



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**“EFECTIVIDAD EN EL MANEJO DE LAS CUENTAS POR  
COBRAR COMERCIALES Y SU EFECTO EN LA LIQUIDEZ DE  
LA EMPRESA GLASS IMPORT AUTOMOTRIZ SAC”**

**PARA OPTAR AL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PUBLICO**

**PRESENTADO POR:**

**BACH: “JENIFFER VANESA CASTELLANOS RODRIGUEZ”**

**ASESOR:**

**CPC. DELIA E. CUEVA JULCA**

**Lima, marzo 2021**

## 1

### **DEDICATORIA**

El presente proyecto de investigación es dedicado, en primer lugar, a Dios como también a mis padres, que, con su ayuda incondicional, contribuyeron en la realización de este proyecto.

En segundo lugar, a mis profesores y asesores, quienes me brindaron las facilidades para la realización de esta investigación.

## II

### **AGRADECIMIENTO**

Al finalizar este trabajo quiero utilizar este espacio para agradecer a Dios por cada una de sus bendiciones, a mis padres que han sabido siempre darme su ejemplo de trabajo y honradez, a mi asesor y a todos por su paciencia en este proyecto de estudio.

### III INTRODUCCION

El presente proyecto de investigación, tiene por objetivo analizar el proceso de cobranza y al mismo tiempo analizar la liquidez de la empresa mediante las ratios financieras, por cuanto la empresa GLASS IMPORT viene atravesando por problemas de liquidez, por ende, incumple con sus obligaciones con el personal, proveedores e inclusive no puede atender los requerimientos de sus clientes de manera inmediata.

Si una empresa no vende tiende a desaparecer, también es cierto que, si no se cuenta con políticas de cobro debidamente diseñadas y puestas en marcha también su tendencia es a desaparecer, pues dicha situación afecta directamente a la liquidez.

La efectividad del manejo de las cuentas por cobrar por su incidencia en la liquidez de la empresa, por ende, en la continuidad de sus operaciones me motivó a investigar sobre este tema, así como que el presente trabajo me permitirá lograr obtener mi título profesional de Contador Público.

Respecto a los antecedentes previos de la investigación tenemos en el

contexto internacional a Farias y Sabando (2019), el título de sus tesis fue

#### IV

“Gestión de las cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez” para optar el “Título de Ingeniería en contabilidad y auditoría en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil”, se propuso objetivo principal de su investigación “Medir el impacto sobre la liquidez, los procedimientos de gestión de cobranza de la cartera vencida en la Fundación Las Riberas”. El estudio fue descriptivo de

enfoque cualitativo – cuantitativa, se usó la entrevista como método de recolección de datos en una muestra de 3 personas de distintas áreas de la empresa. Concluyeron que la empresa no contaba con procesos bien documentados sobre la gestión de cobranzas, y la institución no cuenta con un perfil crediticio. Por otra parte, Ávila & Gil (2019) presentaron la tesis “Gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa” para conseguir el “Título de Ingeniería en la contabilidad y Auditoría en la universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil”, indicaron como objetivo general de su investigación fue definir como una efectiva administración de cuentas por cobrar, inciden en la liquidez de la compañía IMPORPARIS S.A. Fue un estudio descriptivo cuantitativo y se aplicó técnicas de investigación documental, observación directa y entrevista en una muestra de 3 personas de dicha compañía, los autores concluyeron que la empresa no cuenta con manuales de control interno relacionados con la entrega de créditos y administración de la cartera, y no existe programas para capacitar al personal. Por otra parte, Hurtado (2017) presento su tesis titulada “Cuentas por cobrar y su incidencia

en la liquidez del almacén Casa Araujo”, para obtener el “Título de Ingeniería en contabilidad y Auditoría, en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil”, señaló que el objetivo principal es definir como incide las cuentas

V

por cobrar en la liquidez de la empresa. Fue un estudio descriptivo cualitativo y se usó la entrevista con el análisis como recolección de datos en una muestra de 3 personas que laboran en esta empresa. Concluyó que no se hicieron los registros con los saldos incobrables, no se cumplió con la NIC 37, no hubo un resultado óptimo de liquidez.

Dentro de los antecedentes nacionales, se consideró a Sirlupú & Ancajima (2019) presentaron la tesis “Gestión de las cuentas por cobrar y su efecto en la liquidez de la empresa Megallantas Trujillo EIRL Año 2016” para optar el grado de “Licenciado en Contabilidad y Finanzas en la Universidad Privada del Norte”, se presentó como objetivo hallar como la gestión de cuentas por cobrar puede incidir en la empresa. Fue una investigación no experimental correlacional y se usó como técnica la entrevista, cuestionarios, revisión de documentos de cobranzas y análisis financiero de la empresa. Los autores concluyeron que hubo mala gestión de dichas cuentas por cobrar ocasionando problemas con la liquidez de la compañía, y se afectó a las obligaciones con proveedores y terceros”. Igualmente, Ramos (2018) presentó la tesis “Cuentas por cobrar para incrementar la liquidez en la empresa comercial Inversiones Tambranco S.A.C Lima, 2018” para optar el “Título de Contador Público en la Universidad Privada Norbert Wiener”, que tuvo como objetivo la propuesta de

un plan para mejorar las cuentas por cobrar y a su vez se incrementa la liquidez de la compañía, el estudio fue descriptivo no experimental y se usó la entrevista para recolectar datos dirigida al personal de la empresa. Concluyó que “se realice un análisis de las deudas aún pendientes a cobrar, y se planteó una propuesta

## VI

para disminuir la morosidad y mejorar la cobranza logrando mayor liquidez en la empresa. Así también, Robles (2019) presentó la tesis “Políticas de crédito - cobranza y liquidez en la empresa Olva Courier SAC, en el distrito de Lince, 2018” para obtener el “Titulo de Contador Público en la Universidad Cesar Vallejo” con el objetivo de relacionar las cobranzas con la liquidez en la compañía”, el estudio fue descriptivo no experimental, se usó una encuesta para recolectar datos en una muestra de 30 personas. El autor concluyó que la empresa no usa correctamente las normas de las cobranzas, ni sus políticas de crédito, razones por las cuales no se cuenta con el efectivo exacto para el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo.

Dentro de los objetivos, se define al objetivo general como sigue: Diseñar e implementar políticas para un manejo efectivo de las cuentas por cobrar comerciales para mejorar la liquidez de la empresa GLASS IMPORT AUTOMOTRIZ S.A.C. 2019; así mismo los objetivos secundarios fueron: Analizar el proceso de otorgamiento de créditos y su efecto en la liquidez de la empresa GLASS IMPORT AUTOMOTRIZ S.A.C. 2019. Determinar el efecto de la implementación de políticas de manejo de las Cuentas por Cobrar

Comerciales en la liquidez de la empresa GLASS IMPORT AUTOMOTRIZ S.A.C. 2019 y explicar la importancia de una adecuada capacitación al personal en el manejo de las cuentas por cobrar comerciales y su efecto en la liquidez en la empresa GLASS IMPORT AUTOMOTRIZ S.A.C. 2019.

## VII

La investigación tiene justificación teórica, porque se basa en la Teoría administrativa, que es un conjunto de procesos (planificación, organización, dirección y control), así también la administración estratégica o gestión administrativa que son sinónimos; cabe mencionar que el objetivo más importante que se persigue a través del análisis teórico y los fundamentos básicos de administración de empresas es lograr un buen nivel de efectividad de la empresa, lo cual va a determinar una buena administración, en ese sentido se menciona que la efectividad es uno de los indicadores más importantes porque involucra la el manejo eficiente de recursos y la eficacia en la toma de decisiones.

La investigación tiene justificación metodológica, porque precisamente se basa en el análisis teórico y posteriormente su aplicación práctica, a fin de relacionar y comprobar los fundamentos teóricos con la realidad, para ello se analizará las políticas de cobranzas, de créditos y capacitación de los empleados del área, se tomara como muestra a la Empresa Glass Import Automotriz SAC, quien ha tenido problemas de liquidez casualmente debido a

un irregular manejo de las cuentas por cobrar comerciales, obteniendo consecuencias negativas en el desarrollo de la empresa.

La investigación tiene justificación práctica porque se aplicará precisamente en una empresa en estado de actividad comercial, se basará en los fundamentos de manejo de cuentas por cobrar y la importancia que tiene su aplicación para un buen manejo de las cuentas por cobrar específicamente, y que comprende como la empresa estuvo administrando el otorgamiento de

#### VIII

créditos, los procesos de cobranza y la preparación técnica de los empleados encargados. Se evidencio que la empresa Glass Import Automotriz SAC, tuvo problemas de liquidez casualmente por un ineficiente manejo de las cuentas por cobrar comerciales, lo cual le trajo problemas de afrontamiento de pagos, demora en el pago del personal, pérdida de imagen crediticia y solvencia. Lo que se trata es de este recurso tiene que ser rápidamente convertido a dinero en efectivo.

## IX RESUMEN

Es importante destacar que en la actualidad las entidades buscan más de una herramienta que permitan mejorar el desarrollo de sus actividades, en respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno y que las obligan a tomar decisiones que permitan mantener sus empresas en marcha,

asimismo satisfaciendo las necesidades de su cartera de clientes y generando altos niveles de rentabilidad.

Es importante tener presente que en la actualidad, que el crédito se ha convertido en una alternativa dinámica y de gran importancia en el mercado, porque ayuda a mejorar las ventas impulsando las relaciones comerciales entre el comerciante y el cliente, por ello es importante también establecer políticas para un eficiente manejo de los créditos a fin de que no se vea afectada la liquidez y por consiguiente el cumplimiento de obligaciones con trabajadores, proveedores, administración tributaria, pero especialmente la atención a los clientes por nuevos requerimientos.

El capítulo I del presente trabajo contiene el planteamiento del problema en el que se hace una breve descripción de la situación problemática.

X

En el capítulo II contiene el marco teórico en el que se ha desarrollado las cuentas por cobrar como son definición, efectividad, objetivos y políticas.

En el capítulo III se trata la liquidez que comprende su definición, medición y las ratios de liquidez.

En el capítulo IV se presenta el caso práctico en el que mediante los estados financieros se realiza un análisis sobre la liquidez de la empresa materia de estudio, para finalmente presentar las conclusiones y las fuentes de

informacion.

