



**DECANATO DE POSGRADO**

**TRABAJO FINAL POR OPTAR POR EL TÍTULO DE:**

**Máster en Administración Financiera**

**Título:**

**Mejoras en los procesos de gestión de crédito y cobranzas  
a las distribuidoras farmacéuticas.  
Caso empresa Diactesa SRL períodos 2019-2021**

**SUSTENTANTE:**

Jhottin Yamilet Cuevas Ruíz

A00105506

**ASESOR:**

MBA. José Manuel Rapozo

Santo Domingo, República Dominicana.

Diciembre 2021

## INDICE

RESUMEN.....	ii
ABSTRACT .....	iii
DEDICATORIAS .....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	v
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPITULO I.

#### FUNDAMENTOS Y GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS.

1.1 Fundamentos y conceptos de la gestión del crédito y las cobranzas .....	3
1.1.1 Planificación y gestión de la cartera de cuentas por cobrar .....	4
1.1.2 Clasificación de las políticas de créditos.....	5
1.1.3 Características del modelo general de cobranzas. ....	6
1.1.4 Clasificación de los clientes .....	7
1.1.5 1.2.2 Elementos que influyen en el crédito y las cobranzas. ....	8
1.1.6 Clasificación del crédito. ....	9
1.1.7 Otorgamiento del crédito.....	11
1.1.8 Problemas frecuentes de cobranzas.....	14
1.1.9 Técnicas de cobranzas y herramientas usadas. ....	15

### CAPITULO II.

#### ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA DIACTESA SRL PERÍODO 2019-2021

2.1 Diseño de la organización y administración del crédito y cobranzas. ....	19
2.1.1 Evaluación y análisis del proceso de crédito.....	20
2.2. Análisis de Estados Financieros para la toma de decisión sobre el crédito. .	21
2.3 Administración de provisiones de cuentas incobrables.....	24
2.3.1 INDICADORES financieros, métricas e informes para la gerencia. ....	26
2.2.3. Registros Contables.....	30
2.4 Tratamiento tributario de las cuentas incobrables en Rep. Dom.....	31

**CAPITULO III:**  
**PROPUESTAS DE MEJORAS A LA GESTION DE CRÉDITO Y COBRAZAS  
PARA LA DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA DIACTESA SRL.**

3.1 Administración general de la gerencia de crédito y cobranzas. .... 32

3.2 Sistema de control interno..... 33

3.2.1 Sistema de Gestión de Calidad (ISO) aplicados a los procesos cobranzas . 33

3.2.2 Entrevistas a empleados, gerentes y encargados de gestionar las  
cobranzas y créditos de la empresa..... 36

3.4 Propuestas de Mejoras en los procesos de gestión de créditos y cobranzas . 41

**CONCLUSIONES ..... 48**

**RECOMENDACIONES ..... 49**

**BIBLIOGRAFÍA ..... 50**

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de los clientes.....	7
Tabla 2. Según el riesgo de pérdida de la deuda.....	15
Tabla 3. Según el comportamiento del deudor con el cobrador.....	15
Tabla 4. Según el comportamiento del deudor ante la deuda.....	16
Tabla 5. Estado de situación o balance.....	22
Tabla 6. Estado de resultados comparativos.....	23
Tabla 7. Efectos en los beneficios o utilidades de la empresa.....	24
Tabla 8. Registros cuentas por cobrar.....	30
Tabla 9. Registros provisiones.....	30
Tabla 10. conclusiones respuestas al cuestionario aplicados a los colaboradores Del departamento de cobranzas.....	39

## ÍNDICE DE FIGURAS

1. Fases de la Cobranza.....	6
2. Esquema de créditos a empresas.....	13
3. Adecuación al Puesto.....	19
4. Manejo de las operaciones del departamento de cobranzas .....	20
5. Proceso Contable para seguir para el registro de cuentas por Cobrar.....	29
6. Representación de la estructura de la norma ISO 9001:2015.....	34

## **RESUMEN**

Este trabajo de investigación tiene como propósito la implementación de mejoras en los procesos de gestión de créditos y cobranzas, con el fin de aumentar la rentabilidad, eficacia y valor del departamento, así como también el de la empresa en general. El cuerpo de este trabajo está compuesto por tres capítulos, en el primer capítulo se explica de manera detallada los fundamentos y generalidades que componen la gestión eficaz de las actividades operativas de créditos y cobranzas. En el segundo, se realiza un análisis a la empresa DIACTESA SRL, en los períodos comprendidos 2019-2021, donde explica la estructura de los procesos, evaluación a través de los indicadores financieros de la gestión de cobranzas de la empresa y una breve pero precisa interpretación de los informaciones relevantes en sus estados financieros de los últimos cuatro años, para finalizar en el tercer capítulo, se elaboran una serie de propuestas y acciones correctivas orientadas a desarrollar y mejorar la eficiencia de los procesos de la organización.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research work is to implement improvements in the credit and collections management processes in order to increase the department's profitability, efficiency and value, as well as that of the company in general. The body of this work is composed of three chapters. The first chapter explains in detail the fundamentals and generalities that make up the effective management of credit and collections operational activities. In the second, an analysis of the company DIACTESA SRL, in the periods from 2019-2021, where it explains the structure of the processes, evaluation through the financial indicators of the company's collection management and a brief but accurate interpretation of the relevant information in its financial statements for the last four years, and finally in the third chapter, a series of proposals and corrective actions aimed at developing and improving the efficiency of the organization's processes are elaborated.

