fundamento de la presente investigación relacionada con la planificación, administración y control de las cuentas por cobrar y cómo estas influyen en el proceso de toma de decisiones en las pequeñas empresas de polarizado del Municipio de Guatemala.

Por lo tanto, el trabajo de investigación se desarrolla a través del método científico desde un enfoque cualitativo que se divide en diez etapas que van desde la idea del fenómeno a investigar, el planteamiento de la problemática que en este caso está relacionada a las cuentas por cobrar, su alcance que pertenece a un estudio descriptivo, el diseño de la investigación se clasifica como no experimental debido a que no se manipulan las variables, posteriormente se recolectan los datos y se analizan para la elaboración de un reporte de resultados.

Finalizando con la elaboración de propuestas en forma de estrategias para la optimización de la administración de cuentas por cobrar en la unidad de análisis.

Esta metodología busca contrastar sistemáticamente la teoría con los hechos, la vía o camino que se utiliza para conocer la realidad. Además de ello se pretende resolver una interrogante y en todos los casos existe más de una explicación para los fenómenos observados, por lo que el método científico permite alcanzar un conocimiento objetivo y hace referencia a los procedimientos que se emplean para la elaboración, desarrollo y posterior contrastación de las leyes, teorías o cuerpos científicos en general.

El método científico sirve de base para el trabajo de investigación en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva. Cada una de ellas cumple con una función determinante en el cumplimiento de los objetivos.

3.4.1 Fase indagadora

En ella se recabó toda la información necesaria para el análisis y evaluación de la problemática evaluada. Se tomaron en cuenta documentos académicos y otros artículos que sustentan el trabajo profesional.

3.4.2 Fase demostrativa

A través de esta fase se efectuó un análisis de la información obtenida y se utilizó para determinar los puntos de importancia dentro de la problemática. Además de ello sirve de base para plantear la propuesta de solución presentada en la última fase.

3.4.3 Fase expositiva

En la última fase del método científico se efectuó una presentación de los resultados obtenidos a través de la obtención de datos y el análisis de estos. Asimismo, se presentó una propuesta para la resolución de la problemática estudiada.

3.5 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas utilizadas en el trabajo profesional de graduación se dividen en dos grupos, de investigación documental y de investigación de campo.

3.5.1 Técnicas de investigación documental

Para fines de la investigación se realizó previamente una revisión bibliográfica, luego se efectuaron técnicas documentales como fichas bibliográficas y de información electrónica, las cuales sirvieron de base para modelar conocimientos específicos, así como dar explicación a los resultados encontrados.

3.5.2 Técnicas de investigación de campo

Con la finalidad de cumplir con los objetivos del estudio se utilizaron técnicas de campo como: la observación directa, que permitió la obtención de información a través de la vigilancia del fenómeno de interés. En el apartado de anexos del trabajo profesional se muestra la encuesta personal, mediante la cual se trasladaron una serie de preguntas a través de un cuestionario con la finalidad de conocer las opiniones de jefes de área y colaboradores. De igual forma el análisis financiero que fue el indicador clave de la situación económica actual de la organización.

4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para el desarrollo del trabajo profesional se analizó la empresa SPH Servicios Profesionales Hernández, con la finalidad de evaluar su gestión actual de cuentas por cobrar, identificando aspectos de mejora y desarrollando estrategias de optimización del proceso.

4.1 Antecedentes de la empresa

Para efectos del trabajo profesional se consideró una empresa del sector denominada SPH Servicios Profesionales Hernández, la cual aprobó la utilización de su nombre real y fue fundada en el año 2016 en la ciudad de Guatemala como una empresa dedicada a brindar servicios automotrices de polarizado a concesionarias de vehículos.

SPH forma parte de un campo de negocios que cuenta con un alto nivel de competencia la cual se incrementa exponencialmente cada año sobre todo en el ámbito informal. Esta es una de las razones clave para la búsqueda de la máxima eficiencia en el manejo de sus cuentas por cobrar, puesto que una gran proporción de las ventas se efectúan al crédito.

A lo largo de los años posteriores a su formación, la empresa aumentó sus ingresos debido al crecimiento natural de sus actividades, lo cual invariablemente ha ocasionado que se incrementen los montos de cuentas por cobrar que deben ser bien gestionados para garantizar que las utilidades retornen y estén disponibles cuando sea necesario.

4.1.1 Productos y servicios que ofrece

Servicios Profesionales Hernández es una empresa que brinda servicios de polarizado de vehículos a concesionarias que se dedican a la importación y comercio de automóviles nuevos. Además de ello, SPH también comercializa materia prima y accesorios relacionados al polarizado.

El sector al cual se dirige la organización se enfoca principalmente en el ámbito de las concesionarias, las cuales como ya se mencionó, son empresas que realizan importaciones de vehículos nuevos para su posterior venta con el respaldo de las compañías fabricantes de los automotores.

Con relación al alcance de SPH, es necesario mencionar que actualmente la compañía está enfocada en ampliar su cobertura dentro el territorio metropolitano, puesto que es donde se encuentran las principales empresas del sector comercial al que pertenece. Aún no existen planes de extender los servicios fuera del departamento de Guatemala.

4.1.2 Estructura organizacional

La empresa SPH se encuentra conformada por un gerente general encargado de coordinar las áreas de finanzas, ventas y operaciones. Todo ello puede apreciarse en su organigrama general.

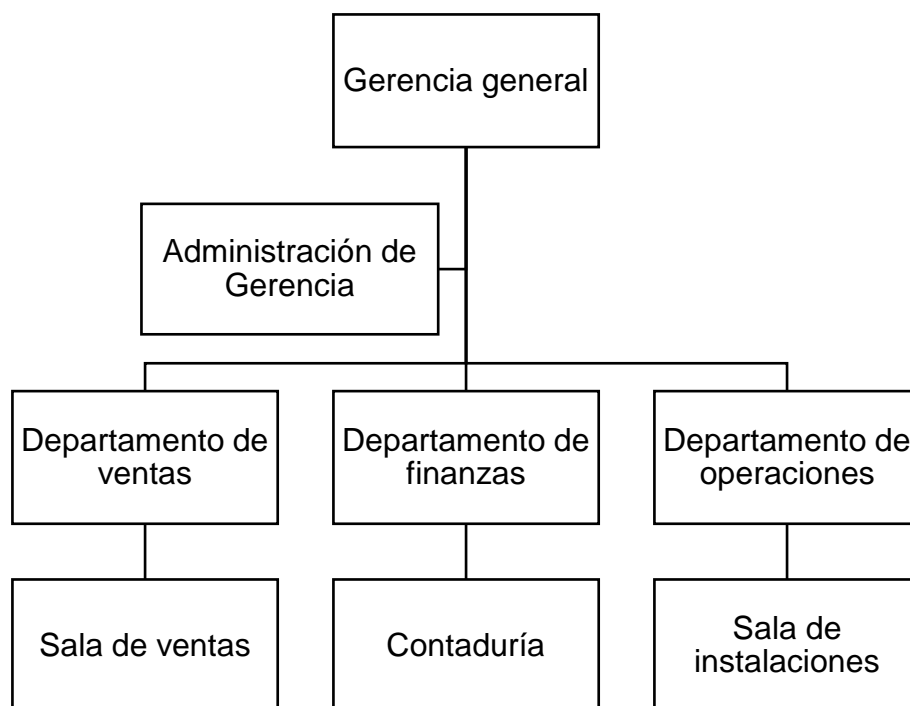


Figura 1. Organigrama general SPH Servicios Profesionales Hernández

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

4.2 Análisis de la situación actual de las cuentas por cobrar

El primer paso para lograr una correcta y eficiente gestión de cuentas por cobrar dentro de la organización es establecer una evaluación y análisis de la situación actual y sus características que permitan establecer parámetros de importancia en la elaboración de estrategias.

4.2.1 Proceso de otorgamiento de crédito

En el apartado de anexos se muestran los resultados de la realización de entrevistas personales con integrantes de la organización, en donde se observó que al momento en que la empresa evalúa otorgar crédito a un cliente se basa en un procedimiento que les sirve de indicador de la capacidad de pago. El proceso actual se describe a continuación:

- Se solicita al cliente la siguiente documentación: fotocopia de la patente de comercio, fotocopia de la escritura de constitución y un estado de cuenta bancario.
- Se efectúan indagaciones para conocer si no hay un proceso judicial en contra del cliente por algún tipo de incumplimiento.
- Si no existen anomalías se procede a otorgar el crédito al cliente.

4.2.2 Políticas de crédito

Una vez aprobado el crédito, la compañía cuenta con normas específicas para el cumplimiento de este, las cuales son:

- El cliente cuenta con 60 o 90 días, según sea su tipo de crédito, para efectuar el pago a partir de la fecha en la que se emitió la factura. El tipo de crédito está definido por el tamaño del lote de vehículos que se debe polarizar.
- De existir un retraso en el pago mayor a 20 días se bloquea la cuenta del cliente temporalmente.
- Al sobrepasar los 35 días se toman acciones legales contra la entidad.