XI

**INDICE DE CONTENIDO**

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
INTRODUCCION.....	iv
RESUMEN.....	x
INDICE DE CONTENIDO .....	xii

Índice de Tablas.....	xiv
Índice de figuras.....	xv
CAPITULO I.....	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1. Descripción de la Realidad Problemática .....	16
CAPITULO II.....	19
MARCO TEORICO .....	19
2.2. Bases teóricas.....	19
2.2.1.Efectividad de las Cuentas por cobrar comerciales. ....	19
2.2.2. Objetivos de la administración de las cuentas por cobrar. ....	20
2.2.3. Políticas de otorgamiento de créditos .....	21
2.2.4. Capacitación al personal en el manejo de las cuentas por cobrar comerciales.....	26
	<b>XII</b>
2.2.5. Aplicación de la NIIF en las cuentas por cobrar.....	28
CAPITULO III.....	31
3.1. Liquidez.....	31
3.1.1. Definición .....	31
3.1.2. Medición de la liquidez.....	33
3.1.3. Ratios de liquidez.....	33

3.1.4. Ratios de Gestión de las cuentas por cobrar .....	35
3.1.5. Riesgo de liquidez.....	36
3.1.6. Estados Financieros.....	37
3.1.7. Estado de Situación Financiera .....	38
CAPITULO IV.....	49
APLICACIÓN PRACTICA .....	49
CASO: GLASS IMPORT AUTOMOTRIZ S.A.C. ....	49
3.1 Datos generales.....	49
3.2. Desarrollo del caso: .....	56
CONCLUSIONES .....	81
FUENTES DE INFORMACION.....	83

**XIII**  
**Índice de Tablas**

Tabla 1.- Ejemplo de Estado de Situación Financiera Empresa Modelo  
por el ejercicio económico 2018

41

Tabla 2.- Ejemplo de Estado de Resultados empresa Modelo S.A.C.

ejercicio económico 2019	43
Tabla 3.- Ejemplo de Estado de Cambios en el Patrimonio Neto Empresa de Embutidos Benito S.A.C.	44
Tabla 4.-Metodo directo de flujo de efectivo	46
Tabla 5.-Metodo indirecto de flujo de efectivo	47

XIV  
**Índice de figuras**

Figura 1.- Estructura del Estado de Situación Financiera	38
Figura 2.- Estructura del activo	39

Figura 3.- Estructura del pasivo.	40
Figura 4.- Estructura del Patrimonio	40
Figura 5.- Fachada de la Empresa Glass Import Automotriz S.A.C.	50
Figura 6.- Muestra del proceso de instalación de la Empresa Glass Import Automotriz S.A.C.	52
Figura 7.- Instalación de lunas laterales	53
Figura 8.- Instalación de laminas de seguridad	54
Figura 9.- Estructura organizacional de la Empresa Glass Import Automotriz S.A.C.	55

## **1.1. Descripción de la Realidad Problemática**

El objetivo de toda empresa con fines de lucro en el ámbito comercial, es alcanzar altos niveles de efectividad, porque es necesario que los indicadores nos muestren resultados favorables, hay cuentas precisamente de operación que deben administrarse con mucha precisión, y en este contexto tenemos a las cuentas por cobrar, que es uno de los mecanismos de ventas, muchas veces el cliente no tiene en efectivo y concerta un crédito a fin de obtener el producto. Este proceso no estaría mal porque por un crédito otorgado también se gana un cliente, y se amplía la cartera de clientes, el problema se encuentra cuando no se desarrolla un buen manejo del mismo, que podría afectar la liquidez de la empresa, toda vez que deben ser cobradas a tiempo.

El problema de muchas empresas a nivel latinoamericano es precisamente la no aplicación de normas establecidas en administración como son el elaborar políticas de créditos, políticas de cobranzas, capacitación al

16

personal, e incluso el buen manejo de la morosidad. Lamentablemente esto ocasiona pérdidas en el capital líquido de la empresa, que no podrá afrontar sus pagos ni lograr adquisiciones previstas.

No se aplican normas ni políticas de créditos y cobranzas, y se conceden sin una previa consulta del tipo de cliente y si los otorgan no se realiza un

análisis técnico para otorgar los plazos y aplicar los intereses para que no afecten a la estructura financiera de la empresa. En ese sentido las cuentas por cobrar son administradas por un responsable llamado asistente de cobranza, quien debe hacer un seguimiento a los clientes para los respectivos cobros, el cual debe ser instruido en su cargo y capacitado permanentemente.

En los últimos años el medio mas usado para las ventas ha sido el de otorgamiento de créditos para obtener productos, y es por ello que la empresa Glass Import Automotriz SAC, en su afán responsable de mantener un buen nivel de liquidez en la empresa, y conscientes que las cuentas por cobrar son un activo que puede transformarse rápidamente en dinero sin que eso implique una pérdida de valor, pretende reformular y/o elaborar sus políticas y métodos que ha venido aplicando para conceder créditos, para la cobranza y la preparación de su personal, ya que las cuentas por cobrar son herramientas financieras que nos permite optimizar y multiplicar el dinero. Eso significa que se busca obtener el mayor provecho posible a los recursos disponibles con el fin de mantener y/o elevar la liquidez de la empresa y así con sus obligaciones en un corto plazo, mantener el proceso productivo. Cabe mencionar que una falta de liquidez

ocasiona limitaciones en las adquisiciones, interrupciones de procesos y posteriormente una quiebra de la misma por insolvencia.



## MARCO TEORICO

### 2.2. Bases teóricas

#### 2.2.1. Efectividad de las Cuentas por cobrar comerciales.

##### Efectividad

La efectividad de las cuentas por cobrar comerciales es una respuesta a la buena gestión de las cuentas por cobrar, por lo que la teoría de la gestión de las cuentas por cobrar tiene como objetivo lograr resultados efectivos. La efectividad empresarial es un reto y objetivo en todas empresas, porque “ayudaría a aumentar la productividad y a bajar los gastos de producción, debido a la alta sincronización y rendimiento de todas las partes involucradas en el proceso y obtención final de un producto o servicio”. (Unipymes, 2014, p.1) Mencionar efectividad involucra también definir que es eficacia y eficiencia, porque la incidencia de ambas produce la efectividad, son las tres “E” de toda empresa, y son términos muy usados en el ámbito comercial, que definen una gestión óptima y con objetivos definidos.

La eficacia se refiere a conseguir las metas establecidas, lo que se hace para lograr estas metas, la eficiencia, capacidad de conseguir un logro de la manera

19

mas beneficiosa para la empresa que es menor costo y alta productividad; y la efectividad es la combinación perfecta, es decir, la obtención de los resultados, según las metas y a menores costos. (Firtsworplace, 2020)

## **Cuentas por Cobrar**

Según Aguilar Pinedo (2013) sostiene que gestión de cuentas por cobrar es un “conjunto de herramientas que fija la organización orientada a controlar los aspectos respecto al crédito que se otorga a los clientes en la venta de bienes o en la prestación de un servicio”. (p.8); según Ledesma (2013), “Las cuentas por cobrar se encargan de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas a los departamentos de crédito y cobranza, contabilidad, tesorería y finanzas”. (p.13), de igual manera Pérez (2015) sostiene que el “desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio”. (p. 336). La información recibida por concepto de cuentas por cobrar debe ser bien administrada y canalizada de manera oportuna para producir efectividad en la gestión, y disminuir la morosidad si hubiere.

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

La administración de cuentas por cobrar, según Helmut & Corvo (2018), basándose en logra la efectividad de toda empresa, plantea como objetivos:

20

- a. Lograr un mejor flujo del efectivo e Ampliar los niveles de liquidez, para que pueda la empresa invertir o realizar adquisiciones. Esto se logra cuando se

- disminuyen las cuentas por cobrar.
- b. Aumentar el potencial financiero, mediante técnicas y procedimientos de acercamiento al cliente y lograr que cancele de manera oportuna, evitando que se atrasen en los pagos.
  - c. Evitar los riesgos crediticios, habiendo realizado previamente un diagnóstico de la situación económica y financiera de los clientes.
  - d. Se debe reducir las cuentas incobrables, para incrementar los beneficios de la empresa.
  - e. Así mismo lograr trabajar en armonía con los clientes, para mejorar la imagen de la empresa. (Helmut & Corvo, 2018)

### **2.2.3. Políticas de otorgamiento de créditos**

Son un conjunto de principios y estrategias para que el deudor pueda pagar en el tiempo determinado, debe basarse en una efectiva política de créditos, por lo que se recortan los gastos de cobro en aquellos clientes irrecuperables. Una buena política de cobranza se basa en recuperar la deuda sin afectar la posición del cliente. Las políticas de cobranza no deben ser agresivas al cobrar, pero debe proporcionar opciones razonables a fin de que pague en el tiempo programado asegurando el beneficio de la empresa. Hay políticas de cobranza liberales, racionales y restrictivas (Canales & Simeón, 2018).

políticas restrictivas, se caracterizan porque los créditos son de periodos muy cortos, condiciones muy estrictas y cobranza agresiva, que ayudan a reducir las pérdidas por cuentas de cobranza dudosa y la inversión de fondos por cuentas por cobrar, pero el resultado puede ser una reducción de ventas y beneficios, la inversión también bajaría.

Las políticas liberales, han logrado que los créditos entren en competencia, no hay presiones durante el proceso de cobranza y los requisitos de condiciones y condiciones de demanda no son tan estrictos; por lo tanto, las cuentas por cobrar y las cuentas por cobrar aumentan y no recuperarse Pérdida de cuentas. En este caso, no se recomienda compensar el crecimiento de las ventas y los beneficios.

Las políticas racionales, su propósito es generar un flujo normal de crédito normal, así como de cobranzas, están alineadas a los propósitos de las cuentas por cobrar y de la gerencia financiera, incluso si se maximiza el rendimiento respecto a la inversión en la empresa. Los créditos son adecuados a su capacidad de pago del cliente y los cobros son aplicados con un margen de utilidad razonable.

La efectividad de las políticas de cobranza, será evaluada parcialmente y directamente con una política de créditos, a fin de minimizar los gastos por cobranza de cuentas difíciles o de recuperación dudosa.

#### **2.2.4. Políticas de Cobranza**

Son un conjunto de principios y estrategias para que el deudor pueda pagar en el tiempo determinado, debe basarse en una efectiva política de créditos, por lo que se recortan los gastos de cobro para los clientes que no se puedan recuperar. Una buena política de cobranza se basa en cobrar la deuda sin afectar la posición del cliente. La política de cobranza no debe ser demasiado agresiva al cobrar los pagos, pero debe brindar opciones razonables para que pueda pagar de acuerdo con el plan para garantizar los intereses de la empresa. Hay políticas de cobranza liberales, racionales y restrictivas (Canales & Simeón, 2018).

Las políticas, restrictivas, liberales y racionales, según, Escolme (2014): Las políticas restrictivas, por líneas de crédito muy cortas, condiciones muy estrictas y cobranza agresiva, ello apoya a reducir las pérdidas por cuentas de cobranza dudosa y la inversión de fondos por cuentas por cobrar, pero el resultado puede reducir las ventas y los beneficios, la inversión también disminuirá.

Las políticas liberales, son más generosas, los créditos tienen en cuenta a la competencia, no causan presión durante la cobranza, menos rigurosa para exigir condiciones y plazos; por lo tanto, como resultado las cuentas y cuentas por cobrar aumentan, así como las pérdidas de cuentas incobrables. En este caso, no se recomienda compensar el crecimiento de las ventas y utilidades.

Las políticas racionales, su objetivo es producir un flujo de crédito normal, así como de cobranzas, están alineadas a los propósitos de las cuentas por cobrar y de la gerencia financiera, en otras palabras, respecto a la inversión en la empresa a maximizar el rendimiento. Los créditos son apropiados a su capacidad de pago del cliente y los cobros son adaptados con un margen de utilidad razonable.