## DEDICATORIAS

A Dios, por darme la gracia y la sabiduría de emprender este camino y lograr esta meta culminando con éxitos esta maestría en administración financiera.

A María Ruíz mi madre y Ramona Valerio mí abuela, por siempre ser mi soporte en cada situación y estar ahí dándome fuerzas para seguir adelante.

A mi maestro José Rapozo, quien con sus capacidades y experiencias logró orientarnos en este proceso dejando en mi grandes aportes y enseñanzas.

A mi amiga Jahaira Hernández, quien fue la persona que me motivo seguir formándome a nivel profesional y ha estado ahí dándome soporte.

A mi tío Osvaldo quien ha sido como un padre para mí.

A mis hermanos y compañeros de maestría que son piezas claves en este proceso y que de una manera u otra también nos alientan a seguir persiguiendo el objetivo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por que me permite tener salud, los recursos económicos y la disciplina para no rendirme.

A mi jefe Don Luis, quien fue la primera persona que creyó en mí apoyándome siempre cómo ser humano y profesional.

A la universidad APEC que en medio de la crisis sanitaria que inicio en marzo del 2020 se mantuvo firme en sus programas, también el esfuerzo dedicado de los maestros, a mis padres y familiares que me han brindado su apoyo incondicional.

# INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad enfrentan diversos retos en relación con los resultados obtenidos en la administración de sus finanzas. Principalmente aquellas empresas que tienen como propósito establecer procesos de mejora continua en sus actividades, manteniendo la calidad en sus servicios y productos, donde por sus funciones y responsabilidades deben cubrir las necesidades precisas de sus clientes. Según las áreas funcionales dentro de las empresas que requieren estos aspectos elementales son; el departamento de crédito y cobranzas, donde deben estar preparados para lo que el cliente demanda, gestionar los requerimientos, implementar un sistema de crédito, conocer la capacidad de pago, los requisitos para facilitar créditos a clientes y las obligaciones de las deudas contraídas por el cliente, por el contrario si no se consideran los elementos anteriores la empresa generará costos operativos adicionales a los proyectados.

La presente investigación explica las propuestas de mejoras que pudieran ser consideradas, Para eso se desarrollarán tres capítulos: el primero detalla todos conceptos y generalidades fundamentales del crédito y las cobranzas; en el segundo se realizan los análisis que justifican los factores que afectan a la distribuidora farmacéutica DIACTESA SRL, aplicados a los procesos de gestión de cobranzas del departamento mediante índices o ratios financieros, análisis vertical en los estados financieros, y cómo está conformada la estructura de los procesos. En el tercer capítulo se demuestra que una buena gestión con los debidos procesos de cobranzas conlleva a lograr los objetivos planteados por la empresa. Para lograr dicha meta es necesario la implementación de mejoras continuas en los procesos de la distribuidora, con la finalidad de alcanzar mayores niveles de crecimiento sostenible en las organizaciones. Todas estas acciones en combinación con una buena dirección estratégica conforman la solución a la problemática,

## **CAPITULO I.**

### **FUNDAMENTOS Y GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS.**

## Objetivo del capítulo

El enfoque principal de este capítulo es definir y conocer los conceptos y generalidades de las cobranzas, como se planifica la gestión de las carteras de cobranzas, y sus clasificaciones.

### 1.1 FUNDAMENTOS Y CONCEPTOS DE LA GESTIÓN DEL CRÉDITO Y LAS COBRANZAS.

Los procesos de cobranzas comienzan inmediatamente se le da apertura a una solicitud de crédito por el cliente, permitiendo que se formen dos escenarios principales:

1. Que el cliente realice sus pagos de forma periódica y a tiempo.
2. El cliente no cumpla con los compromisos adquiridos.

En la administración de las empresas, es de gran importancia la convertibilidad de las cuentas por cobrar efectivas consideradas de las ventas a créditos, logrando así el buen funcionamiento de los ciclos operativos y evitando multiplicar clientes morosos. Estos procesos de cobranzas se realizan mediante transferencias electrónicas, pagos tradicionales con cheque y por supuesto el dinero líquido o efectivo.

De acuerdo a lo que (José Morales Castro, 2014) expone en su libro de crédito y cobranzas **un crédito** es un préstamo en dinero o en productos, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere.

La palabra crédito viene del latín **creditum** (sustantivación del verbo **credere**: creer), que significa “cosa confiada”. Así, crédito, en su origen, significa confiar.

Según el autor (Bandera, 2019) del Centro de Estudios Fiscales nos define La cobranza como la recuperación de los créditos otorgados previamente por una

empresa, regularmente Industrial, comercial, financiera, o prestadora de servicios.

Todas las ventas generadas en las empresas principalmente cuando son a crédito deben estar bajo unos parámetros que son llamados **políticas de gestión de cobranzas**: son el conjunto de medidas, originadas por los principios que rigen los créditos en una empresa, que determinan lo que procede ante un caso concreto, y así obtener resultados favorables para la misma. Algunos ejemplos son: período de crédito, las normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los documentos o requisitos solicitados a clientes. (Pinilla & Gálvez, 2008).

### **1.1.1 PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LA CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR.**

Administrar y planificar son una de las tareas fundamentales a la hora de proceder con la gestión de cuentas por cobrar, a través de esta podemos prevenir cualquier riesgo que surja con los clientes principalmente los que tienden a presentar características propias de morosidad.