4.2.3 Procedimiento y política de cobranza

SPH realiza el cobro a través de los mismos vendedores y únicamente por vía telefónica. Además de ello, se tiene una cuenta bancaria en una de las principales instituciones financieras del sistema para que los clientes puedan efectuar transferencias directamente sin necesidad de efectuar el pago en las instalaciones de la empresa.

4.2.4 Análisis general de la situación actual

Tras efectuar el recabado de la información concerniente al proceso completo de gestión de cuentas por cobrar utilizado por la empresa SPH Servicios Hernández, es posible determinar los aspectos más importantes observados.

- Con la finalidad de reducir el nivel de riesgo de pago, el proceso de otorgamiento de crédito puede ser optimizado mediante la obtención de información más detallada del cliente.
- Las políticas de crédito deben ser analizadas y confrontadas con los datos e indicadores financieros para determinar si los plazos otorgados actualmente son adecuados para los intereses de la organización.
- El procedimiento de cobranza puede volverse más eficiente si se brindan otro tipo de facilidades de pago a los clientes. De igual forma para determinar las estrategias, deben analizarse las razones financieras de la empresa.

4.3 Análisis financiero de la gestión de cuentas por cobrar

Para efectuar un análisis que permita desarrollar estrategias enfocadas en la optimización del manejo de cuentas por cobrar de Servicios Profesionales Hernández, es fundamental conocer la información financiera de la empresa. Para ello se muestran los informes de los últimos tres años a continuación.

Tabla 1. Análisis vertical del Balance de situación general -SPH-

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

Cuenta	Año					
	2017	%	2018	%	2019	%
Activos corrientes						
Caja y bancos	19,027.38	15.45	21,639.70	15.23	22,679.91	13.90
Cuentas por cobrar	40,305.49	32.73	43,938.33	30.93	50,782.20	31.12
Inventario de materiales y suministros	7,120.00	5.78	8,028.73	5.65	11,830.30	7.25
Gastos pagados por anticipado	478.95	0.39	672.08	0.47	779.10	0.48
Total de activos corrientes	66,931.82	54.35	74,278.84	52.28	86,071.51	52.75
Activos no corrientes						
Propiedad, planta y equipo neto	56,225.00	45.65	67,780.00	47.72	77,125.00	47.25
Total de activos	123,156.82	100	142,058.84	100	163,196.51	100
Pasivos corrientes						
Cuentas por pagar a corto plazo	12,447.80	10.11	13,640.19	9.60	15,117.40	9.26
Patrimonio						
Capital	60,000.00	48.72	60,000.00	42.24	60,000.00	36.77
Utilidad del ejercicio	50,709.02	41.17	68,418.65	48.16	88,079.11	53.97
Total pasivo y patrimonio	123,156.82	100	142,058.84	100	163,196.51	100

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

Tabla 2. Análisis horizontal del Balance de situación general -SPH-

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

Cuenta	Año					
	2017	2018	%	2018	2019	%
Activos corrientes						
Caja y bancos	19,027.38	21,639.70	13.72	21,639.70	22,679.91	4.81
Cuentas por cobrar	40,305.49	43,938.33	9.01	43,938.33	50,782.20	15.57
Inventario de materiales y suministros	7,120.00	8,028.73	12.76	8,028.73	11,830.30	47.35
Gastos pagados por anticipado	478.95	672.08	40.32	672.08	779.10	15.92
Total de activos corrientes	66,931.82	74,278.84	10.98	74,278.84	86,071.51	15.88
Activos no corrientes						
Propiedad, planta y equipo neto	56,225.00	67,780.00	20.55	67,780.00	77,125.00	13.79
Total de activos	123,156.82	142,058.84	15.35	142,058.84	163,196.51	14.88
Pasivos corrientes						
Cuentas por pagar a corto plazo	12,447.80	13,640.19	9.58	13,640.19	15,117.40	10.83
Patrimonio						
Capital	60,000.00	60,000.00	-	60,000.00	60,000.00	-
Utilidad del ejercicio	50,709.02	68,418.65	34.92	68,418.65	88,079.11	28.74
Total pasivo y patrimonio	123,156.82	142,058.84	15.35	142,058.84	163,196.51	14.88

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

La información de los últimos tres balances generales de Servicios Profesionales Hernández denota un crecimiento de alrededor de un 15% por año. Las cuentas por cobrar han ido aumentando de igual forma, teniendo un repunte considerable de 15% sólo en el último año, esto las hace un indicador de importancia para la empresa.

También se destaca la capacidad de solvencia con la que se cuenta, la cual muestra que por cada quetzal que se adeuda, la empresa ha contado con un mínimo de Q.1.50 durante los últimos tres años. Esto muestra que, en cuanto a solvencia, la organización presenta resultados positivos.

Sin embargo, es necesario considerar que durante cada año se observa una disminución de la solvencia, ocasionada porque el aumento en las cuentas por pagar no está siendo respaldado por el crecimiento de los ingresos. Por esta razón debe optimizarse la gestión de cuentas por cobrar que, como ya se mencionó, se ha incrementado en cada período impidiendo que los ingresos reales aumenten.

Tabla 3. Análisis vertical del Estado de resultados -SPH-

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

Cuenta	Año					
	2017	%	2018	%	2019	%
Ingresos	107,125.15	100	135,686.80	100	165,108.50	100
(-) Costos	26,226.13	24.48	28,821.96	21.24	30,794.31	18.65
Ingresos operativos	80,899.02	75.52	106,864.84	78.76	134,314.19	81.35
(-) Gastos						
administrativos						
Sueldos	11,830.26	11.04	13,858.38	10.21	15,070.11	9.13
Otros gastos	1,456.74	1.36	1,781.59	1.31	1,805.27	1.09
Ingresos antes de impuestos	67,612.02	63.11	91,224.87	67.23	117,438.81	71.13
Impuestos	16,903.00	15.78	22,806.22	16.81	29,359.70	17.78
Utilidad neta	50,709.02	47.34	68,418.65	50.42	88,079.11	53.35

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

Tabla 4. Análisis horizontal del Estado de resultados -SPH-**Cifras expresadas en quetzales y porcentajes**

Cuenta	Año					
	2017	2018	%	2018	2019	%
Ingresos	107,125.15	135,686.80	26.66	135,686.80	165,108.50	21.68
(-) Costos	26,226.13	28,821.96	9.90	28,821.96	30,794.31	6.84
Ingresos operativos	80,899.02	106,864.84	32.10	106,864.84	134,314.19	25.69
(-) Gastos administrativos						
Sueldos	11,830.26	13,858.38	17.14	13,858.38	15,070.11	8.74
Otros gastos	1,456.74	1,781.59	22.30	1,781.59	1,805.27	1.33
Ingresos antes de impuestos	67,612.02	91,224.87	34.92	91,224.87	117,438.81	28.74
Impuestos	16,903.00	22,806.22	34.92	22,806.22	29,359.70	28.74
Utilidad neta	50,709.02	68,418.65	34.92	68,418.65	88,079.11	28.74

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

Como puede observarse en los estados de resultados, la empresa ha experimentado crecimiento en los ingresos de los últimos años (26.66% para el 2018 y 21.68% para el 2019), esto a raíz del aumento en las ventas que se han presentado en dichos períodos. También es notable que la organización ha optimizado de manera considerable sus costos de ventas, pues los datos presentan una reducción del 3% por cada año para este rubro.

Las utilidades también son un aspecto positivo para la organización, pues como se observa en la tabla tres, el análisis vertical denota un crecimiento constante de dicho indicador, esto se basa en que el aumento ya mencionado en los ingresos se ha complementado con cierta estabilidad en cuanto a gastos administrativos. Sin embargo, el crecimiento anual en los ingresos hace aún más importante que la empresa se enfoque en optimizar la gestión de cuentas por cobrar puesto que ellas representan el 30% de sus ingresos totales del último año.