La efectividad de las políticas de cobranza, será evaluada en forma parcial, y está relacionada directamente con una política de créditos, para así minimizar los gastos por cobranza de cuentas difíciles o de recuperación sospechosa.

### **Cobranza efectiva**

Los aspectos que se deben tomar en cuenta:

1. Una actitud muy positiva ante la gestión y la empresa.
2. Adecuarse para una gestión muy importante tomando en cuenta los detalles de la empresa, y su potencialidad, así también la posibilidad de hacer efectiva la cobranza de la cuenta.
3. Se debe tener una impresión del cliente es una buena herramienta para mejorar la gestión, pues el cliente notara que la empresa monitorea las

cuentas y que hay una política de crédito en la que se ciñen todos los trabajadores.

24

4. Sostener una buena comunicación, ayudar a los clientes a superar las dificultades, convertirse en soporte al cliente, de esta forma salvar la relación comercial y se recupera los montos impagos.
5. La efectividad de la gestión se puede encontrar en el análisis de cada acción relacionada con las reacciones que producen.

Por lo tanto, el trabajo de cobranza debe considerar permitir que la empresa esté más cerca del cliente a través de un mecanismo de pago atractivo que le permitan permanecer, para ello el administrador de cobranza debe comprender el entorno del deudor y su capacidad de respuesta.

También es necesario conocer que hay diferentes tipos de deudores, según Escolme (2014):

1. Aquellos que deliberadamente incumplen, tienen la capacidad de pagar, pero no lo hacen, tienen la intención de ganar dinero a costa del beneficio del proveedor, pueden pagar anticuados, pero al final pagarán, solo se quedan con el pago por refinanciamiento gratuito Ingresos o costos más bajos y más tiempo, o los morosos profesionales nunca pagan excepto por obligación.
2. El deudor eventual no puede pagar, aunque es sincero si está dispuesto a

hacerlo, pero no hay liquidez, en este caso, si paga la deuda al momento de otorgar el préstamo.

25

3. Los deudores desorganizados o incapaces pueden pagar, pero no saben cuándo ni cuánto pagar porque su gestión es caótica.
4. Los deudores negligentes, no toman importancia del daño que ocasionan, aunque sean conscientes como perjudican.
5. Los deudores circunstanciales, ellos pueden pagar, pero pudo haber ocurrido una incidencia en los productos o servicios, y voluntariamente impiden los pagos. Si resuelven el problema, pagarán.

Para lograr una buena gestión de cobranza, es importante capacitar a los gestores para que identifiquen el tipo de deudor propuesto y desde allí apliquen estrategias para que puedan cancelar el incumplimiento, y mantener la simpatía traerá resultados. Asegurar que los clientes no se pierdan y lograr su persistencia es intentar aumentar más los ingresos por ventas en el futuro.

#### **2.2.4. Capacitación al personal en el manejo de las cuentas por cobrar comerciales**

En este sentido, para cumplir con la política de cobranza y la política crediticia de la empresa, debe existir un buen ejecutivo de cobranza y crédito., Escolme (2014) refiere:

1. El objetivo es completar la recolección a tiempo, el nivel de eficiencia debe ser alto, cuanto más tiempo se pasa en la recolección, mayor es la posibilidad de volverse incobrable.

26

2. Los empleados deben desarrollar altas habilidades sociales para poder cobrar sin perder clientes.

3. Debes darte cuenta de que cada cliente es especial y diferente, e incluso debes averiguar el momento para hablar con ellos.

Al igual que un agente de crédito, algunos autores sugieren que la misma persona es responsable del crédito y el cobro, y debe trabajar de acuerdo con los objetivos de la empresa, principalmente para cuidar los intereses de la misma persona.

El cobrador deberá poseer cualidades específicas como:

Honestidad, ser honesto y transparente, los tratamientos a los clientes deben ser sin discriminación.

- a. Responsabilidad, en cumplir con sus funciones, en las fechas indicadas para no afectar los procesos productivos o comerciales.
- b. Integridad, quiere decir que sea leal con los valores de la empresa, estos principios dan identidad a la empresa ante los clientes.
- c. Creatividad, una vez que conoce la situación del cliente, aplicara estrategias creativas según sea sus posibilidades sin afectar los intereses de la

empresa.

d. Iniciativa, al igual que la creatividad, debe ser una persona de pensamiento ágil y emprendedor, tomar la iniciativa en las acciones a tomar para solucionar los impagos.

27

e. Paciencia, porque los deudores son totalmente diferentes en problemática y condiciones, por lo tanto, el gestor deberá manejar adecuadamente las deudas según el tipo de cliente. (Escolme, 2014)

Resulta muy importante y necesaria la capacidad de gestión del responsable de aplicar las políticas de cobranza y créditos, porque se trata de la liquidez de la empresa, si aplica estrategias adecuadas para cobrar cuentas impagas influirá positivamente en el nivel de liquidez y solvencia de la empresa, debido a que se incrementan las utilidades.

#### **2.2.5. Aplicación de la NIIF en las cuentas por cobrar**

Las NIIF para pymes reconocen a las cuentas por cobrar como “recursos controlados por la entidad y de los cuales se espera obtener beneficios económicos futuros”. Muchas empresas aplican esta manera con la finalidad de asegurarse los clientes, aun así, hay muchos problemas por lo que se requiere aplicar eficientes políticas empresariales para una buena administración de la cuenta. De acuerdo a la NIIF para que la empresa pueda

registrar cuentas por cobrar en sus estados financieros deberá hacerlo solo y cuando la empresa sea parte del contrato y tiene derecho legal a recibir el efectivo (Suarez Contreras, 2016).

La finalidad de aplicar las normas NIIF en una entidad comercial, es precisamente el mantener los saldos de las cuentas en un monto real y preciso, para que las empresas tengan que medir o controlar el valor de sus cuentas así

28

mismo, ver si hay una revalorización o un deterioro que deba reflejarse en los estados financieros. Posteriormente las cuentas por cobrar se valuarán al valor presente al final del año utilizando el método de interés efectivo, sin deducción de costos de transacción. También evalúa las circunstancias de deterioro o falta de recuperación. (Suarez Contreras, 2016).

### **La medición inicial**

Para hacer esto, primero debe elegir la base de medición entre los precios acordados (incluidos los costos). Este precio es el valor generado al momento de otorgar el crédito. Luego, la empresa medirá los pagos futuros al valor presente con base en los tipos de cambio del mercado. Según lo expresado por Suarez Contreras (2016) respecto a las NIIF y las Cuentas por Cobrar:

### **Medición posterior**

Con la finalidad de mantener los montos más reales, las empresas tendrán que medir si las cuentas se han perdido su valor y reflejarlo en los estados financieros.

### **Provisión de cuentas por cobrar**

Se basa en la investigación histórica de la cartera del cliente y la posibilidad de cobrar saldos en base a la experiencia previa con el fin de

29

encontrar el monto de la cartera del cliente con vencimiento más cercano a la fecha de vencimiento y cercano a un monto razonable. Al final, la provisión para deudas de dudoso cobro se calcula en consecuencia.

### **Medición del deterioro**

Cuando sea necesario medir el deterioro del valor, se considerará que el deterioro es el resultado de restar el importe en libros y el valor presente de los flujos de efectivo estimados. Cabe señalar que una cuenta por cobrar se genera por venta de bienes o servicios, y al ser transado por medio de un crédito a un cliente, el cual se compromete a pagar en cuotas fijadas entre las partes.

Abarcan las condiciones de plazo y la aplicación de la tasa de interés. En general, se acepta que, al comienzo del año, habrá cuentas por cobrar cuando el proyecto tenga un saldo deudor. Si los salarios son pagados por adelantado o

se otorgan préstamos a los socios, también puede haber cuentas por cobrar.

30

## **CAPITULO III**

### **LIQUIDEZ**

#### **3.1. Liquidez**

##### **3.1.1. Definición**

La teoría que define la segunda variable Liquidez son las siguientes: según Sevilla (2015) considera que la liquidez es la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. La forma más eficaz de calcular el índice de liquidez de una empresa es dividir el activo corriente (recursos más líquidos de la empresa) entre el pasivo corriente (deudas a corto plazo de la empresa). Si el resultado es mayor a uno, significa que la entidad podrá utilizar la liquidez actual para pagar sus deudas; si el resultado es menos de uno, significa que la entidad no tiene liquidez suficiente

para hacer frente a esas deudas. El siguiente paso de la empresa es analizar su solvencia, que es su liquidez a largo plazo. Las dimensiones consideradas para esta variable son Liquidez General, prueba ácida, prueba de defensa, capital de trabajo y liquidez de cuentas por cobrar. En este sentido, en términos de liquidez general, Holded (2017) insiste en que la ratio indica la proporción de deuda a corto plazo que puede ser cubierta por activos. De igual forma el ratio de prueba

31

ácida mide la capacidad de una empresa para pagar las deudas a corto plazo con elementos del activo, luego de restarle el inventario; El índice de prueba de defensa nos muestra si la empresa puede utilizar sus activos líquidos para operar en el corto plazo.; el ratio de capital de trabajo, nos muestra el estado de la entidad después de pagar sus deudas inmediatas; y el ratio de liquidez de las cuentas por cobrar, en este caso se dividen en ratios de promedio de cobro y otra de la rotación de cuentas por cobrar.

Bernstein es mencionado por Vásquez & Vega (2016) y refiere que la liquidez es el resultado de evaluar lo fácil, rápido y que grado de merma se ha incurrido para convertir los activos circulantes en dinero líquido, la escasez de liquidez es un síntoma de problemas financieros. También se define como la capacidad de pago en el corto plazo, o la capacidad de convertir activos e inversiones en dinero líquido, llamado también tesorería.

García es mencionado por Vásquez & Vega (2016), y refiere que tratar de liquidez es indicar una cualidad de los activos y como pueden ser convertido en efectivo de inmediato. El término activos líquidos se refiere a dinero y activos que rápidamente se convierten en dinero. En el caso de los recursos no monetarios, la liquidez se expresa como el tiempo de conversión en dinero y el grado de seguridad que brinda el precio o el motivo de la conversión.

La liquidez es una variable que se utiliza para medir la capacidad de respuesta inmediata de la empresa para hacer frente a la deuda a corto plazo o enfrentar dificultades económicas en el breve plazo. La falta de liquidez retrasará el

32

cumplimiento de las obligaciones de la entidad. Esta demora puede generar atrasos, gravámenes y posiblemente incluso problemas legales y fiscales. No se puede obtener financiación porque no ofrece garantías. La liquidez de una organización se puede medir mediante indicadores de liquidez.

### **3.1.2. Medición de la liquidez**

Para medir la liquidez de una empresa, lo mejor es utilizar ratios financieras, que son la relación entre dos elementos que se encuentran en el estado de resultados o estados financieros. Estos índices ayudan a tomar decisiones que pueden comparar los activos corrientes con los pasivos corrientes, ganar la capacidad de respuesta de la empresa y si puede cumplir con sus obligaciones. Las ratios indican la variación y magnitud de las

variaciones en la empresa por la toma de decisiones aplicadas. Los ratios pueden ser de liquidez, de endeudamiento, solvencia, apalancamiento, rentabilidad y de gestión o rotación.