La administración óptima de la cartera de clientes muestra la eficiencia y los controles aplicados en las distintas situaciones con todo tipo de clientes y si no cumplen con los compromisos adquiridos. Es importante conocer a los clientes de la empresa, sus hábitos de compra, qué estímulos los hacen reaccionar, y además qué factores sirven para medir el riesgo y de que manera se pueden evitar las pérdidas como consecuencia de la presencia de esos riesgos en el proceso de cobranza.

También deben conocerse los datos de la situación crediticia de cada cliente, así como los créditos otorgados, los montos adeudados, la antigüedad de los saldos vencidos, la situación de las deudas (si están al corriente o retrasados y por cuánto tiempo), tasas de interés, periodos de gracia, condiciones especiales de entrega entre otros. Partiendo de esta información se deben estudiar las tendencias de comportamiento de los clientes y de las deudas, para así establecer las medidas adecuadas con cada uno.

Según lo que expone el autor (José Morales Castro, 2014) en su libro nos dice que 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, quitas, 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 deudas.

### 1.1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITOS

La política de créditos de las empresas pueden clasificarse restrictiva, liberal o racional, pero deben considerarse varios elementos como el volumen de ventas, indicador de rentabilidad, el flujo de inventarios de la empresa y también como se encuentre la economía nacional en ese momento.

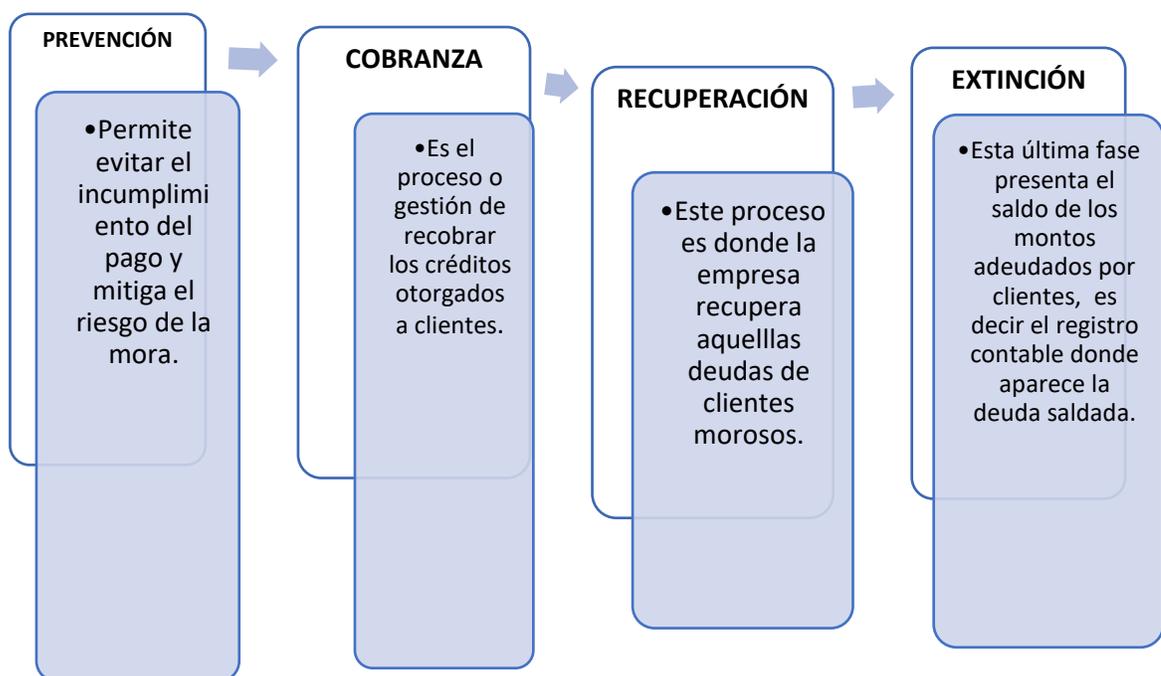
De acuerdo a (Pinilla & Gálvez, 2008) exponen que las **Políticas restrictivas** están caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas por cuentas incobrables y la inversión de movilización de fondos en las cuentas por cobrar.

**Políticas liberales:** como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas.

**Políticas racionales:** estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas, se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general.

**FIGURA 1.**

### ***Fases de la cobranza***



**Fuente:** Elaboración propia partiendo de la recopilación de los datos obtenidos.

#### **1.1.3 CARACTERÍSTICAS DEL MODELO GENERAL DE COBRANZAS.**

Un buen diseño del sistema o modelo de cobranzas requiere procedimientos contables que facilite información de las cuentas que están vencidas, conocer el grado de morosidad que presente cada deudor así como también mantener buenas relaciones comerciales con los clientes y lograr que de manera espontánea salden sus deudas.

Para alcanzar este sistema se debe cumplir con los siguientes puntos:

- a) Clasificar los clientes según comportamiento para pagar el crédito otorgado.
- b) Crear un sistema que contenga todas las acciones referentes al cliente. Estas actividades se conocen como las etapas de la cobranza.