4.4 Análisis de flujo de efectivo

Tras conocer las cifras de los últimos tres períodos correspondientes al balance general y estado de resultados se procede a efectuar el cálculo de los últimos dos flujos de efectivo de la siguiente manera:

**Tabla 5. Análisis horizontal de flujos de efectivo de los períodos 2017-2019 -SPH-
Cifras expresadas en quetzales y porcentajes**

Flujo de efectivo método directo			
	2017-2018	2018-2019	%
Cobro de clientes	132,053.96	158,264.63	
(-) Pago proveedores	28,538.30	33,118.67	
(-) Pago otros proveedores	15,639.97	16,875.38	
(-) Pago ISR	22,806.22	29,359.70	
Efectivo actividades operación	65,069.47	78,910.88	21.27
Efectivo de actividades de inversión	-34,968.03	-41,793.66	19.52
Efectivo de actividades de financiación	-27,489.12	-36,076.13	31.24
(+) Aumento de efectivo del período	2,612.32	1,040.21	
(+) Efectivo al inicio del año	19,027.38	21,639.70	
Efectivo al final del año	21,639.70	22,679.91	4.81

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

Tras la obtención de los resultados correspondientes al flujo de efectivo de los últimos dos períodos se percibe que la compañía se encuentra en una fase de desarrollo, presentando un crecimiento en el efectivo de las actividades de operación de más del 21% durante el último año, dando como resultado un incremento del efectivo al final del año del 4%. Esto es indicador favorable para Servicios Profesionales Hernández puesto que un aumento en el movimiento de los niveles de efectivo permite reducir el monto de capital fijo que la empresa necesita para mantenerse en equilibrio.

4.5 Análisis circulante

Uno de los primeros indicadores que se toman en cuenta para conocer a detalle la situación financiera de la organización es la relación que existe entre los activos y pasivos circulantes excluyendo los inventarios como se muestra a continuación.

Tabla 6. Análisis circulante -SPH-

Cifras expresadas en quetzales y número de veces

	2017	2018	2019
Activos corrientes	59,811.82	66,250.11	74,241.21
Pasivos corrientes	12,447.80	13,640.19	15,117.40
Razón circulante (veces)	4.81	4.86	4.91

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

Como puede observarse en los datos obtenidos de la tabla número seis, SPH presenta un índice circulante saludable, pues durante los últimos períodos han mantenido la capacidad de cubrir más de cuatro veces sus obligaciones a corto plazo con el valor de sus activos sin inventarios.

4.6 Análisis de rotación de inventarios

Tras conocer el nivel circulante de la compañía, el siguiente índice financiero que provee una visión más amplia sobre la actividad operativa es la rotación de inventarios. A través de ella se conoce cómo Servicios Profesionales Hernández efectúa el movimiento completo de sus materiales y suministros.

Tabla 7. Análisis de rotación de inventarios -SPH-**Cifras expresadas en quetzales y número de veces**

	2017	2018	2019
Costo de ventas	26,226.13	28,821.96	30,794.31
Inventarios	7,120.00	8,028.73	11,830.30
Rotación de inventarios (veces)	3.68	3.59	2.60

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

Los resultados obtenidos en la tabla número siete permiten observar que el nivel de movimiento de los inventarios ha presentado una desaceleración constante, la cual se refleja en la reducción de 0.99 en el último período. Esto es un dato negativo puesto que indica una mayor estancia de los inventarios en poder de la compañía lo que requiere una mayor utilización de recursos.

4.7 Análisis de rotación de cuentas por cobrar y período de cobro

Para medir y analizar la forma en la que se mueven las ventas al crédito de Servicios Profesionales Hernández durante cada año, es necesario evaluar indicadores más específicos como la rotación de cuentas por cobrar y el período promedio de cobro.

Tabla 8. Análisis de la composición de los ingresos por venta -SPH-**Cifras expresadas en quetzales y porcentajes**

	2017	%	2018	%	2019	%
Ingresos al crédito	67,377.43	62.89	86,364.65	63.65	106,960.86	64.78
Ingresos al contado	39,747.72	37.11	49,322.15	36.35	58,147.64	35.22
Total de ingresos	107,125.15	100	135,686.80	100	165,108.50	100

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

La tabla número ocho se muestra la composición de los ingresos por venta de los últimos tres años, en donde se puede observar que las ventas al crédito representan más del 60% del monto de ingresos totales de la compañía, esto evidencia la importancia de las cuentas por cobrar para SPH. Además de ello, se visualiza que este tipo de ingresos tienen un crecimiento aproximado de 1% por período.

4.7.1 Rotación de cuentas por cobrar

El indicador de rotación de cuentas por cobrar permite conocer el número de ocasiones en las que Servicios Profesionales Hernández cobra las ventas al crédito durante un período.

Tabla 9. Rotación de cuentas por cobrar -SPH-

Cifras expresadas en quetzales y número de veces

	2017	2018	2019
Ingresos al crédito	67,377.43	86,364.65	106,960.86
Cuentas por cobrar	40,305.49	43,938.33	50,782.20
Rotación de cuentas por cobrar (veces)	1.67	1.97	2.10

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

La tabla número nueve muestra que, tras obtener los resultados de la rotación de cuentas por cobrar de Servicios Profesionales Hernández durante los últimos tres períodos, se observó que la compañía pasó de cobrar 1.67 a 2.10 veces sus ventas al crédito. Estos datos evidencian que la compañía está aumentando su eficiencia en la cobranza, sin embargo, es un indicador que debe analizarse en conjunto para conocer si se encuentra en un nivel que responda a los intereses de SPH.

4.7.2 Período promedio de cobro

Para efectuar una comparación entre los días de crédito concedidos por Servicios Profesionales Hernández y lo que realmente les toma efectuar la cobranza, se utiliza el indicador de período promedio de cobro.

Tabla 10. Período promedio de cobro -SPH-**Cifras expresadas en quetzales y número de días**

	2017	2018	2019
Cuentas por cobrar	40,305.49	43,938.33	50,782.20
Ingresos al crédito ÷ 365	184.60	236.62	293.04
Período promedio de cobro (días)	218.34	185.69	173.29

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

Los datos obtenidos en la tabla número diez son de utilidad para confirmar que el período de cobranza de Servicios Profesionales Hernández se encuentra muy por encima del plazo de cobro máximo otorgado a sus clientes, tomando en consideración que, según sus políticas únicamente se ofrecen 60 o 90 días de crédito. Por lo tanto, se confirma la necesidad de reestructurar la gestión de cobros para optimizar todos los indicadores que afectan directamente los ingresos de la organización. También debe tomarse en cuenta que el período ofrecido en empresas similares a SPH es de aproximadamente 95 días, lo cual ratifica que la compañía está otorgando un crédito mucho mayor de lo que es conveniente.

4.8 Análisis de antigüedad de cartera

Para comprender de mejor forma la manera en que se clasifica la antigüedad de los clientes de SPH, se efectúa un análisis comparativo de los mismos con relación al período de cobranza otorgado en donde también se toma como referencia la proporción de cartera no vencida. Esto permite enfocar de manera más consistente las estrategias propuestas a la organización.

Tabla 11. Análisis mensual de la antigüedad de cartera, año 2019 -SPH-**Cifras expresadas en quetzales y porcentaje**

Mes	Cartera recuperada	Montos de cartera vencida según plazos				Total cuentas por cobrar
		60 días	90 días	120 días	Más de 120 días	
Enero	4,304.95	276.50	740.60	1,286.16	2,339.27	4,642.53
Febrero	4,049.85	229.47	553.45	1,300.75	2,171.10	4,254.78
Marzo	5,357.62	89.77	795.45	1,107.98	1,815.15	3,808.35
Abril	5,083.81	124.67	590.35	997.12	1,505.08	3,217.21
Mayo	4,959.82	600.24	664.26	1,277.94	1,953.24	4,495.68
Junio	4,735.85	408.00	1,330.61	1,393.33	1,749.51	4,881.45
Julio	5,132.28	370.59	994.09	1,221.93	1,713.46	4,300.07
Agosto	5,311.49	181.31	416.27	1,772.48	1,993.07	4,363.13
Septiembre	3,037.53	378.87	440.21	1,439.74	1,968.83	4,227.64
Octubre	4,583.01	348.59	983.58	1,511.45	1,570.75	4,414.38
Noviembre	5,518.41	624.59	1,004.27	1,096.26	1,495.07	4,220.19
Diciembre	4,104.04	738.02	815.89	1,077.70	1,325.19	3,956.79
Total al final de período	56,178.66	4,370.62	9,329.03	15,482.84	21,599.72	50,782.20
Proporción		8.60%	18.37%	30.49%	42.54%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

La tabla número once muestra en detalle la evolución mensual de la organización con relación a la antigüedad de su cartera durante el último año. En ella se puede observar que SPH mantiene montos mayores sin cobrar a medida que el plazo se hace más extenso. Esto se refleja en que ha tenido más del 70% de sus cuentas pendientes de cobro con una antigüedad superior a los 120 días. Lo cual ocasiona que el período promedio de cobranza se encuentre en un nivel alto y que, como ya se mencionó, está por encima de lo que indican sus políticas y lo que la industria ofrece actualmente.