### 3.1.3. Ratios de liquidez

A continuación, se define las ratios de liquidez que se aplicaran en la presente investigación, según Vásquez & Vega (2016), son:

33

**Razón de liquidez general o razón corriente:**

RAZÓN CORRIENTE
ACTIVO CORREINTE
-----
PASIVO CORRIENTE

Se divide el activo corriente entre el pasivo corriente, el activo corriente abarca: bancos, cuentas por cobrar, caja, inventarios y el pasivo corriente, deudas a corto plazo.

**Razón Acida:**

RAZÓN ACIDA
-------------

<p>ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO</p> <p>-----</p> <p>PASIVO CORRIENTE</p>
---

Este ratio se logra dividiendo el activo corriente menos inventario sobre el pasivo corriente, cabe destacar que al activo corriente se le ha restado el activo realizable, que es inventario, el cual es menos líquido porque tiene que ser necesario ciertos trámites para convertirlo en activo dinerario. El numerador va a representar el activo realmente líquido que cubre los gastos y deudas inmediatas. El pasivo corriente están las deudas a corto plazo. También nos dice que porcentaje de las deudas a corto plazo es cubierto con los activos más líquidos, como Caja y Bancos.

**Razón Absoluta:**

<p>RAZÓN ABSOLUTA</p>
<p>EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO</p> <p>-----</p> <p>PASIVO CORRIENTE</p>

Esta ratio aprecia solo el efectivo más líquido, en el numerador Caja y Bancos (valores negociables), sobre el pasivo corriente. No estudia las cuentas por cobrar porque es un dinero aun no ingresado. También se le llama prueba defensiva, va a mostrar la capacidad de la entidad para cubrir las deudas en el corto plazo, sin recurrir a las ventas.

**Capital de Trabajo:**

CAPITAL DE TRABAJO
ACTIVO CORRIENTE – PASIVO CORRIENTE

Se observa la diferencia entre los activos corrientes menos los pasivos corrientes. Esta resta es lo que quedaría para que se puedan invertir en el siguiente periodo. Luego de haber cancelado partidas del pasivo corriente.

### 3.1.4. Ratios de Gestión de las cuentas por cobrar

Debemos tener en cuenta que las cuentas por cobrar también son activos líquidos, siempre que se puedan cobrar en el periodo prudente.

35

#### Periodo Promedio de Cobranza

PERIODO PROMEDIO DE COBRO
$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR X}}{360 \text{ -----}} \text{---}$ <p style="text-align: center;">VENTAS</p>

Las cuentas por cobrar son multiplicadas por el año mencionado en días comerciales (360), sobre las ventas del año, nos indica cuanto demora una deuda en ser cobrada.

#### Rotación Anual:

ROTACIÓN MANUAL
$\frac{\text{VENTAS}}{\text{--- CUENTAS POR}} \text{---}$

Nos indica el número de ventas que genera la empresa por cada sol invertido.

### **3.1.5. Riesgo de liquidez**

Según Sugef mencionado por Vásquez & Vega, refiere que el riesgo es “la posibilidad de obtener pérdida económica por escasez de fondos disponibles, lo que imposibilita el cumplimiento de las obligaciones oportunamente. Este tipo de riesgo se asocia también a un instrumento financiero cuando se negocia en el mercado de valores”. (p. 64, 2016)

#### 36

En ese sentido son pérdidas que se pueden conseguir cuando se desea financiar nuevos activos, debido a su alto costo, de igual manera se dice que hay falta de liquidez en la empresa en el momento que es imposible transformar el activo en efectivo. El riesgo de liquidez tiene relación con la disposición de los activos, optar como decisión el venderlos, y no poder negociarlos es un precio adecuado y en el menor tiempo posible. Puede ser para vender o puede ser para comprar, si no tiene el capital suficiente no se puede comprar un activo. Para ello se calcula el grado de velocidad que nos señala con que velocidad se puede intercambiar el activo. Si el activo es más líquido, más rápido es la venta y se tiene menos riesgo. Es el caso del dinero apreciado como el activo más líquido, porque es muy fácil el cambiar por otro

activo

### **3.1.6. Estados Financieros**

Según Zamora: “Los estados financieros son documentos que informan datos contables de la empresa, y son agrupadas de acuerdo a las normas y leyes, el objetivo es mostrar los flujos de dinero en un tiempo específico”. Esto es muy importante puesto que nos van a detallar por medio de partidas, la situación económica y financiera real de la entidad, que nos va a permitir realizar una evaluación del desempeño de la empresa, con el objeto de que se tomen decisiones eficaces (p.86, 2016).

Los estados financieros son documentos muy importantes para las empresas pues posibilitan visualizar los movimientos de las partidas

37

monetarias y no monetarias de la entidad, de esta manera la gerencia puede realizar un análisis a través de indicadores y métodos estas herramientas y definirá la evolución de las mismas, que le servirá para determinar si se aplicó con éxito los lineamientos de política y ver si se alcanzaron los logros propuestos.

### **3.1.7. Estado de Situación Financiera**

Según Kojima: “El Balance General o Estado de Situación Financieros,

está compuesto por los activos, pasivos y el patrimonio de la organización en un periodo específico”. Este documento va a mostrar el estado de la situación financiera o patrimonial, permitiendo analizar los recursos invertidos y su desempeño, calcular cual es el rendimiento del capital y el nivel real de su patrimonio (p.53 2019).

**Figura 1**

*“Estructura del Estado de Situación Financiera”*

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
ACTIVO	Bienes y Derechos de cobro.
PASIVO	Recursos ajenos a la empresa, o deudas y obligaciones con el exterior.
PATRIMONIO NETO	Recursos propios de la empresa, o deudas y obligaciones internas.

38

En la figura 2, se contempla la distribución del estado de situación financiera, el cual se divide en activos que suma activos fijos, disponibles y realizables; pasivos que son las deudas con los proveedores a corto plazo y el patrimonio que está compuesta por capital, utilidades retenidas y utilidades del periodo anterior.

**Figura 2**

*“Estructura del activo”*

ACTIVO
--------

<p style="text-align: center;">ACTIVO NO CORRIENTE (activos permanentes, a más de un año)</p>
<p style="text-align: center;">ACTIVO CORRIENTE (activos de funcionamiento a menos de un año)</p>
<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA ECONÓMICA</p>

Los activos son el grupo de activos fijos, corrientes y otros activos referentes, los activos corrientes que son el activo más líquido como es Bancos y cajas, el disponible como cuentas por cobrar, activo realizable como los inventarios y activo fijo que son los equipos, inmuebles o maquinarias, lo cual es más difícil para cambiarlo a dinero líquido, dado que se requiere realizar una transacción económica de compra y venta.

**Figura 3**

*“Estructura del pasivo”*

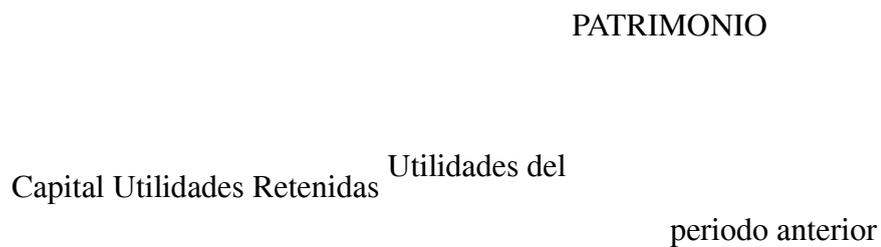
<p style="text-align: center;">PATRIMONIO NETO + PASIVO</p>
<p style="text-align: center;">PATRIMONIO NETO Fondos Propios</p>
<p style="text-align: center;">PASIVO NO CORRIENTE Deudas a pagar a más de un año</p>

<b>PASIVO CORRIENTE</b> Deudas a pagar a menos de un año
<b>ESTRUCTURA FINANCIERA</b>

El pasivo contiene los pasivos corrientes, que agrupa las obligaciones a corto plazo, impuestos, prestaciones sociales, pagos anticipados, contiene los pasivos a largo plazo, cuyos vencimientos son mayores de 1 año, los créditos a proveedores mayores de un año, las hipotecas; y los otros pasivos, como los préstamos sin interés y alquileres.

**Figura 4**

*“Estructura del Patrimonio”*



El patrimonio incluye el capital de la empresa que puede estar repartido en acciones, las utilidades retenidas, que son las ganancias que se han ido acumulando, las que serán capitalizadas o repartidas a los accionistas por medio de dividendos; las utilidades del periodo anterior que ha quedado.

**Tabla 1**

*“Ejemplo de Estado de Situación Financiera de la Empresa Modelo por el ejercicio económico 2018”.*

ACTIVO	S/.	PASIVO Y PATRIMONIO	S/.
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO</b>	
Electivo y equivalente de efectivo	180,000.00	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Cuentas por cobrar comerciales - terceros	140,000.00	Tributos por pagar	184,523.00
Entregas a recibir		Remuneraciones y particip. Por pagar	27,902.00
Cuentas por cobrar diversas - terceros	60,000.00	Cuentas por pagar comerciales-terceros	148,892.00
Mercaderías	45,000.00	Cuentas por pagar accionistas	5,592,236.00
Otros Activos	36,464.00	Cuentas por pagar diversas- terceros	30,019.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>461,464.00</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>5,983,572.00</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Inmuebles, Maquinaria y Equipos (Neto)	2,015,289.00	Cuentas por pagar diversas-relacionadas	-
Intangibles	180,000.00	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2,195,289.00</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5,983,572.00</b>
		<b>PATRIMONIO</b>	
		Capital	100,430.00
		Resultados Ejercicio-Adelanto Utilidades	- 3,476,464.00
		Resultado del ejercicio	49,215.00
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>- 3,326,819.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2,656,753.00</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,656,753.00</b>

En el estado de situación financiera o balance general, contemplamos que se está dividiendo en activo y pasivo más patrimonio, ambos saldan, esto

41

representa que los activos abarcan las cuentas del pasivo más el patrimonio. Las cuentas del activo suman 2,656,753 soles y el pasivo 5,983,572 soles, esto representa que la empresa no tiene capital de trabajo para el siguiente periodo y no es solvente, dado que las deudas no pueden ser cubiertas por los activos, si en el caso le cobrasen de inmediato.