#### 1.1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES

**El cliente puede ser clasificado en 11 grupo tales como:**

**TABLA NO 1. CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES**

<b>Cientes que honestamente malinterpretan las condiciones de venta.</b>	Este grupo no ofrece ningún problema real de cobro. Una explicación de las condiciones de venta usualmentetrae una remesa de fondos puntual.
<b>Cientes que pasan por alto sus cuentas por negligencia o métodos de trabajo deficientes.</b>	Un recordatorio de que la cuenta se ha vencido es todo lo que se necesita para los clientes de este grupo.
<b>Cientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la cuenta.</b>	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.
<b>Cientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan a tiempo.</b>	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 periodos no coinciden.
<b>Cientes que temporalmente se atrasan por las condiciones locales del negocio.</b>	Las condiciones locales huelgas o desastres naturales frecuentemente reducen la cobranza del comerciante impidiéndole cubrir sus propias obligaciones.
<b>Cientes que siempre se atrasan</b>	Éstos son los que fuerzan demasiado sus negocios paracubrir sus gastos personales, o compradores y cobradores deficientes, reduciendo así su capital operativo disponible.

<b>Cientes que podrían pagar puntualmente pero descuidan las fechas de vencimiento porque piensan que es más provechoso para ellos utilizar el dinero del acreedor que su propio dinero.</b>	Este grupo presenta uno de los problemas más desagradables en la cobranza. El acreedor debe emplear medidas firmes contra estos deudores, incluso con el riesgo de contrariarlos.
<b>Cientes que se han sobreextendido a sí mismos.</b>	Éstos son los que ocasionan la mayor parte de los problemas de crédito al detallista. Son honestos, pero optimistas, y hacen compras excesivas.
<b>Cientes que tienen descuentos no ganados.</b>	Cada caso en este grupo es un problema de cobranza por separado. Las tácticas de cobranza dependen de las circunstancias que intervengan en cada caso.
<b>Cientes que están al borde de la insolvencia o que son en realidad insolventes.</b>	El gerente de cobranzas no tiene otra alternativa que usar métodos drásticos de cobranza contra la mayoría de los clientes de este grupo.
<b>Cientes que deliberadamente cometen fraude.</b>	Un juicio contra los deudores de este grupo es difícil para cobrar, pero un abogado o agencia de cobranza puede algunas veces hacerlo a través de métodos enérgicos.

**Fuente:** (Elaboración propia partiendo de la recopilación de los datos obtenidos *del libro créditos y cobranzas 2019*).

### 1.1.5 1.2.2 ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN EL CRÉDITO Y LAS COBRANZAS.

Los elementos que influyen en las cobranzas según (José Morales Castro, 2014) se destacan los 4 principales:

**Información:** Debe ser real, completa y sobretodo precisa para que los analistas cuenten con información veras y poder llevar a cabo el proceso de gestión de cobros.

Los informes a la gerencia son un ejemplo de información oportuna y específica porque a través de estos la gerencia se mantiene al tanto de como es el manejo de los flujos de efectivo y los resultados de la gestión de cobranzas. Este indicador permite establecer ciertos presupuestos y flujos de fondos y medir

la recuperación estimada de efectivo de las actividades de cobranza. Conocer estos datos anuales y realizando los debidos ajustes ya sean mensuales, trimestrales o anuales la administración de la empresa contará con información oportuna para la toma de decisiones.

**Tecnología:** Interfiere en todo el proceso de cobranzas automatizando funciones, agilizando procesos, facilitando información a los clientes que lo requieran, y realizar reportes. Las herramientas tecnológicas son muy útiles para análisis y control del área de cobranza.

**Personal capacitado y entrenado:** Los analistas, auxiliares y gestores de crédito y cobranzas deben ser capacitados para saber como lidiar con los diversos inconvenientes que se presenten al estar en contacto con los clientes. El enfoque de esta parte es que el cliente pague su deuda pero que sea un posible prospecto para más compras en lo adelante y se mantega la relación comercial en buenos términos.

**Estrategia:** Perusadir a los clientes es muy importante porque permite aumentar la eficacia en la gestión de cobros y la cartera de clientes.

#### 1.1.6 CLASIFICACIÓN DEL CRÉDITO.

Clasificar el crédito en el ámbito de los negocios y economía es muy amplio por lo que nos vamos a limitar a presentar los más importantes y relevantes:

(Lazagorta, 2012) nos explica como se clasifican los creditos y los distintos alcances que estos permiten para evaluar a los distintos clientes y optar por la mejor elección. Podemos verlo según su:

**Por su plazo.** Los créditos pueden utilizarse para satisfacer necesidades de corto, mediano y largo plazo.

**De corto plazo.** Son los que se obtienen para satisfacer necesidades de financiamiento de corto plazo, como las tarjetas de crédito o los créditos prendarios.

**De mediano y largo plazo.** Son préstamos que se adquieren para un fin determinado y en los cuales se entrega el monto total del préstamo en un momento dado. Ejemplos de estos créditos son los hipotecarios, personales o familiares, así como para adquirir una computadora o un auto.

**Por la garantía que los respalda.** Existen préstamos que deben estar garantizados por un bien y otros que se otorgan sin más garantía que la palabra del acreditado. Generalmente se exige que el valor del bien sea mayor al monto del crédito y, muchas veces, la tasa de interés que se pacta depende en buena medida de la garantía que se ofrece:

**Quirografarios.** Éste es el nombre técnico de los créditos que se otorgan sin una garantía específica, aunque en algunas ocasiones se solicita un garante solidario con el fin de disminuir el riesgo de incumplimiento.