4.9 Propuesta de estrategias de gestión de cuentas por cobrar

Tras el análisis de los estados financieros de Servicios Profesionales Hernández, se lograron observar los aspectos en donde es necesario implementar estrategias que tengan como objetivo la optimización de la gestión actual de cuentas por cobrar. Para los factores clave como el otorgamiento de crédito, las políticas aplicadas y el procedimiento del cobro deben aplicarse medidas que hagan más eficiente el desarrollo de las ventas al crédito en la organización. A través de ello se busca que la empresa incremente sus ingresos y, en consecuencia, logre hacer más rentable la tendencia actual de crecimiento con la que se cuenta.

4.9.1 Estrategias propuestas para las condiciones y procedimiento de crédito

Luego de evaluar el procedimiento actual y conocer los requisitos en los que SPH se basa para otorgar un crédito, se efectúa la propuesta de agregar los siguientes pasos al proceso:

- La creación de un formulario por medio del cual el cliente brinde sus datos de forma ordenada, en él se deberán adjuntar los documentos requeridos actualmente (fotocopia de patente de comercio, fotocopia de la escritura de conformación y estado de cuenta bancaria reciente) y además se solicitarán tres referencias comerciales. Esto tendrá la finalidad de conformar un expediente ordenado por cada cliente el cual contenga información principal como sus datos generales, los medios para establecer contacto con él, su ubicación y los datos de su representante legal. A través de ello se logrará establecer comunicación con las organizaciones referidas. El modelo del formulario propuesto se muestra en los anexos.
- Agregar al proceso de crédito la obtención de información del cliente por parte de terceros. Esto se realizará por vía telefónica a las organizaciones de referencia indicadas en el formulario y tendrá como objetivo conocer la experiencia comercial de estas empresas y el comportamiento que ha tenido el cliente a lo largo de ella.

- Como último paso antes de aprobar el crédito, solicitar una copia del estado de resultados y del balance general para conocer la capacidad de pago que posee actualmente el cliente. De esta manera se completa la documentación necesaria para optimizar el proceso de otorgamiento de crédito.

4.9.2 Estrategias propuestas para las políticas de crédito

Analizando las políticas con las que cuenta Servicios Profesionales Hernández actualmente, se propone adicionar las siguientes estrategias que permitan incentivar el pago por parte del cliente:

- Establecer una clasificación del tipo de crédito desde el momento en que este es otorgado, esta clasificación tendrá la finalidad de que cada cliente sea ubicado en un segmento según el volumen de venta y de esta manera se propicie la recuperación de la cartera en el plazo contenido en las políticas de crédito actuales de la organización.
- Implementar un descuento por pronto pago, el cual será del 3% sobre montos de ventas mayores a Q.10,000.00. Este porcentaje se propone como estrategia debido a que la organización indicó que era una medida que ya utilizaba durante su primer año de funcionamiento, y a partir de la eliminación de esta política el monto de cuentas por cobrar aumentó tal como se muestra en el balance general. El descuento por pronto pago está destinado a disminuir esta cuenta, ya que durante los últimos 3 años SPH presenta cuentas pendientes de cobro por encima del 47% de las ventas al crédito totales. Con esta estrategia se pretende lograr una reducción de al menos un 10% de este indicador a través de la optimización en la recuperación de cartera tal y como se muestra en la tabla número once.
- Establecer un cargo por mora equivalente al 2% del monto de la factura, el cual se aplica desde el segundo día de retraso en el pago y aumenta en 2% por cada mes que transcurra a partir de esa fecha.

4.8.2.1 Impacto de las políticas de descuento propuestas

La implementación de un descuento por pronto pago tendrá una invariable repercusión en el nivel de utilidades, sin embargo, esto es un aspecto que ha sido profundamente analizado antes de ser propuesto. Servicios Profesionales Hernández cuenta con experiencia en la utilización de este tipo de políticas debido a que han sido practicadas con anterioridad. Esto se pudo constatar a través de la entrevista a su gerente general, en donde se determinó que, a partir de la eliminación de esta estrategia, la proporción de cuentas por cobrar ha presentado un aumento constante.

Con base en los datos históricos se prevé que se logrará una recuperación del 10% de las cuentas pendientes de cobro durante los primeros 20 días de deuda por parte del cliente, sin embargo, también debe considerarse el monto al que la empresa deberá renunciar a cambio de obtener liquidez de forma anticipada. Para ello se elabora la siguiente tabla:

Tabla 12. Impacto de la política de descuento propuesta -SPH-

Cifras expresadas en quetzales

	2017	2018	2019
Cuentas por cobrar	40,305.49	43,938.33	50,782.20
(-) Recuperación anticipada (10%)	4,030.16	4,393.83	5,078.22
(-) Descuento por pronto pago (3%)	120.90	131.81	152.35
Recuperación neta anticipada	3,909.26	4,262.02	4,925.05

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

Observando los datos obtenidos se destaca que al aplicar un descuento por pronto pago, la compañía percibe una recuperación anticipada de cartera que equivale en promedio al 6% de las utilidades luego de haber considerado el monto que costará aplicar el descuento.

Otro de los factores que determinarán la conveniencia de aplicación de un descuento por pronto pago es el período promedio de cobro. Para analizar el comportamiento de este indicador se toman en consideración los datos utilizados en la tabla 5 aplicando la reducción correspondiente a la recuperación anticipada.

Tabla 13. Impacto de la política de descuento en el período de cobro -SPH-

Cifras expresadas en quetzales y número de días

	2017	2018	2019
Cuentas por cobrar	40,305.49	43,938.33	50,782.20
(-) Recuperación anticipada (10%)	4,030.16	4,393.83	5,078.22
(÷) Ingresos diarios	184.60	236.62	293.04
Período promedio de cobro (días)	196.51	167.12	155.96

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

A través de la obtención del período promedio de cobro puede observarse el impacto que la política de descuento ejerce sobre el establecimiento de plazos más adecuados a la organización, en donde se realice un seguimiento más eficiente del cobro diario y metas a cumplir. Se destaca que al aplicar únicamente la estrategia de descuento propuesta para Servicios Profesionales Hernández el período promedio de cobro decrece en 17 días en comparación con la situación actual. Estos resultados permiten confirmar la conveniencia de utilizar la política de descuento propuesta debido a que muestra resultados positivos tanto en la recuperación como en la reducción del promedio de cobranza y además al complementar con el resto de las estrategias propuestas se alcanzará un nivel acorde a las políticas de crédito.

4.9.3 Impacto de las políticas de crédito propuestas en los flujos de efectivo

Las propuestas realizadas están destinadas a optimizar la gestión de cuentas por cobrar de manera integral dentro de la organización, cubriendo los aspectos que influyen directamente en la toma de decisiones.

Al momento de establecer nuevas políticas de crédito invariablemente se tendrá un efecto de reducción en las cuentas por cobrar que a raíz de agilizar el nivel de recaudaciones. El resultado de la aplicación de las propuestas se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 14. Impacto de las políticas de crédito en los flujos de efectivo -SPH-
Cifras en quetzales

	Flujo de efectivo método directo			
	Actual 2017-2018	Propuesta 2017-2018	Actual 2018-2019	Propuesta 2018-2019
Cobro de clientes	132,053.96	136,447.79	158,264.63	163,342.85
(-) Pago proveedores	28,538.30	28,538.30	33,118.67	33,118.67
(-) Pago otros proveedores	15,639.97	15,639.97	16,875.38	16,875.38
(-) Pago ISR	22,806.22	22,806.22	29,359.70	29,359.70
Efectivo actividades operación	65,069.47	69,463.30	78,910.88	83,989.10
Efectivo actividades de inversión	-34,968.03	-36,251.86	-41,793.66	-44,070.32
Efectivo actividades de financiación	-27,489.12	-29,182.97	-36,076.13	-37,558.59
(+) Aumento de efectivo en período	2,612.32	4,028.47	1,040.21	2,360.19
(+) Efectivo al inicio del año	19,027.38	19,027.38	21,639.70	21,639.70
Efectivo al final del año	21,639.70	23,055.85	22,679.91	23,999.89

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

Con base en los resultados obtenidos a través de la tabla número trece se observa que, al aplicar una política de descuento en los créditos ofrecidos, se tendrá un efecto directo en el efectivo de las actividades de operación. Se observa un crecimiento mayor al 6% en este rubro, debido a la reducción estimada en las cuentas por cobrar lo cual permite tener un mayor índice de cobro de clientes. Los demás rubros se estimaron en el mismo rango en el que se encuentran actualmente debido a que la política no afecta a ninguno de ellos de manera directa.

4.9.4 Estrategias propuestas para los procedimientos y políticas de cobranza

Se propone a SPH ampliar las herramientas que utiliza en el proceso de cobro, puesto que en la actualidad únicamente se limitan a utilizar la vía telefónica.