### **3.1.8. Estados de resultados**

Esta herramienta financiera nos va a mostrar los ingresos y salidas de dinero en efectivo, es decir, dinero líquido. El periodo a transcurrir es de un año, nos facilitara la información para decidir, porque comprende los ingresos por ventas el cual es el ingreso principal de la empresa, “se le resta los costos de producción, gastos administrativos, gastos financieros hasta obtener las utilidades antes del impuesto a la renta, luego de aplicar y restar el impuesto será utilidades después de impuestos”. (Nuño, 2017)

**EMPRESA "MODELO" S.A.C.**

**ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019**

<i>Ingresos de actividades ordinarias</i>	<i>60,000.00</i>
<i>Costo de Ventas</i>	<i>38,000.00</i>
<b><i>Utilidad bruta sobre ventas</i></b>	<b><i>22,000.00</i></b>
<i>- Gastos de administración</i>	<i>15,000.00</i>
<i>- Gastos de ventas y distribución</i>	<i>10,000.00</i>
<b><i>Ganancia por actividad de Operación</i></b>	<b><i>- 3,000.00</i></b>
<b><i>Utilidad Operativa</i></b>	<b><i>25,000.00</i></b>
<i>Gastos Financieros</i>	<i>10,000.00</i>
<i>Ingresos Financieros</i>	<i>5,600.00</i>
<b><i>Resultado antes de impuestos a las ganancias</i></b>	<b><i>20,600.00</i></b>
<i>Impuesto a la renta (28%)</i>	<i>5,768.00</i>
<b><i>Utilidad neta del ejercicio</i></b>	<b><i>14,832.00</i></b>

Fuente: (Kojima, 2019)

El “Estado de resultados” tiene el objeto de dar a conocer la rentabilidad de la organización, y ver cuál es el rendimiento de una unidad monetaria invertida. Así mismo, nos permite observar a cuánto asciende los dividendos, definiendo el destino de los bienes y recursos y los bienes de propiedad de la empresa.

Según Becerra este documento va a permitir: “realizar una mejor gestión a la empresa porque comprende los movimientos que tuvo las partidas físicas como el patrimonio y como se originaron. Muestra los movimientos del capital dinerario”. (p.75 , 2013)

**Tabla 3**

*“Ejemplo de Estado de cambios del Patrimonio Neto Empresa de Embutidos Benito S.A.C.2019”*

EMPRESA DE EMBUTIDOS "BENITO" S.A.C.					
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO					
Al 31 de Diciembre del 2019					
DETALLE	Capital	Reserva Legal	Otras reservas	Resultados acumulados	Total
Saldo al 31 de Diciembre del 2018	50000			23000	73000
Ajustes de ejercicios anteriores					
Dividendos declarados					
Capitalización de utilidades					
Capitalización de aportes de socios	6000				6000
Redención de acciones laborales					
Participación patrimonial de trabajadores					
Utilidad del ejercicio				40000	40000
Reinversión de utilidades		2760		-1500	1260
Apropiación de reservas					
Otros cambios patrimoniales					
saldo al 31 de Diciembre del 2019	56000	2760	0	61500	120260

Este documento va a permitir observar el movimiento de los dividendos, aportes de los socios, capitales, distribución de la utilidad del ejercicio, puesto que es de

disminución de los capitales o reinversiones. Se observa en esta tabla que el capital de la empresa se incrementó en 23000, llegando a 73000 soles, igualmente las utilidades fueron reinvertidas en 1500, de ahí que disminuyó a de 2760 a 1260 soles.

### **3.1.10. Estado de Flujos de efectivo**

Según Nuño este documento va a permitir observar: “entradas y salidas del movimiento dinerario, indica cómo se moviliza la conversión de activo fijos a activos líquidos, o viceversa”. Este documento es muy organizado y se trabaja por categorías, “actividades de explotación, de inversión y de financiación. Al final del año se observa cómo se ha incrementado o disminuido el flujo del efectivo”. (p.49, 2017)

El propósito es brindar una visión clara y comprensible para la administración del efectivo, brindar información para la toma de decisiones, evaluar la capacidad de endeudamiento de la empresa y tomar acciones para usar o desperdiciar los fondos disponibles. Todos estos pueden predecir y obtener la cantidad de efectivo excedente que se puede utilizar para la reinversión.

**Tabla 4**

*“Método directo de Estado de Flujo de Efectivo”*

<b>MÉTODO DIRECTO</b>	
	En S/.
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	
Cobro a clientes	3,250,000.00
Pago a proveedores	1,100,000.00
Pago por gastos	- 850,000.00
IVA Acreditable	32,750.00
IVA Traslado	- 49,300.00
Impuestos por Pagar	- 68,000.00
Impuestos a la Utilidad	- 85,000.00
<b>Flujos de efectivo por actividades de operación</b>	<b>3,330,450.00</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	
Equipo de Oficina	1,500.00
Equipo de cómputo	- 79,000.00
Equipo de transportes	- 70,000.00
Edificios	- 60,000.00
Terrenos	76,000.00
<b>Flujos neto de efectivo por inversión</b>	<b>- 131,500.00</b>
<b>Importe por aplicar en actividades de financiamiento</b>	<b>3,198,950.00</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	
Deudores diversos	- 5,000.00
Acreedores diversos	48,000.00
Capital Social	- 9,000.00
<b>Flujo neto por financiamiento</b>	<b>34,000.00</b>
Variaciones del flujo	3,232,950.00
Efectivo (Caja y Bancos) del periodo anterior	1,000,000.00
<b>Flujo de Efectivo al final del periodo</b>	<b>4,232,950.00</b>

Fuente: <https://contadorcontado.com/2019/09/25/como-elaborar-el-estado-de-flujos-de-efectivo/>

**Tabla 5**

*“Método indirecto de Estado de Flujo de Efectivo”*

<b>MÉTODO INDIRECTO</b>	
	En S/.
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	
<b>Utilidad Neta</b>	318,000.00
Clientes	25,000.00
Almacén	40,000.00
IVA Acreditable	22,000.00
Depreciaciones	68,000.00
Proveedores	102,000.00
IVA Traslado	- 38,000.00
Impuestos por pagar	- 49,000.00
<b>Flujos de efectivo por actividades de operación</b>	<b>488,000.00</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	
Equipo de Oficina	2,000.00
Equipo de Cómputo	- 79,000.00
Equipo de Transportes	- 70,000.00
Edificios	- 60,000.00
Terrenos	76,000.00
<b>Flujo neto de efectivo por inversión</b>	<b>- 131,000.00</b>
<b>Importe por aplicar en actividades de financiamiento</b>	<b>357,000.00</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	
Deudores diversos	- 5,000.00
Acreedores diversos	47,000.00
Capital Social	- 9,000.00
<b>Flujo neto por F inanciamiento</b>	<b>33,000.00</b>
Variaciones del flujo	390,000.00
Efectivo (Caja y Bancos) del periodo anterior	100,000.00
<b>Flujo de Efectivo al final del periodo</b>	<b>490,000.00</b>
<b>Saldo de efectivo (Caja y Banco) del periodo actual</b>	<b>490,000.00</b>

Fuente

<https://contadorcontado.com/2019/09/25/como-elaborar-el-estado-de-flujos-de-efectivo/>.

Para cualquier empresa, observar la liquidez de su cuenta es muy importante para la continuidad de sus operaciones y el desempeño de sus funciones. Es el

facilita la información, pero no lo suficiente como el “estado de flujo de efectivo”, que revela el “movimiento de liquidez”. El ciclo del dinero se da por el efectivo que sale para la elaboración de bienes y servicios, y el dinero en efectivo que percibe de su posterior venta y la generación de la riqueza, el flujo positivo se da por el cobro a los clientes, ventas de capital, financiamiento de los bancos, aportes de capital y el flujo negativo está dado por el pago de las deudas, pago de salarios, compra a proveedores, compra de acciones y otros

## **APLICACIÓN PRACTICA**

### **CASO: GLASS IMPORT AUTOMOTRIZ S.A.C.**

#### **3.1 Datos generales**

##### **GLASS IMPORT AUTOMOTRIZ**

Es una empresa peruana, constituida en el año 2004 como sociedad anónima cerrada, con más de 15 años de experiencia, se encuentra ubicado en el distrito de Miraflores, su objeto social es la comercialización e instalación de parabrisas, láminas de seguridad y polarizados, con seguridad y garantía ofreciendo productos de marcas de prestigio como adhesivo Sika, Akfix, láminas de seguridad Johnson Window Films, entre otros. Para cuyo efecto cuenta con el soporte de las mejores marcas y equipo de trabajo debidamente capacitados en CESVI Argentina que trabaja cumpliendo las exigencias de standard de calidad internacional y capacitación permanente.

49

#### **Figura 5**

*Fachada de Glas Import Automotriz S.A.C.*



## MISION

"Ser la Empresa más competitiva del Sector Instalación de Parabrisas, Láminas de Seguridad y Láminas Polarizados a nivel nacional".

## VISION

"Es ser la empresa líder en el mercado nacional capaz de resolver necesidades de instalación de parabrisas, lamina de seguridad y polarizado, reconocida por ofrecer servicios que satisfacen íntegramente las expectativas de sus clientes, basándose en altos estándares de calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente. Nuestra organización aspira a tener un crecimiento continuo y sustentable, destacándose por ser una empresa que contribuye positivamente a la sociedad en que está inserta y que brinda oportunidades desarrollo profesional y personal a su equipo de trabajo."

## POLITICA DE CALIDAD

Ser eficaces en la satisfacción de las necesidades de nuestros Clientes, Colaboradores, mediante el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad comprometidos hacia la mejora continua. La calidad en nuestros servicios brindados siempre ha sido nuestra preocupación, por ello el equipo de Glass Import siempre está en constante capacitación para un uso correcto de montaje y desmontaje de vidrios de seguridad, ya que hoy en día la gente desconoce que el parabrisas aporta con la seguridad.

## LINEA DE SERVICIOS

### INSTALACIÓN DE PARABRISAS LAMINADOS

Las instalaciones de Parabrisas Laminados en Glass Import se realizan bajo estándares internacionales de calidad y con los mejores productos del mercado, asimismo, somos distribuidores autorizados de Johnson Window Films y Sika Perú, de acuerdo a las normas de seguridad establecidas en EE.UU. y de la comunidad europea, pues la parte frontal del vehículo solo se utiliza cristales laminados, por ello en un siniestro se rajan protegiendo la integridad de los ocupantes ofreciendo mejores coeficientes de visibilidad y transparencia cuidando la vista.

*Muestra del proceso de algunas instalaciones*



Las instalaciones de Laterales y Lunetas de Glass Import se realizan bajo estándares internacionales de calidad y con los mejores productos del mercado.

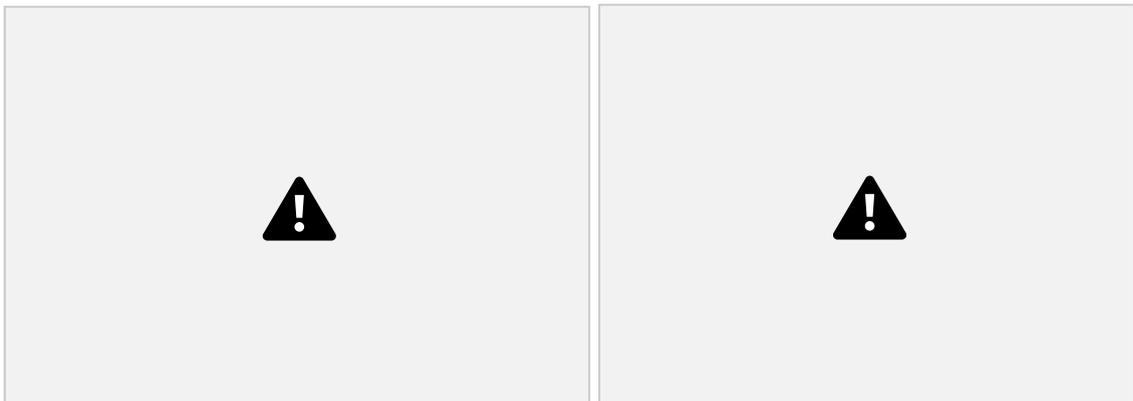
Son necesariamente en esta calidad de cristal, los que soportar los embates

diarios al abrir y cerrar las puertas del vehículo, resistiendo igualmente cuando el uso para subir y bajar ventanas.