**Prendarios.** son préstamos que se obtienen dejando un bien en garantía (empeños). Generalmente el monto de estos créditos no es mayor a 50% del valor de la prenda.

**Préstamos con colateral.** Su característica principal es que los bienes que respaldan al crédito son distintos a los que se adquieren con éste. Ejemplo: crédito hipotecario de liquidez, el que no está destinado a la compra de una casa.

**Créditos al consumo.** Su característica principal es que queda respaldado por el bien que se adquiere con éste. Por ejemplo, el automóvil que se compra se toma como garantía del préstamo.

**Créditos hipotecarios.** Son los que quedan garantizados con un bien inmueble.

**Por el tipo de tasa de interés que cobran.** Los préstamos tienen formas distintas de calcular los intereses que generan.

**Tasa nominal fija.** La tasa pactada no se modifica durante la vigencia del contrato. Generalmente se pactan también pagos fijos.

**Tasa variable.** La tasa de interés varía mes con mes y se calcula con base en una tasa de referencia.

**Sin intereses.** Existen establecimientos que ofrecen créditos aparentemente sin intereses. Sin embargo, es importante mencionar que todo financiamiento tiene un costo, el cual está ya incluido en el precio de lista.

### 1.1.7 OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

Al momento de facilitar un crédito hay que evaluar los riesgos que el deudor pueda presentar según el perfil de este. La evaluación puede medirse a través de las 5 Cs del crédito.

Según (Rosa, 2019) podemos medir el riesgo con las siguientes:

**Capacidad de pago:** Es la evaluación de si tus ingresos son suficientes para cubrir los compromisos actuales más el nuevo préstamo. Una preevaluación que puedes hacer rápidamente es calcular cuánto de tus ingresos se destina al pago de préstamo.

**Comportamiento de pago:** El historial crediticio es un registro del comportamiento que has tenido con tus compromisos de pago previos.

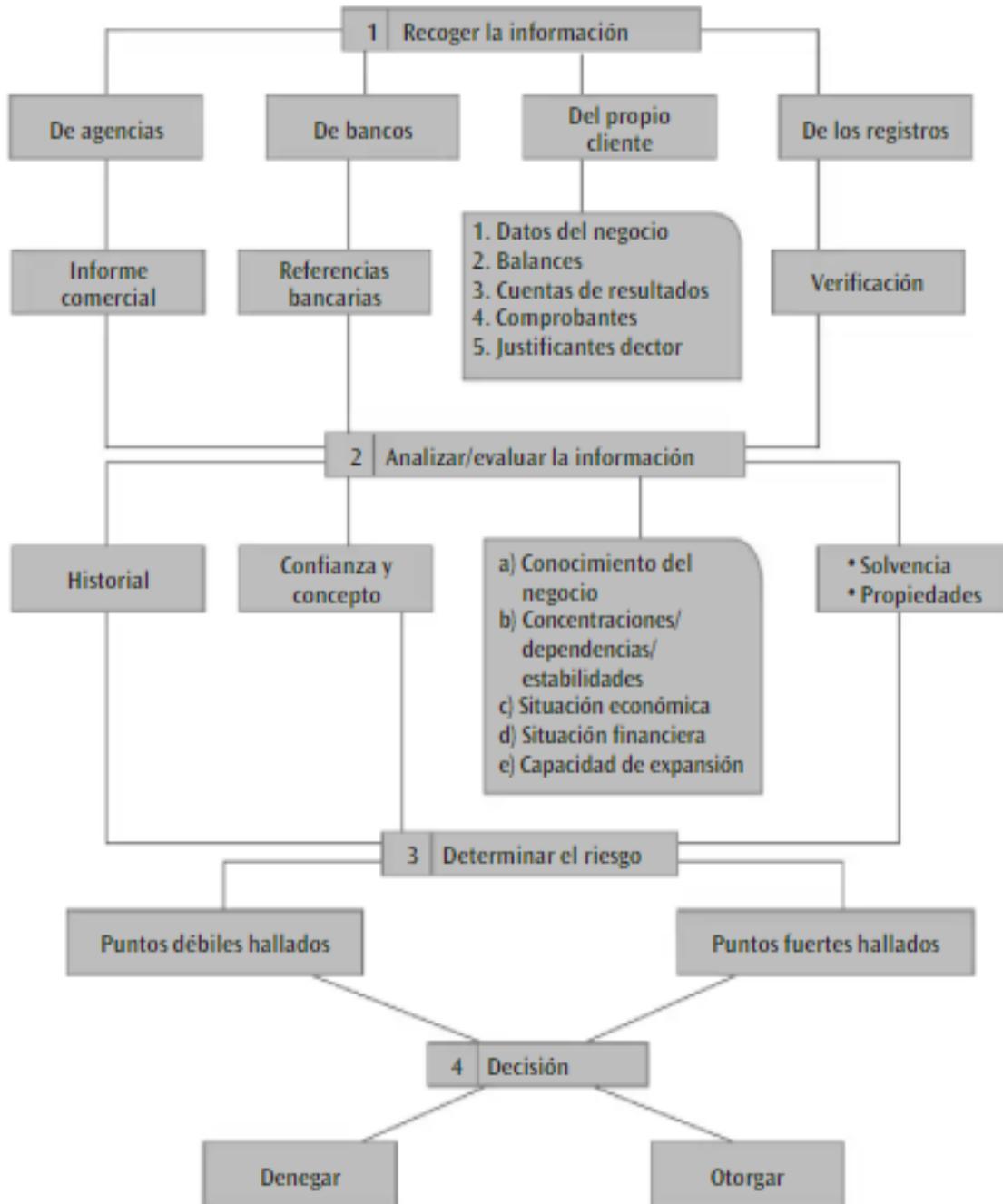
**Carácter:** El carácter es la “C” más difícil de evaluar, pero es bastante simple de definir. Es la probabilidad de que siempre cumplas con el compromiso de pago, aun cuando esto signifique que te quedes sin liquidez.