Tomando en cuenta la relevancia que tiene esta actividad para la organización, es importante que las nuevas actividades puedan implementarse de inmediato y que además de ello presenten resultados favorables para la empresa. Por lo tanto, se presenta lo siguiente:

- Abrir cuentas bancarias adicionales en diversas instituciones financieras con el objetivo de brindar al cliente mayor facilidad para efectuar transferencias directas desde su banco de confianza. Con ello se pretende agilizar el proceso de pago ya que se pueden realizar transacciones de manera directa sin necesidad de otro tipo de operación que implique tiempo de espera para la compañía.
- Implementar un sistema de cobro a los clientes que no puedan efectuar el pago a través de una transferencia bancaria. Esta propuesta tiene la finalidad de eliminar los extensos tiempos de espera que la compañía presenta actualmente.
- Efectuar el envío de recordatorios de pago a través de correo electrónico. Este método se utiliza para que el cliente tenga claro en qué momento vence su deuda y así pueda prepararse para efectuar el pago de manera puntual.
- Suspender el crédito a los clientes que presenten un retraso mayor a 7 días en su crédito. De esta forma se elimina la posibilidad de que las cuentas por cobrar se incrementen de forma desproporcionada y optimiza el nivel de liquidez de la empresa, pues actualmente suspenden el crédito hasta cumplirse 20 días de impago.

4.8.4.1 Implementación del sistema de cobro

Actualmente la organización no cuenta con un sistema de cobro que permita eliminar las holguras en el proceso de pagos por parte del cliente. Al implementar esta estrategia se pretende que sea la misma organización quien se encargue de recoger el pago directamente del cliente en lugar de esperar a que éste sea quien lo efectúe.

Esto debido a que en diversas ocasiones el cliente ha manifestado que el retraso de sus pagos es debido al dificultoso procedimiento de depósito del cheque en la institución bancaria de la compañía.

Por esta razón se propone a Servicios Profesionales Hernández la subcontratación de una empresa que se encargue de efectuar los cobros que sean necesarios y de esta forma contribuir a la reducción del período de cobro actual. Se tomó la decisión de proponer la subcontratación debido a que actualmente la compañía descarta la posibilidad de adquirir un vehículo (motocicleta) con esta finalidad.

A continuación, se desglosan las dos principales opciones de subcontratación que se presentan a la compañía, elegidas con base en su trayectoria para garantizar un servicio correcto, sus principales características y las tarifas ofrecidas.

Tabla 15. Cuadro comparativo de compañías de cobro -SPH-

Opción 1	Opción 2
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de cobro en toda la ciudad incluyendo municipios aledaños. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de cobro únicamente en la ciudad.
<ul style="list-style-type: none"> • Depósito del cheque al día siguiente en cuenta bancaria de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Depósito del cheque el mismo día de su cobranza en la cuenta bancaria de la compañía.
<ul style="list-style-type: none"> • Pago por cobro individual luego de ser efectuado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifa semanal independiente del número de cobros.
<p>Costo por cobro y depósito: Q.45.00</p>	<p>Costo semanal: Q.125.00</p>

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

Con los datos obtenidos mediante la indagación de empresas dedicadas al cobro es posible determinar cuál es la más conveniente para la compañía. Esta decisión deberá tomarse partiendo del número promedio de cobros que se realizan durante una semana promedio, incluso pueden ser utilizadas las dos empresas según sea conveniente.

4.9.5 Estrategias de control de cuentas por cobrar

Además de formular de manera clara las medidas que Servicios Profesionales Hernández debe implementar para tener un sistema de ventas al crédito más eficiente, es necesario establecer estrategias de control que tengan el objetivo de asegurar el adecuado funcionamiento del proceso de ventas al crédito y permita aplicar las medidas correctivas que sean necesarias. Actualmente la empresa no realiza actividades de control enfocadas en las cuentas por cobrar, por lo tanto, se proponen las siguientes:

- Generar un reporte mensual que incluya las ventas al crédito realizadas y los saldos con los que cada cliente cierra el mes. También deben incluirse las entradas en concepto de abonos de clientes y corroborarse que todo haya sido registrado correctamente en los libros contables.
- Elaborar un cronograma mensual de cobros en donde se pueda identificar a los clientes que se encuentren cerca de entrar en morosidad y estos sean prioridad para el sistema de cobros.

4.8.5.1 Reporte mensual de créditos y saldos

El reporte mensual se propone con la finalidad de que la compañía tenga información ordenada de las entradas correspondientes a las ventas al crédito, en donde se muestren los abonos de cada cliente, sus saldos y su descuento por pronto pago si aplica. A continuación, se presenta el formato propuesto para el reporte mensual:

Tabla 16. Reporte mensual de créditos y saldos -SPH-

Cifras en quetzales

Período comprendido de 01/Enero/2020 al 31/Enero/2020					
Cliente	Saldo inicial	Ventas al crédito	Abono	Descuento	Saldo final
Cliente 1	100	50	100	3	50
Cliente 2	50	0	10	0	90
Cliente 3	75	10	20	0	65
Total de abonos y descuentos del mes			140	3	

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

A través de la utilización del esquema propuesto se facilitarán la obtención de cifras con respecto a las ventas al crédito, ingresos y descuentos del mes, lo cual permita una acertada toma de decisiones con respecto al nivel de solvencia de los clientes, o bien los ingresos correspondientes a las cuentas por cobrar abonadas y los descuentos otorgados.

4.10 Análisis general de la gestión de cuentas por cobrar propuesta

Servicios Profesionales Hernández cuenta con indicadores financieros positivos los cuales denotan que la organización está en fase de crecimiento. Por tal razón es importante que se efectúe la implementación de las medidas que garanticen la optimización de sus procesos.

Como ya se ha mencionado, las cuentas por cobrar son fundamentales para el adecuado funcionamiento de SPH, es por esta razón que se han propuesto estrategias que van desde el proceso de otorgamiento de crédito hasta el control del sistema de cobros. Todas estas estrategias han sido ideadas y formuladas con base en el análisis de la información obtenida a través de los estados financieros actuales, y complementada con los resultados recabados a través de la encuesta.

Cabe mencionar que de la misma forma en la que es importante formular estrategias que optimicen la gestión de ventas al crédito también es fundamental el compromiso de toda la compañía, puesto que cada una de las propuestas involucran a las diferentes áreas de SPH y sólo podrán presentar los resultados esperados si se aplican de forma general con la responsabilidad de quienes conforman la organización.

CONCLUSIONES

1. Los datos de los estados financieros de Servicios Profesionales Hernández muestran un crecimiento constante reflejado en un aumento aproximado del 15% en activos, 23% en ingresos y 4% en utilidades durante los últimos tres años, lo cual es consistente con el crecimiento que presenta el sector de polarizado en la última época.
2. Durante los últimos años, las ventas al crédito han representado más del 60% de los ingresos totales de SPH, lo cual le otorga peso a la realización de una correcta gestión de créditos y cobros pues de ello depende en gran medida la liquidez de la que disponga la compañía. El período promedio de cobro necesita ser optimizado, pues está 83 días por encima del plazo máximo de 90 días de crédito que otorga a un cliente según las políticas actuales y 78 días arriba del plazo que se otorga en promedio dentro de la industria el cual es de 95 días.
3. Actualmente Servicios Profesionales Hernández requiere de una optimización y ampliación de su proceso de otorgamiento de crédito, debido a que se solicita información inconclusa que no permite conocer a detalle las características del cliente candidato a crédito. Esto provoca que el riesgo de incumplimiento o retraso en el pago hacia la compañía aumente considerablemente, lo cual se ve reflejado en el período promedio de cobro que se tiene en este momento y que se relaciona directamente con el nivel de liquidez.
4. La capacidad de solvencia de la compañía muestra un resultado favorable, sin embargo, es un indicador que se ha visto disminuido durante los últimos tres años debido a que el crecimiento de las cuentas por pagar no ha sido respaldado por el crecimiento de los ingresos. Esta desaceleración se debe a que existe un aumento constante de las cuentas por cobrar que se ha mantenido aproximadamente en un 12% durante cada período.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia general de Servicios Profesionales Hernández lo siguiente:

1. Desarrollar un sistema de ventas al crédito optimizado acorde a las necesidades y capacidades de la compañía, comprendiendo aspectos desde el otorgamiento del crédito hasta el proceso de cobro haciendo uso de las estrategias propuestas en el contenido de este informe.
2. En cuanto al otorgamiento de crédito se sugiere implementar el uso de un formulario a través del cual el cliente indique los datos y la documentación que la empresa necesita. En este formulario es necesario incluir nuevos requisitos para complementar la información solicitada actualmente y así conformar un registro más amplio para uso interno de la compañía. La implementación de esta medida impactará positivamente a SPH puesto que propicia una reducción de las cuentas por cobrar lo que se verá reflejado en el período promedio de cobro.
3. Se recomienda implementar una nueva política de descuento por pronto pago. Esta medida se plantea con la finalidad de frenar la tendencia actual de crecimiento en las cuentas pendientes de cobro. Además, ayudará a reducir el período promedio de cobro actual que tiene la empresa y adecuarlo al plazo que se maneja dentro de la industria a la que pertenece.
4. Con relación al sistema de cobros, se propone a la organización diversificar el proceso de cobranza actual. Proporcionando al cliente más opciones de pago e implementando un medio orientado a la recaudación que elimine cualquier período ocioso que impida que los ingresos lleguen pronto a las arcas de la compañía.
5. Además de implementar las diversas estrategias en la gestión de ventas al crédito, se plantea establecer un sistema de control a través de reportes mensuales en donde se muestre de manera clara y ordenada los movimientos en las cuentas de cada cliente, permitiendo facilitar el proceso de toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Baena, D. (2014). Análisis Financiero. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Bastos, A. I. (2007). Fidelización del Cliente. A Coruña: Editorial S.L.
- Bernal, M. (2010). Contabilidad, sistema y gerencia. Caracas: Editorial CEC.
- Bonsón, E., & Cortijo, V. (2009). Análisis de estados financieros, Fundamentos teóricos y casos prácticos. Madrid: Pearson Educación .
- Brachfield, P. (2013). Análisis del moroso profesional. Madrid: Profit Editorial.
- Brigham, E. (2006). Fundamentos de la administración financiera. Texas: Ergodebooks.
- Celis, F., & Martínez, Á. M. (2015). Contabilidad de activos con enfoque NIIF para pymes. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Chiavenato, I. (2011). Administración, teoría, proceso y práctica 3ra Edición. Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Coello, A. (2015). Análisis horizontal y vertical de estados financieros. Informe financiero, 326-330.
- Díaz, F. (2014). Gestión y control del presupuesto de tesorería. Madrid: Paraninfo.
- Ehrhardt, M., & Eugene, B. (2007). Finanzas Corporativas. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Empresarial, Rating. (21 de Marzo de 2011). Ventajas de la venta al crédito. Obtenido de <http://www.ratingempresarial.com/ventajas-de-la-venta-a-credito/>
- Gitman, L. (2007). Principios de administración financiera. México: Pearson Educación.
- Horngren, C., Harrison, W., & Oliver, S. (2010). Contabilidad. Mexico: Pearson Educación.
- Horngren, C., Harrison, W., & Smith, L. (2011). Contabilidad. Mexico: Pearson Educación.

- Interfilm. (2015). Interfilm.cl. Obtenido de <https://www.interfilm.cl/centro-de-ayuda/que-es-el-polarizado-de-vidrios/#:~:text=El%20Polarizado%20de%20Vidrios%20consiste,sea%20su%20tama%C3%B1o%20o%20forma.>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). Elementos de la Administración. Ciudad de Mexico: McGraw Hill Education.
- Lambin, J.-J. (1995). Marketing Estratégico. Madrid: McGraw-Hill.
- Marcotrigiano, L. (2013). Reflexiones acerca de la elaboración y presentación de estados financieros. Merida: Actualidad Contable .
- Morales, J., & Morales, A. (2014). Crédito y Cobranza. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Ocampo, E. (2013). Administración Financiera: Base para la toma de decisiones económicas y financieras. 2da Edición. Bogotá: Nueva Legislación.
- Ochoa, A. (2012). Administración Financiera. 3era Edición. Mexico: McGraw Hill.
- Ongallo, C. (2013). El proceso de venta. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Quesada, S. (2004). Aproximación a la metodología de la ciencia. Las ciencias sociales y la contabilidad. Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Reyes, A. (1978). Administración de empresas: teoría y práctica . México: Editorial Limusa.
- Torres, V. (2014). Administración de Ventas. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Urías, J. (1994). Análisis de Estados Financieros. Madrid: McGraw Hill.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). Fundamentos de la Administración Financiera. Decimotercera Edición. Mexico: Pearson Educación.

Velásquez, C. (20 de Agosto de 2013). El blog de crédito y cobranza en las PyMEs. Obtenido de <https://creditoycobranza.wordpress.com/2013/08/20/ventajas-y-desventajas-de-vender-a-credito-infografico/>

Wild, J., Subramanyan, K., & Halsey, R. (2007). Análisis de Estados Financieros. México D.F.: McGraw Hill.

Zutter, C. (2013). Principios de administración financiera. Mexico: Pearson Educación.

ANEXOS

Modelo de Encuesta Personal -Gestión de créditos y cobros-

Dirigido a: Gerente general, Jefe de ventas, Vendedores.

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recabar datos relacionados con la situación actual de la gestión de créditos y cobros dentro de la organización. Toda la información es estrictamente confidencial.

Pregunta	Sí	No
¿Conoce usted las normas y procedimientos de crédito y cobranza de la empresa?		
¿Está usted habituado a las políticas de crédito establecidas por la organización?		
¿Cree que la actual gestión de cobros se lleve a cabo de manera eficiente?		
¿Ha experimentado algún problema en su puesto de trabajo relacionado con la gestión de créditos y cobros de la empresa?		
¿Considera usted adecuados los sistemas de control que se tienen actualmente en la aprobación de créditos?		
¿Se efectúan análisis de cartera para determinar el plazo en el cual se otorgan los créditos?		
¿Cree que los períodos de cobro actuales son los adecuados para los intereses de la organización?		

Serie II -Selección Múltiple (únicamente se trasladó a gerente y jefes)-

- ¿Qué tipo de documentos se solicita la organización al momento de autorizar una venta al crédito?

Estados Financieros	
Patente	
Otro:	

- ¿Qué tipo de análisis se realiza antes de otorgar algún tipo de crédito?

Análisis de razones financieras	
Análisis vertical y horizontal	
Ninguno	

- ¿Cuál es el principal factor para determinar el monto del crédito otorgado?

Volumen de ventas	
Volumen de compras	
Otro:	

- ¿Qué incentivos se utilizan en el proceso de otorgamiento de crédito?

Descuento por volumen de compra	
Descuento por pronto pago	
Otro:	

- ¿Existe actualmente una persona designada específicamente para tener el control de los créditos otorgados por la organización?

Sí	
No	
Puesto que desempeña:	

- ¿Qué medidas de cobro se tienen actualmente al momento en que se acerca el vencimiento del crédito?

A través de llamada telefónica	
Correo electrónico	
Otro:	

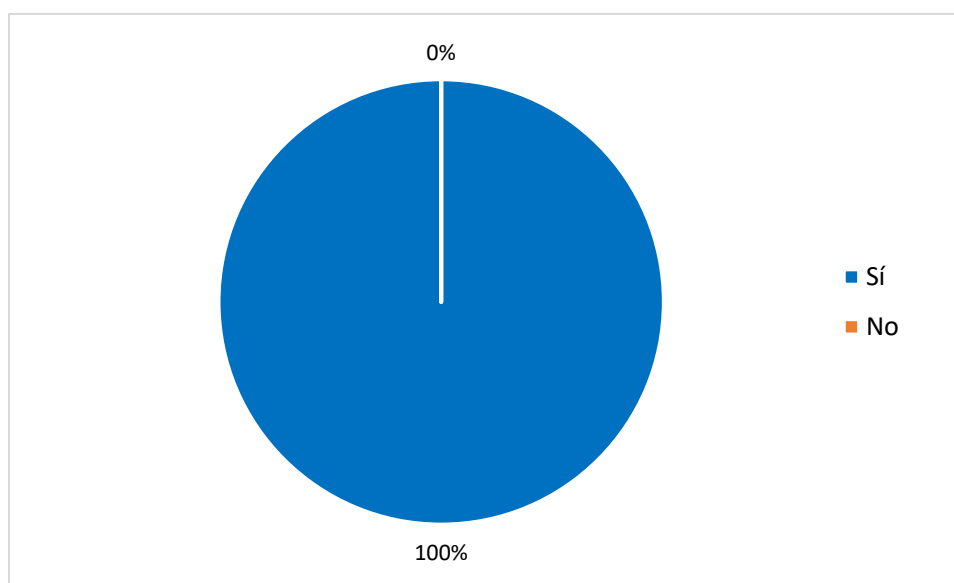
- ¿Se lleva a cabo una valoración habitual de la situación actual de los créditos?