En la actualidad, los cristales son parte estructural del vehículo, brindándole mejor performance y funcionalidad al diseño.

### Figura 7

Instalación de lunas laterales



53

### INSTALACION DE LAMINAS DE SEGURIDAD

Las láminas de seguridad Glass Import brinda protección contra accidentes y robos vehiculares, prolongando la vida útil del interior del vehículo ofreciendo

ventajas como:

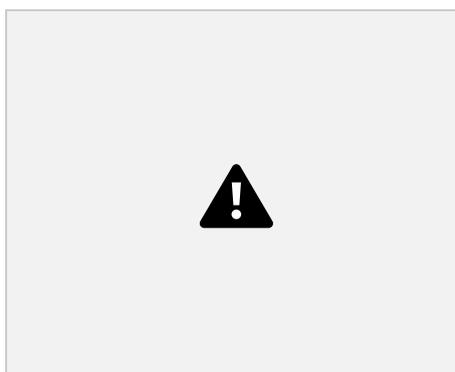
Protección Anti-Robos: soporte a golpes antes de fragmentarse por lo cual frustra el intento de robo o asalto.

Protección Física: en caso de accidentes, las laminas de seguridad se adhieren al vidrio de tal forma que mantiene unido los fragmentos rotos evitando que salgan disparados a velocidad evitando afectar a los pasajeros.

En caso de accidente, las láminas de seguridad se adhieren firmemente al vidrio y mantienen unidos los fragmentos rotos evitando que salgan disparados a gran velocidad encima de los pasajeros.

### **Figura 8**

*Instalación de Láminas de seguridad*

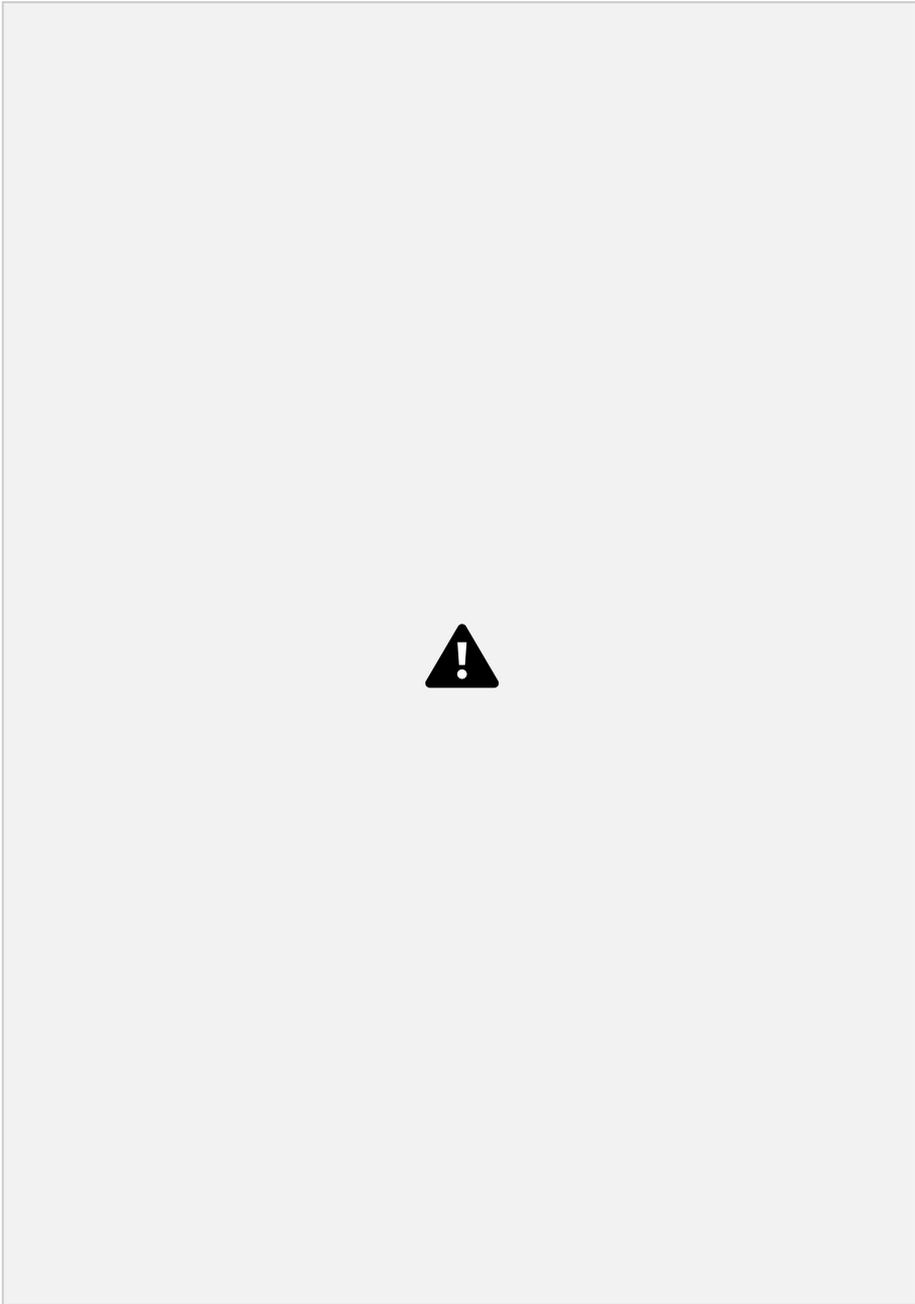




**Organización**

**Figura 9**

*Estructura organizacional de la empresa GLASS IMPORT AUTOMOTRIZ*



S.A.C.

55

**3.2. Desarrollo del caso:**

Para el cumplimiento de sus fines y objetivos la Empresa GLASS IMPORT AUTOMOTRIZ SAC cuenta con los proveedores:

**PROVEEDORES DE LA EMPRESA GLASS IMPORT AUTOMOTRIZ SAC**



56

## PRINCIPALES COMPETIDORES

Las principales empresas que se dedican al mismo rubro tenemos:

### **COMPETIDORES DE LA EMPRESA GLASS IMPORT AUTOMOTRIZ SAC**



## PRINCIPALES CLIENTES

### **CLIENTES PRINCIPALES DE LA EMPRESA GLASS IMPORT AUTOMOTRIZ SAC**



57

## DESCRIPCION DE LA PROBLEMÁTICA DETECTADA

Siendo el principal ingreso de toda organización con fines de lucro dentro de los cuales se encuentra la empresa GLASS IMPORT AUTOMOTRIZ SAC, habiéndose identificado que la principal deficiencia que viene generando problemas de liquidez es la gestión de la cobranza, pues no se respetan las fechas de vencimiento y plazos establecidos para cancelar sus deudas, así también el personal que labora en esta área no se encuentra capacitado para el exitoso cumplimiento de sus funciones.

Las ventas al crédito que se mantienen superan un atraso mayor a 90, 60 y 30 días, a pesar de que el crédito que la Empresa otorga es de 30 días, tiempo que se otorga a todos los clientes, pero el personal inconsultamente otorga mayores plazos.

### **Facturas vencidas y no vencidas**



58

Se ha determinado que la empresa GLASS IMPORT AUTOMOTRIZ SAC no cuenta con manuales, reglamentos internos, políticas de cobranza, que involucra todo el proceso para la gestión de la cobranza oportuna.

Por ejemplo, se ha concedido crédito a LA POSITIVA SEGUROS Y REASEGUROS S.A.A por S/ 36,750 (Treinta y seis mil setecientos cincuenta Soles) importe que a la fecha no ha sido cobrada, generando el aumento de las cuentas por cobrar, sobre el caso descrito se observó deficiencias en el control administrativo pues no se ha realizado ninguna gestión de cobro ni tampoco se aplica interés por pago fuera de plazo, lo cual genera disminución de su activo disponible.

Al cierre del año 2019 tiene un activo disponible de S/. 8,614, comparado al cierre del año 2018 que fue de S/ 102,619, teniendo una disminución del 92.61%.

Al cierre del 2019 también podemos observar que sus cuentas por cobrar incrementaron en un 23.01%.

59

## ESTADOS FINANCIEROS

### Analisis vertical del Estado de Situación Financiera

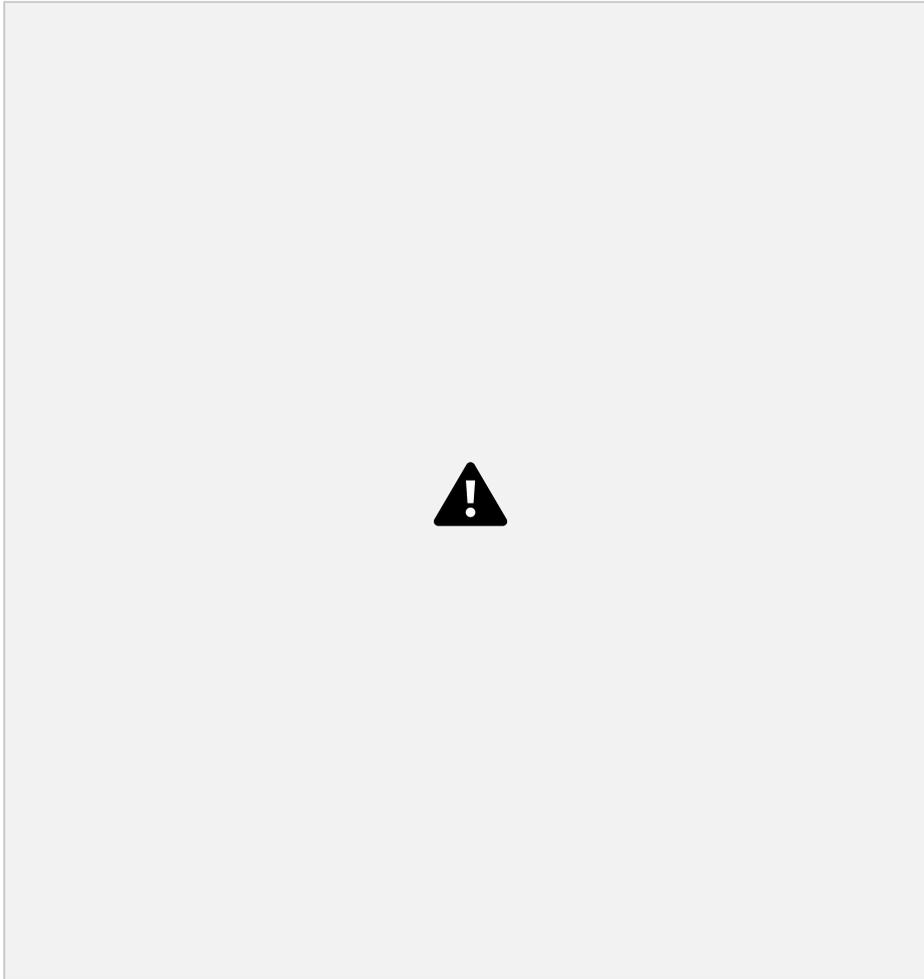




60

De acuerdo a los resultados del Estado de Situación Financiera se observa el efectivo y equivalente de efectivo representa el 1.06% del activo total y el activo corriente es del 92.44%. Es una empresa con elevado porcentaje de activo corriente, lo cual es favorable, información adicional importante es el resultado neto que representa 6.50% del activo total, lo cual puede indicar rentabilidad del activo suficiente o insuficiente, según el rubro de la entidad, en este caso es importante, pero resulta siendo insuficiente.