**Colateral:** El colateral es también conocido como garantía. La garantía es un aval que respalda tu compromiso de pago y en caso de no poder cumplir, la misma es ejecutada como pago de lo adeudado.

Cada una de estas evaluaciones son herramientas fundamental para tener una idea de como el cliente se comporta en el mercado y cuales son medidas que se deben tomar al momento de otorgar crédito.

En el caso de los créditos a empresas se sigue el esquema siguiente:

Figura No. 2.



Fuente: Obtenido del libro crédito y cobrazas de (José Morales Castro, 2014)

### **1.1.8 PROBLEMAS FRECUENTES DE COBRANZAS**

Es normal que un proceso de cobranzas surjan ciertos inconvenientes que con frecuencia se presentán en el proceso de gestión:

#### **Descuentos fuera del tiempo establecido:**

Una de las prácticas cotidianas por parte de clientes es realizar descuentos fuera de fecha debido a que ellos entienden que siempre lo tendrán sin considerar el tiempo transcurrido de su factura es decir el vencimiento de la misma. Esto provoca que a nivel contable no se respeten las condiciones establecidas y que las políticas se conviertan en escritas solamente.

#### **Pedidos de clientes con facturas y saldos pendientes de pago:**

Una de las limitantes para las empresas es la autorización de pedidos con saldos vencidos, porque esto no permite que el flujo de trabajo en el departamento sea eficaz y que el tiempo no se aproveche de manera óptima. Lo recomendable es establecer cierta comunicación con el cliente para proceder con el cobro de las facturas vencidas antes del tiempo establecido.

#### **Falta de respuesta del cliente**

Recibir una respuesta inmediata de parte del cliente para el pago de sus obligaciones a veces no se da de forma inmediata, sino que en ciertos casos de clientes que tienen la intención de pagar, pero no toman la iniciativa de llamar, enviar un correo o comunicarse por otros medios.

#### **Casos especiales**

Existen situaciones externas que no son manejables, tales como incendios, inundaciones, explosiones que pueden afectar cualquier intención de pago, por supuesto son causas mayores que bloquean cualquier situación o buena voluntad de pago del cliente.

### 1.1.9 TÉCNICAS DE COBRANZAS Y HERRAMIENTAS USADAS.

TABLA NO. 2 SEGÚN EL RIESGO DE PÉRDIDA DE LA DEUDA		
Clases de riesgo	Características	Trato
<b>Mínimo</b>	Carácter y capacidad excelentes	Afabilidad-cortesía
<b>Aceptable</b>	Carácter y capacidad buenos.	Atención-cuidado
<b>Alto</b>	Poca moralidad o capacidad	Emprender acción jurídica correspondiente.

**Fuente:** Elaboración propia partiendo de los datos recopilados del libro crédito y cobranzas de (José Morales Castro, 2014)

TABLA NO 3. SEGÚN EL COMPORTAMIENTO DEL DEUDOR CON EL COBRADOR		
Actitud	Características	Trato
<b>Preguntón</b>	Finge ignorar su responsabilidad de pagar.	Informar y exigir cumplimiento y señalar que no se tolerará más.
<b>Hostil</b>	Hace sentir al cobrador como un funcionario sin jerarquía ni autonomía.	Respaldar al cobrador con los elementos suficientes para exigir el cumplimiento de las obligaciones del cliente.
<b>Agresivo</b>	Carácter y capacidad buenos.	No demostrar temor, escucharlos sin interrumpir y contestar todas sus dudas y exigirles que debe pagar.
<b>Terco</b>	Poco inteligente o negligente.	Actitud que perciba potencia del cobrador a través de

		explicaciones cortas, sencillas y cerciorarse que entendió.
<b>Apático</b>	Es inteligente, pero duda porque no está convencido.	Esplicarle a través de documentos oficiales sus responsabilidades para pagar el crédito a la empresa.
<b>Trágico</b>	Alega y muchas veces inventa toda clase de calamidades.	Interrumpirlo con afabilidad y no aceptar más excusas.
<b>Charlatán</b>	Habla de todo fuera de tema para impedir la gestión de cobro.	Interrumpirlo con tacto y hacer la gestión de cobro.
<b>Excesivamente Amable</b>	Colma de atenciones, regalos y detalles	Obrar con medida. Rechazar atenciones y regalos, y señalarle amablemente que debe cumplir sus obligaciones de pago.

**Fuente: Elaboración propia partiendo de los datos recopilados del libro crédito y cobrazas de** (José Morales Castro, 2014)

TABLA NO 4. SEGÚN EL COMPORTAMIENTO DEL DEUDOR ANTE LA DEUDA		
<b>Mal informado</b>	Fallas en la información.	Aclarar condiciones de venta y obligaciones del crédito con el contrato correspondiente.
<b>Negligente</b>	Es apático para cumplir con sus pagos.	Comunicarle las consecuencias de sus actos para la empresa y para él,
<b>Incapacidad de pago, aunque la deuda es pequeña.</b>	Generalmente son deudores con poca capacidad económica.	Evaluar si es conveniente una reestructura de la deuda.