Sí	
No	
Cada cuánto tiempo:	

Resultados del cuestionario trasladado a gerente, jefe y vendedores

El cuestionario destinado a la obtención de información concerniente a la gestión actual de Servicios Profesionales Hernández se distribuyó a 8 personas incluyendo el gerente, los jefes de las tres áreas de la compañía, vendedores e instaladores. Los resultados se muestran a continuación:

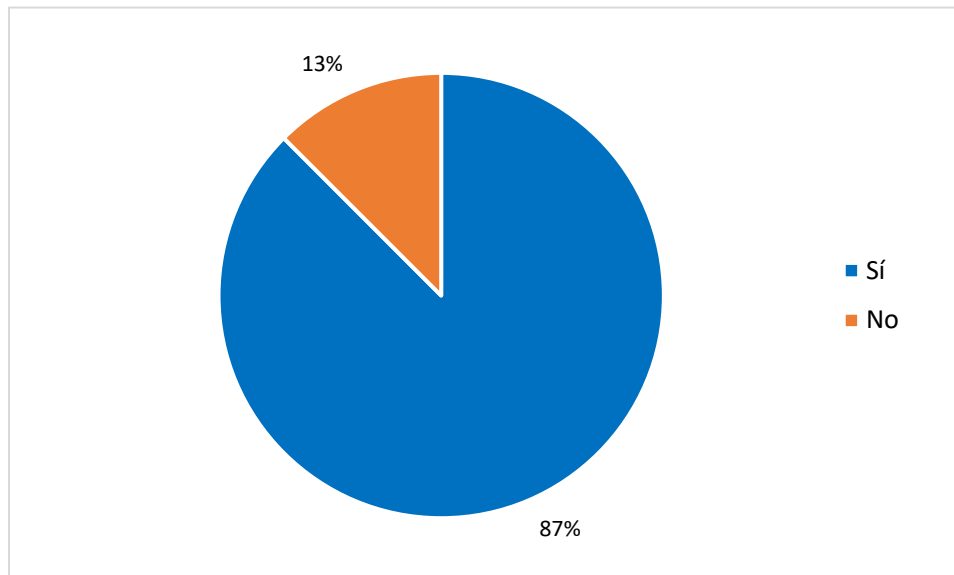
1. ¿Conoce usted las normas y procedimientos de crédito y cobranza de la empresa?



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo realizado.

Los resultados muestran que todas las personas encuestadas tienen conocimiento de las normas y procedimientos relacionados a las ventas al crédito y el procedimiento de cobranza que se utiliza en la compañía. Esto es algo positivo, pues facilita la incorporación de las nuevas propuestas para la administración de cuentas por cobrar, además de servir como indicador para conocer el compromiso que hay dentro de la organización con relación a esta temática.

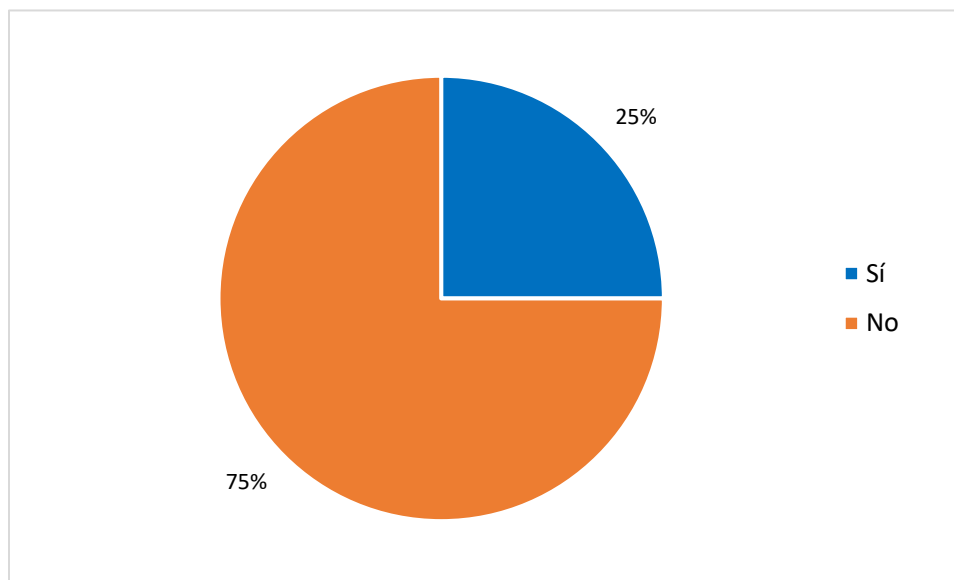
2. ¿Está usted habituado a las políticas de crédito establecidas por la organización?



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo realizado.

El análisis de esta interrogante muestra que siete de las personas encuestadas sí están familiarizadas con las políticas de crédito que brinda la organización y una no lo está. Lo cual denota que, en su mayoría, los colaboradores están al tanto del plazo que la compañía otorga a sus clientes y las acciones que se realizan cuando ocurre algún retraso de su parte. Esto es de utilidad para que las personas dentro de SPH realicen actividades en conjunto destinadas a la rápida incorporación de las nuevas políticas que se han propuesto en este informe.

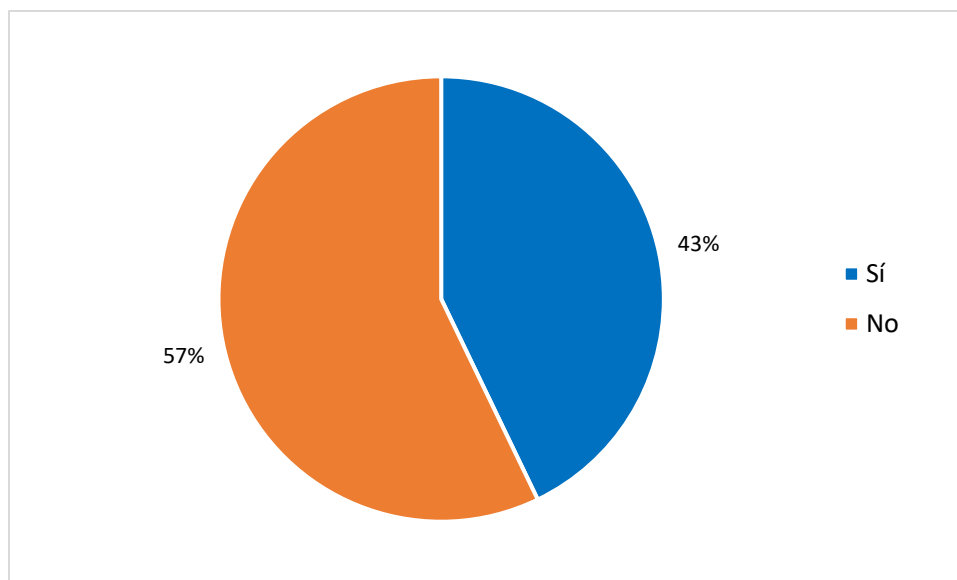
3. ¿Cree que la actual gestión de cobros se lleve a cabo de manera eficiente?



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo realizado.

Los datos arrojados por la encuesta denotan que la mayor parte de las personas que trabajan en Servicios Profesionales Hernández no consideran que el sistema de cobros utilizado actualmente sea el óptimo. Esto puede deberse a que, como se mencionó con anterioridad, la gestión de cobranza en este momento no ofrece a los clientes una cantidad de opciones que faciliten el proceso de pago.

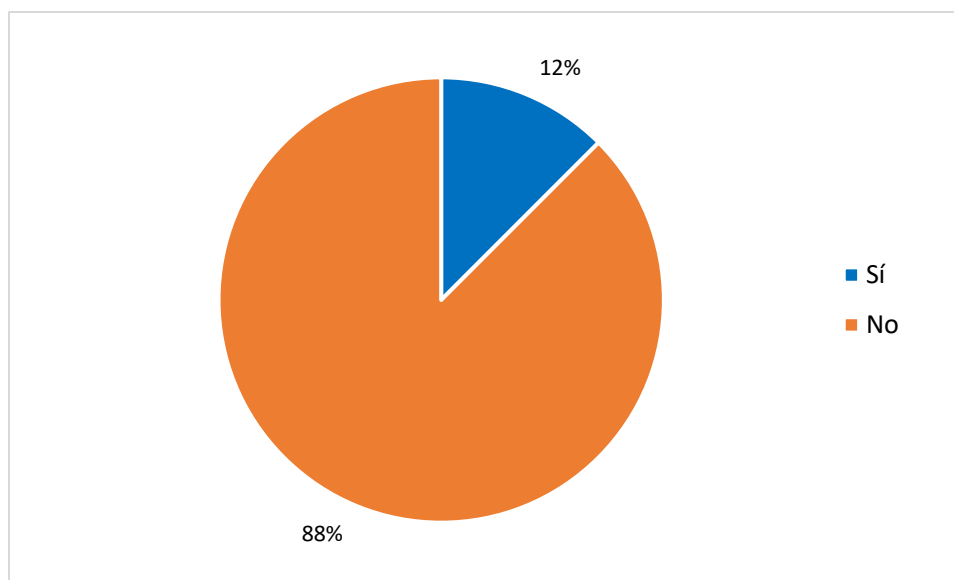
4. ¿Ha experimentado algún problema en su puesto de trabajo relacionado con la gestión de créditos y cobros de la empresa?