### **Analisis vertical del Estado de Resultados**



61

En el año 2019, el 28.46% de los ingresos fueron utilizados en costos de ventas, el 50.92% fue destinado a gastos administrativos, el 14.37 a gastos de ventas y solo el 4.77% corresponde a la utilidad del ejercicio. Demostrándose que los ingresos de la empresa fueron generados por su actividad económica.





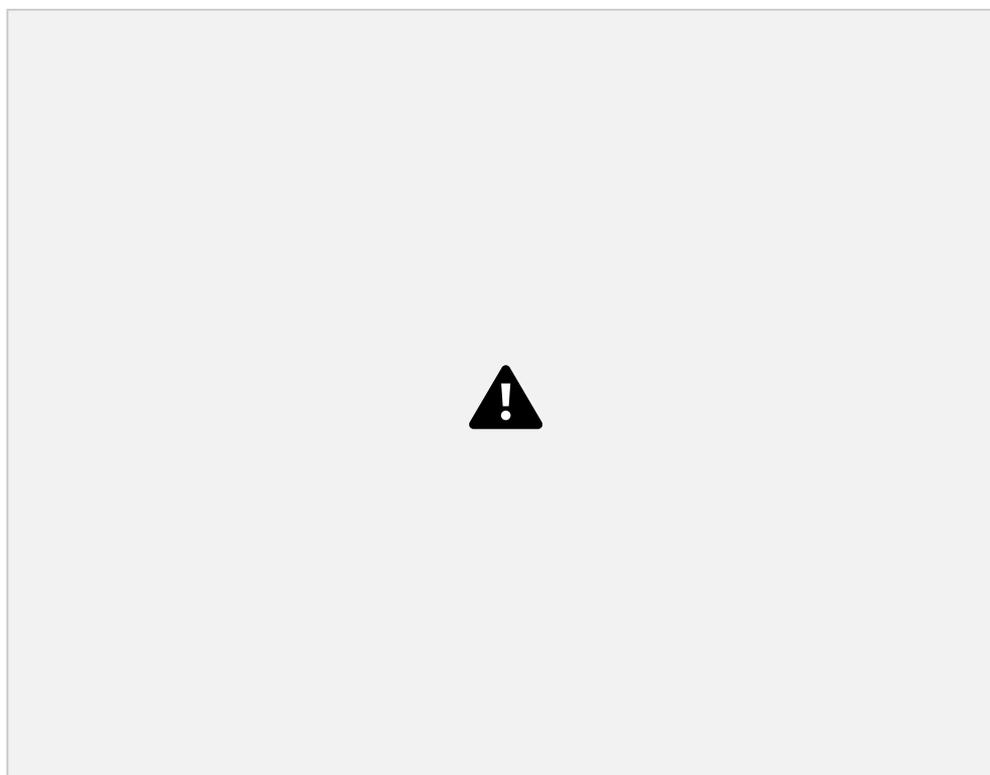
Como se puede apreciar en el ejercicio económico 2019 la cuenta efectivo y equivalente de efectivo ha disminuido en 91.61% respecto al periodo 2018 (S/.94,005), demostrando problemas de liquidez para cumplir con sus obligaciones inmediatas.

Sin embargo, en el ejercicio económico 2019 las cuentas por cobrar comerciales se han incrementado en un 23.01% (S/.40,153) y las cuentas por cobrar a accionistas en un 7.89% (S/.34,910) con relación al periodo 2018.

equipo del 26.94% (S/.13,014), en realización al 2018, generado por la renovación de equipos de cómputo.

El resultado del ejercicio económico correspondiente al periodo 2019 se redujo en un 30.76% (S/.23,423) en relación al periodo 2018, lo cual si preocupa a la Gerencia de GLAS IMPORT AUTOMOTRIZ S.A.C.

### **Analisis Horizontal del Estado de Resultados Integrales**



Las ventas correspondientes al ejercicio económico 2019 se incrementaron en un porcentaje de 3.98% (S/.60.043) en relación al ejercicio económico 2018. Sin embargo, el costo de ventas disminuyo en 30.57% (S/. 196,418) en relación al año 2018.

Los gastos de ventas en el ejercicio económico 2019 se incrementaron en un 25.52% (S/.45,792) generado por la publicidad a fin de captar mayor número de

clientes, en relación al año 2018.

Los gastos administrativos en el ejercicio económico 2019 de igual forma se incrementaron en un 43.81% (S/.243,153) en relación con el año 2018, debido a que se contrato mayor numero de personal y se incremento las remuneraciones de los trabajadores.

Los gastos financieros se redujeron en un 50.30% (S/.23,400) en el ejercicio económico 2019 en relación al año 2018.

### Ratios de Liquidez

#### Razón de liquidez general o razón corriente:

<b>RAZÓN CORRIENTE</b>
ACTIVO CORRIENTE ----- PASIVO CORRIENTE

#### 2019 2018

749,811 750,685

----- = 11.90 ----- = 7.24

63,026 103,611

Se cuenta con S/.11.90 del activo corriente para cubrir cada sol del pasivo a corto plazo en lo que corresponde el ejercicio 2019 y S/. 7.24 con respecto al año 2018.

#### Razón Acida:

<b>RAZÓN ACIDA</b>
--------------------

<p>ACTIVO CORRIENTE – INVENTARIO-GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO</p> <p>-----</p> <p>-- PASIVO CORRIENTE</p>
--

**2019 2018**

700,843 719,100  
----- = 11.12 ----- = 6.94  
63,026 103,611

Se cuenta con S/.11.12 para el ejercicio económico 2019 y de S/.6.94 en el 2018 de liquidez o prueba acida, lo cual significa que puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo, pero contando con que hará efectiva sus cuentas por cobrar.

**Razón Absoluta:**

<b>RAZÓN ABSOLUTA</b>
<p>EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO</p> <p>-----</p> <p>PASIVO CORRIENTE</p>

**2019 2018**

8,614 102,619  
----- = 0.14 ----- = 0.99  
63,026 103,611

Se cuenta con S/. 0.14 en el ejercicio 2019 y S/. 0.99 en el 2018, lo cual nos indica que solo cuenta con ese monto para operar con sus activos sin recurrir a sus flujos de ventas.

**Capital de Trabajo:**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>
---------------------------

ACTIVO CORRIENTE – PASIVO CORRIENTE

**2019 2018**

749,811-63,026 = 686,785 750,685-103,611= 647,074

El capital de trabajo es de S/.686,785 para el ejercicio económico 2019 y de S/.647,074 para el 2018, lo cual nos indica el exceso de activo corriente que posee la empresa.

operaciones de crédito, son propuestas por el área Comercial y deberán ser evaluadas por el área de Créditos y Cobranza a través del Informe de Créditos que forma parte de la ficha de “Evaluación de línea de crédito”.

## **DE LAS OPERACIONES DE CREDITO**

- No podrá concederse crédito a un cliente solo en función a la garantía ofrecida. En todos y cada uno de los casos, se deberá analizar los antecedentes comerciales y crediticios.
- El plazo máximo de una Línea de Crédito no deberá exceder de un año, salvo excepciones que deben ser aprobadas en el nivel correspondiente. • No se deberá incrementar el nivel de deuda de un cliente si tiene facturas vencidas, salvo excepciones debidamente autorizadas por el nivel correspondiente.
- Se podrá prorrogar la vigencia de una línea de crédito por un plazo máximo de 90 días a partir del vencimiento, con autorización de Gerencia Comercial, cuya prórroga deberá estar debidamente sustentada (motivos del incumplimiento y previa renovación).
- Si el cliente no firma el Convenio de Línea de Crédito, no podrá acceder al crédito. Nunca se debe informar por escrito a los clientes acerca de las aprobaciones de líneas u operaciones puntuales de crédito que puedan

habérseles autorizado internamente. Si la información por escrito acerca de los límites operativos internos resultara absolutamente necesaria, el documento a entregar deberá incluir, en todos los casos, el siguiente texto:

*“Debemos señalar que esta línea o financiamiento otorgado podrá ser ajustado y/o modificado en cualquier oportunidad por la empresa, lo que no generará responsabilidad alguna para ésta”.*

## **DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CREDITO**

### **Responsabilidades:**

- a. El Vendedor debe completar la *Ficha de Inscripción*, la cual contiene una nota respecto a la responsabilidad del cliente en relación a la agencia de transporte elegida y el texto requerido respecto a la Ley de Protección de Datos Personales.
  - b. ATC (atención al cliente) debe registrar la información de la *“Ficha de Inscripción”* en el sistema, con lo cual se inicia la relación comercial con el nuevo cliente.
  - c. ATC debe presentar los documentos indicados al momento que plantea una solicitud para la aprobación de Créditos y Cobranzas.
  - d. Créditos y Cobranzas debe crear y mantener un expediente por cliente que contendrá toda la información ordenada de la operativa crediticia con el cliente (en tanto no se cuente con un sistema que permita guardar toda la información de gestión):
    - Evaluación de cliente (Ficha de Evaluación)
- 69
- Documentación utilizada en la evaluación: informe Equifax, informe de visita de CyC (en caso se haya efectuado), balance u otros

documentos proporcionados por el cliente para su evaluación.

- Solicitudes/Resoluciones (aprobaciones o rechazo) de requerimientos puntuales de crédito y/o solicitudes de incremento/modificación de líneas.
- Correspondencia enviada por Créditos y Cobranza como parte de su relación con el cliente.
- Copia de cartas de cobranza enviadas.

Siendo que la relación comercial se inicia con el ingreso en el sistema al nuevo cliente por parte de ATC, el proceso y las pautas de crédito están definidas de acuerdo a la forma en que se materializan las ventas: *Ventas al Contado y a Crédito*.

## VENTAS AL CONTADO

Corresponde a la venta en la que el despacho de mercadería se hace previo abono del cliente del 100% del valor de la operación.

Dos tipos de clientes realizan esta transacción:

### **a. Sin línea de crédito:** *aplicable a clientes nuevos.*

- Solo se da inicio al proceso con el previo abono del cliente.
- El abono debe ser confirmado por Tesorería (abono del 100%) y la Analista debe aprobar el despacho.

- Porcentajes de abonos inferiores al 100% requieren el VºBº de la

Jefatura de Administración y Finanzas y/o Gerencia.