<b>Fechas de pago no coinciden con las fechas de sus ingresos.</b>	Falta de sincronización de los ingresos con las fechas de pago.	Por única vez cambiar fechas para que coincidan los ingresos del cliente con la obligación de pagar.
<b>Fuerza mayor</b>	Siniestro, quiebra de la empresa, desempleo.	Ser comprensivos en los acuerdos para ayudar al cliente a pagar el crédito.
<b>Liquidez transitoria</b>	Emplean dinero en otras actividades.	Actitud firme para exigir el cumplimiento de los pagos.

**Fuente:** Elaboración propia partiendo de los datos recopilados del libro **crédito y cobrazas de** (José Morales Castro, 2014)

## **CAPITULO II.**

### **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA DIACTESA SRL PERÍODO 2019-2021**

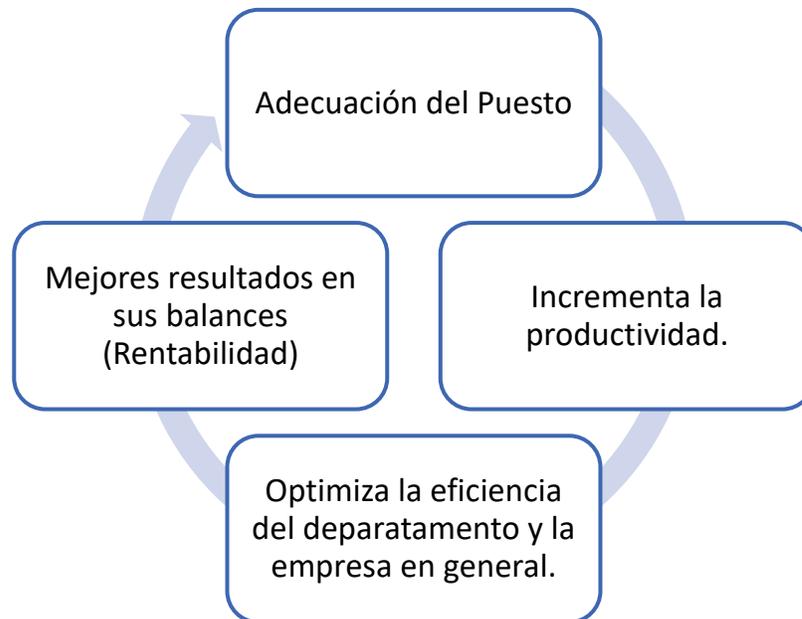
**Objetivo del capítulo:** Conocer la estructura de los procesos, así como analizar a través de los indicadores financieros la gestión de cobranzas de la empresa.

## 2.1 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO Y COBRANZAS.

La organización de las empresas consiste en lograr objetivos comunes pero orientados a un mismo fin para ser más competitivos en el mercado. En la administración de las empresas existe lo que se llama adecuación de puestos-personas, donde se determina la función de cada empleado por departamento y también se establecen los procesos y responsabilidades de cada uno.

Una persona adecuada al puesto de trabajo cumpliendo con los requisitos y competencias logra los siguientes aspectos en la entidad.

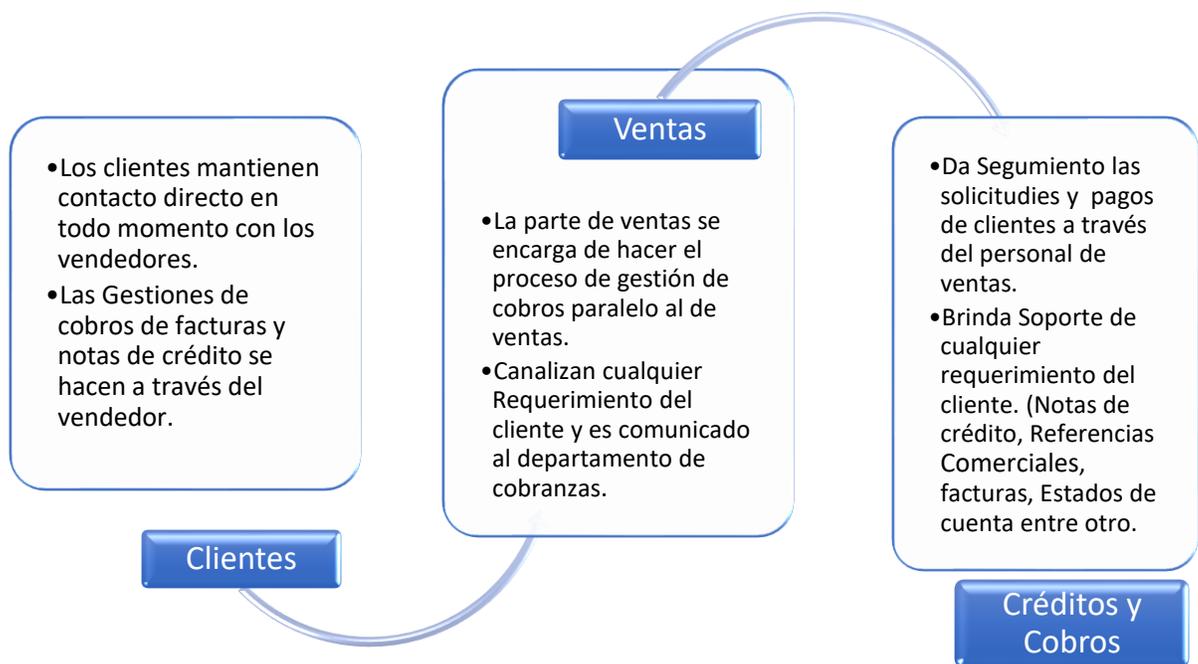
**Figura no. 3 Adecuación al Puesto**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos recopilados.