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo realizado.

Con relación a los inconvenientes causados por la gestión actual de créditos y cobros, se puede observar que existen opiniones divididas dentro de la compañía. Esto muestra que se han suscitado problemas para más de la mitad de los colaboradores de Servicios Profesionales Hernández a raíz de que se tiene un sistema de ventas al crédito que necesita ser optimizado. Sin embargo, estas experiencias pueden utilizarse para llevar a cabo reuniones en donde se desarrollen nuevas estrategias destinadas a evitar que ocurran este tipo de situaciones nuevamente.

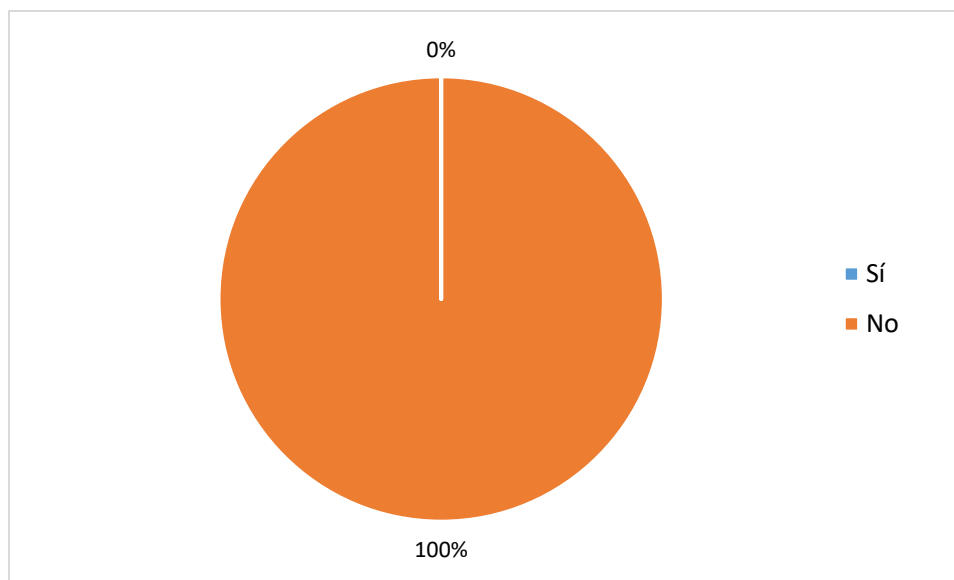
5. ¿Considera usted adecuados los sistemas de control que se tienen actualmente en la aprobación de créditos?



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo realizado.

Observando los resultados obtenidos a través de esta interrogante es evidente que los colaboradores de la compañía coinciden en que los sistemas de control actuales para la aprobación de un crédito no son los más convenientes. Esto se debe a que, como ya se ha desarrollado dentro del informe, actualmente no tienen ningún sistema de control como tal, sino que la aprobación del crédito se limita a requerir algunos datos por parte del cliente. Por esta razón, una de las propuestas planteadas es la implementación de un formulario de solicitud de crédito que permita a la compañía establecer control sobre los datos requeridos.

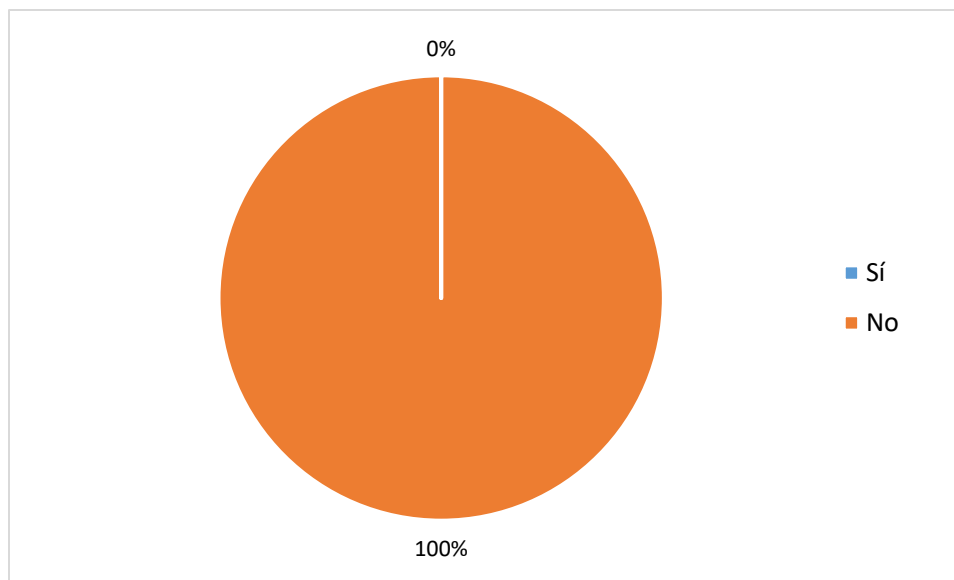
6. ¿Se efectúan análisis de cartera para determinar el plazo en el cual se otorgan los créditos?



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo realizado.

A través de los resultados de esta interrogante, puede constatarse que actualmente Servicios Profesionales Hernández no realiza un estudio o análisis en donde se determine el plazo de crédito más adecuado para cada cliente. Esto es un inconveniente puesto que es una actividad necesaria para poder reducir el riesgo de impago que la empresa enfrenta con la venta al crédito, además este análisis debe ir de la mano con un nivel de documentación adecuado que ayude a determinar el plazo más conveniente.

7. ¿Cree que los períodos de cobro actuales son los adecuados para los intereses de la organización?



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo realizado.

La gráfica anterior comprueba que la perspectiva de los colaboradores concuerda con la información obtenida a través de los datos financieros, en donde el período de cobro actual de la organización difiere en gran medida de los plazos contenidos en las políticas de crédito al igual que con el período promedio de las empresas que pertenecen al mismo sector. Estos resultados denotan que dentro de SPH están al tanto de los aspectos que necesitan ser optimizados y tendrán apertura a las diversas estrategias planteadas con el objetivo de reducir este indicador.

FORMULARIO PROPUESTO DE SOLICITUD DE CRÉDITO COMERCIAL

Información básica

Apellidos:	Primer nombre:	Segundo nombre:	Cargo:
Nombre de la compañía:			
Dirección:			
Zona:	Departamento:	Municipio:	Teléfono:

Información de la empresa

Tipo de empresa:			Año de inicio:
Forma legal de la compañía:			
Nombre representante legal:			Cargo:
Dirección:			
Zona:	Departamento:	Municipio:	Teléfono:
Nombre de responsable de relaciones comerciales:			Cargo:
Dirección:			
Zona:	Departamento:	Municipio:	Teléfono:

Referencias comerciales

Nombre de la compañía:	
Dirección:	Teléfono:
Nombre de la compañía:	
Dirección:	Teléfono:
Nombre de la compañía:	
Dirección:	Teléfono:

Información financiera

Monto de crédito solicitado:
¿En alguna ocasión la compañía que usted representa ha tenido problemas de quiebra?
¿La compañía que usted representa se encuentra atravesando algún tipo de litigio?

Declaro que la información proporcionada es verdadera, correcta y completa. Ha sido entregada a la compañía para la ampliación del crédito. Autorizo a realizar la investigación de crédito que sea necesaria, incluyendo la comunicación con las referencias comerciales brindadas y obtener los datos que sean convenientes.

Nombre: _____

Firma autorizada: _____

Cargo: _____

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis vertical del Balance de situación general -SPH-.....	40
Tabla 2. Análisis horizontal del Balance de situación general -SPH-	41
Tabla 3. Análisis vertical del Estado de resultados -SPH-.....	42
Tabla 4. Análisis horizontal del Estado de resultados -SPH-	43
Tabla 5. Análisis horizontal de flujos de efectivo del período 2017-2019 -SPH-	44
Tabla 6. Análisis circulante -SPH-.....	45
Tabla 7. Análisis de rotación de inventarios -SPH-	46
Tabla 8. Análisis de la composición de los ingresos por venta -SPH-	46
Tabla 9. Rotación de cuentas por cobrar -SPH-.....	47
Tabla 10. Período promedio de cobro -SPH-.....	48
Tabla 11. Análisis mensual de la antigüedad de cartera, año 2019 -SPH-.....	49
Tabla 12. Impacto de la política de descuento propuesta -SPH-.....	52
Tabla 13. Impacto de la política de descuento en el período de cobro -SPH-.....	53
Tabla 14. Impacto de las políticas de crédito en los flujos de efectivo -SPH-.....	54
Tabla 15. Cuadro comparativo de compañías de cobro -SPH-.....	56
Tabla 16. Reporte mensual de créditos y saldos -SPH-	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama general SPH Servicios Profesionales Hernández.....	37
---	-----------