**b. Con línea de crédito:** *clientes antiguos que tienen su línea copada o la misma ha sido suspendida por CyC por mal comportamiento crediticio.*

- Se inicia con la orden de servicio del cliente.
- Se requiere que el cliente haga el abono del 100% del valor total del servicio adquirido.
- El servicio se realiza con la confirmación del abono requerido. Abonos menores al porcentaje indicado requieren VºBº de Jefatura de Administración y Finanzas. En este caso, se podrá tener cierta flexibilidad en la autorización de venta con un porcentaje de abono inferior ya que se trata de un cliente.
- El cliente tendrá 10 días para cancelar el saldo, caso contrario será cargada a su cuenta.

## VENTAS AL CREDITO

Es una venta en la cual al cliente se le otorga una línea de financiamiento que le permite adquirir mercadería y, por ende, su despacho, sin que exista pago efectivo o abono en alguna cuenta de la Empresa.

Se debe procurar calificar a todos los clientes con línea de crédito, la cual debe reflejar sus necesidades de financiamiento, según el tamaño y realidad financiera del cliente, su experiencia histórica (ventas) y cumplimiento crediticio.

En el momento de aprobación de la línea de crédito se deben definir las condiciones de la misma:

- Monto
- Vigencia de la línea
  - Clientes nuevos: 6 meses.
  - Clientes antiguos: no debe ser superior a 1 año
- Tasa a cobrar en caso de exceder los plazos otorgados. • Garantía, de estimarse necesario dada la situación del cliente o del comportamiento de pago anterior en la Empresa.

Para el otorgamiento de una línea se debe de contar con información relevante sobre el cliente y su negocio a fin de medir su capacidad crediticia. A continuación, se detallan las políticas y requisitos para la asignación, renovación e incrementos de línea de crédito:

#### ASIGNACIÓN DE LÍNEAS DE CRÉDITO

- Cliente debe realizar compras al contado por un periodo de al menos 6 meses, lo que permitiría ver el volumen de negocio posible de desarrollar con el cliente.
- Llenar ficha "*Evaluación de Crédito*".
- Presentar copia de los documentos solicitados en la **Ficha Evaluación de Crédito**. El Vendedor debe presentar formato de evaluación en no

más de 48 horas.

72

- Créditos y Cobranzas debe evaluar y resolver la solicitud en un plazo no mayor a 72 horas. después de recibida toda la documentación y absuelta cualquier consulta que pueda surgir.
- El monto de la línea será definido considerando:
  - Situación económico-financiera del cliente, de disponer de balances.
  - Las ventas realizadas en años anteriores.
  - Comportamiento de pago (último año).
  - Comportamiento de pago en otras entidades (informe Equifax).
  - Referencias bancarias y comerciales.

## RENOVACIÓN / INCREMENTO DE LÍNEAS DE CRÉDITO

Al vencimiento del plazo de vigencia autorizado para la línea, se debe proceder a evaluar nuevamente al cliente al objeto de determinar si la facilidad otorgada se renueva, si se otorga un plazo mayor o si se puede incrementar el importe autorizado.

- a. Todos los clientes deben ser evaluados nuevamente al vencimiento de la línea otorgada.
- b. Se definirán nuevas condiciones (plazo, monto, etc.) en función de:
  - Comportamiento de pago anterior y actual.
  - Niveles de ventas proyectados con el cliente.

- Fuentes de información externa (Centrales de riesgo, proveedores, etc.).

73

- Para los clientes antiguos se debe aplicar un proceso diferenciado que permita evaluarlos progresivamente a todos y contar con líneas validadas.
- El área comercial deberá gestionar con los clientes antiguos la entrega de la documentación solicitada en la ficha de *“Evaluación de crédito”* al objeto de contar con expedientes completos con el sustento de la línea otorgada.
- En el caso de los clientes nuevos (relación comercial menor a 1 años y con línea de crédito), que ya tuvieron asignada una línea y presentaron documentación, será suficiente la evaluación del vendedor y de Créditos y cobranzas. No debiera solicitarse nuevamente la documentación proporcionada en la primera evaluación, salvo que, del análisis, surjan preocupaciones respecto de la situación financiera del cliente, en cuyo caso pudiera solicitarse alguna información complementaria.
- Los Clientes no deben tener facturas vencidas, o refinanciaciones en los últimos 6 meses.
- Cliente debe firmar Convenio de Línea de Crédito.
- Cliente no debe tener documentos pendientes de presentación, solicitados en la ficha de *“Evaluación de crédito”*.
- Clientes no deben estar mal calificados en el sistema Equifax. j. Clientes

calificados como “*muy riesgosos*” no podrán acceder a renovación y/o incrementos de línea.

74

## SUSPENSIÓN DE LÍNEA DE CRÉDITO

En cualquier momento, durante la vigencia de la línea de crédito, ésta podrá ser suspendida por la *Jefatura de Administración y Finanzas* si se presenta alguna de las siguientes circunstancias:

- a. Cliente ha dejado de pagar por más de 60 días alguna factura.
- b. Cliente ha ingresado a algún proceso de insolvencia (Indecopi).
- c. Clientes calificados como dudosos o pérdida en el sistema financiero y calificación interna de la compañía.

En cualquier caso, se podrá atender al cliente mediante venta al contado o, con autorización de Gerencia.

## APROBACION DE PEDIDOS CONTRA LÍNEA

La aprobación de pedidos estará sujeta a la validación de alguno de los siguientes aspectos:

- a. Cliente debe tener línea vigente y no mantener letras por aceptar mayores a 22 días.
- b. Cliente no debe tener facturas vencidas, o cheques devueltos. Si cuenta con documentos vencidos con plazos mayores a 15 días, se

deberá comunicar esta situación a una instancia superior para su seguimiento y eventual aprobación de un pedido.

- c. Debe analizarse las deudas (facturas) que tiene el cliente con todas las empresas del Grupo, para lo cual el analista debe hacer un consolidado

75

de las obligaciones y determinar si tiene saldo de línea disponible. Si la misma está copada deberá evaluar la posibilidad de otorgar un incremento de línea (con documentación de sustento) o aprobar una operación puntual.

- d. Adicionalmente a la información interna del cliente, se deberá considerar usar la información de la Central de Riesgo Equifax, para aquellos casos que presenten documentos vencidos y/o protestados en la Empresa.

## RESOLUCION DE SOLICITUDES DE CREDITO

Se debe procurar calificar a todos los clientes con una línea de crédito, la cual debe reflejar sus necesidades de financiamiento según la experiencia histórica, su cumplimiento crediticio, tamaño y realidad financiera. Las solicitudes de líneas de crédito son propuestas por el área Comercial para su evaluación por el área de Créditos y Cobranzas a través de una solicitud que tendrá información del cliente y los requerimientos de línea. Se deberá

presentar, en la medida de lo posible, información financiera actualizada del cliente que permita evaluar su capacidad de pago y situación económico financiera al momento de definir la línea de crédito.

La resolución (aprobación o rechazo) de líneas de créditos se efectuará a través de Comités, con dos niveles: Comité de Créditos Mayor cuantía y Comité de Créditos Menor cuantía, el comité estará integrado por:

76

Quórum: El Comité deberá contar con un mínimo de 3 miembros, de los cuales será necesaria la presencia del Gerente general, o del Gerente Comercial

Ponencia: Las operaciones serán presentadas por el Representante del área Comercial.

Periodicidad: 2 veces por semana en horario a definir, o según necesidades

El seguimiento del crédito es una labor de permanente análisis y observación del desarrollo crediticio de los clientes para detectar tempranamente cualquier situación o desviación que pueda afectar su capacidad de pago y generar morosidad y/o retrasos en los pagos.

Las situaciones en las que se pueden detectar potenciales deudores son:

- a. Análisis del Cliente: con motivo de la revisión periódica de las líneas de crédito y la evaluación de operaciones puntuales, en donde se debe revisar la relación comercial y su situación financiera (incluyendo sus estados financieros, en la medida de lo posible) para obtener una

visión global del negocio.

- b. Visitas/reuniones con personal de ventas: las visitas periódicas, las entrevistas personales y también los contactos telefónicos que resultan importantes para examinar y/o averiguar sobre la evolución del negocio y su situación en ese momento.

77

- c. Señales de Alerta: junto con las revisiones sistemáticas señaladas se debe tener presente algunas señales de alerta globales que pueden afectar o estar afectando al cliente. A continuación, algunos ejemplos:
  - Prórrogas continuas de sus documentos (facturas).
  - Reiterados atrasos de pago de una o más facturas de la empresa
  - Presentar información negativa en Centrales de Riesgo (Equifax): ✓
    - Créditos morosos, vencidos en el sistema financiero. ✓ Presentar parte de su deuda en el sistema financiero en categorías deficiente, dudoso o pérdida.
    - ✓ Incrementos significativos de deuda en el sistema (más del 40%) de un ejercicio a otro.
    - ✓ Elevado nivel de Protestos como aceptante y como girador.
    - ✓ Presentar Cobranza Coactiva SUNAT.
  - Morosidad en el pago de sus cargas sociales e impuestos.
  - Cambios en el Accionariado y/o en la plana Gerencial.

- Conflictos entre y/o con los socios.
- Récord crediticio y/o clasificación negativos de los accionistas y/o representantes legales y/o empresas relacionadas de la empresa. •  
Venta y/o transferencia de activos fijos.
- Cambios significativos en el entorno donde el cliente desarrolla su negocio (cierre de calles, construcción de malls, supermercados u otros).
- Enfermedades de los socios/dueños o familiares directos.

78

Como se señala, las Centrales de Riesgo proveen una buena información que permite detectar posibles clientes con problemas de pago. Para aprovechar adecuadamente la herramienta que se encuentra contratada (Equifax), se debe:

- a. Consultar mensualmente clientes calificados como muy riesgosos.
- b. Realizar consulta de aquellos clientes que en los 3 últimos meses han tenido protestos o renovaciones.
- c. Cuando alguna de las empresas relacionadas al cliente (grupo) se encuentren morosas según Equifax (Reporte anterior).

La aprobación de pedidos servirá de mecanismo de monitoreo de clientes, la operatividad diaria debe permitir identificar si las líneas de crédito aprobadas, así como los plazos otorgados son los más idóneos para el cliente. La única forma de asegurar que exista un adecuado sistema de seguimiento del porfolio

de clientes es mediante reportes, por lo cual se debe marcar a los clientes que son objeto de seguimiento. Los clientes deben de ser clasificados en 4 categorías de seguimiento:

**a. Aumentar:** Clientes que están teniendo un buen comportamiento crediticio y que tienen potencial para incrementar su línea de crédito.

**b. Seguir:** Clientes que queremos seguir trabajando con línea por un tiempo, pero que queremos monitorear porque existe alguna señal de

79

alerta que nos indica que este cliente pudiera ver afectada su capacidad de pago (ya está generando algunos retrasos) o hay alguna circunstancia externa que lo está afectando o podría afectar.

**c. Reducir:** la situación de la empresa y comportamiento de pago nos indican que queremos seguir trabajando con la empresa, pero en niveles de deuda inferiores. Se reduce a la línea y se mantiene el seguimiento para ver la evolución del cliente en el tiempo.

**d. Salir:** la Empresa ha decidido seguir trabajando con el cliente sólo con ventas contado (por su comportamiento de pago o alguna otra razón).