La distribuidora farmacéutica DIACTESA SRL, es una empresa que esta funcionando desde el año 2015, sus operaciones han ido incrementado en los últimos años y al mismo tiempo la cartera de clientes también. La estructura de como se manejan las operaciones del crédito y las cobranzas se describen a continuación :

**Figura No. 4 Manejo de las operaciones del departamento de cobranzas.**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de lo datos recopilados.

### 2.1.1 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO DE CRÉDITO.

Todas las empresas requieren de una manera u otra definir sus procesos al momento de conceder y administrar los créditos de clientes, por lo que es de suma importancia perseguir objetivos y políticas claras de las asignaciones y responsabilidades del departamento de cobranzas el cual debe mantenerse con las siguientes pautas:

1. Buscar información e investigar clientes: Este es un proceso de recopilar información, datos específicos sobre nuevos clientes para tomar decisiones sobre de que se le puede despachar al cliente.
2. Capacidad de pago: Es elemental conocer con la capacidad de pago del cliente, este paso permite validar con que monto se le da apertura y el sistema considera un límite para cuidar el riesgo crediticio con ese cliente.
3. Evaluar los posibles riesgos financieros relacionados con los plazos de pago.
4. Manejo o volumen de compras, aquí el analista determina la cantidad con la que el cliente se maneja.
5. Aprobar o no el crédito según los datos recopilados y análisis anteriores.

## **2.2. ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIÓN SOBRE EL CRÉDITO.**

Según el diagnóstico y las informaciones relevantes en los estados financieros de la empresa DIACTESA SRL, se presentan los períodos comprendidos entre el 2017 al 2020 para mostrar de manera objetiva el comportamiento de dichas cuentas, considerando el análisis vertical y como ha sido la variación de un año a otro en esos últimos cuatro años.

Los estados financieros que se consideraron están el Balance General que presenta en comportamiento de los activos, pasivos y capital. El estado de resultado que muestra como ha sido el volumen de los ingresos operacionales, costos de ventas, los gastos operativos y para finalizar la utilidad o beneficio obtenido por la empresa durante los últimos años.

Al cierre de cada período la empresa presenta un crecimiento constante según se muestran los resultados en la tabla 5.

**TABLA NO 5.**

**DIACTESA SRL,**  
Estado de Situación o Balance General Comparativos  
Para los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019, 2018 y 2017.  
Valores en RD\$

Activos	Análisis				Análisis			
	2020	2019	Monto Variación	Variación%	2018	2017	Monto Variación	Variación%
<b>Activos Corrientes/ circulante</b>								
Efectivo en caja	6,507,500.00	5,422,916.67	1,084,583.33	1%	4,550,365.00	3,900,450.00	649,915.00	2%
Efectivo en Banco	72,576,985.77	60,480,821.48	12,096,164.29	12%	51,350,452.00	45,369,456.00	5,980,996.00	18%
Cuentas por cobrar (Clientes)	125,945,000.00	94,247,499.98	31,697,500.02	31%	83,056,230.00	73,550,664.00	9,505,566.00	29%
Inversiones	28,575,000.00	23,812,500.00	4,762,500.00	5%	21,770,963.00	19,456,321.00	2,314,642.00	7%
Inventarios.	306,240,000.00	255,200,000.00	51,040,000.00	51%	209,654,321.00	195,450,789.00	14,203,532.00	43%
<b>Total, Activo corriente</b>	<b>539,844,485.77</b>	<b>439,163,738.13</b>	100,680,747.64	100%	<b>370,382,331.00</b>	<b>337,727,680.00</b>	32,654,651.00	100%
<b>Activos Fijos (propiedades, plantas y equipos)</b>								
Terrenos	175,000,000.00	159,090,909.09	15,909,090.91	32%	148,756,987.00	129,450,789.00	19,306,198.00	41%
Edificaciones	201,505,562.00	183,186,874.55	18,318,687.45	37%	201,505,562.00	183,186,874.55	18,318,687.45	39%
Equipos de Oficina	19,025,000.00	17,295,454.55	1,729,545.45	4%	15,789,456.00	11,450,663.00	4,338,793.00	9%
Equipos de Transporte	152,800,000.00	138,909,090.91	13,890,909.09	28%	125,852,369.00	118,750,963.00	7,101,406.00	15%
<b>Total, activos fijos</b>	<b>548,330,562.00</b>	<b>498,482,329.10</b>	49,848,232.90	101%	<b>491,904,374.00</b>	<b>442,839,289.55</b>	49,065,084.45	103%
(-) Depreciación Acumulada	5,368,854.17	4,880,776.52	488,077.65	1%	4,150,423.00	2,500,000.00	1,650,423.00	3%
<b>Activos Fijos Netos</b>	<b>542,961,707.83</b>	<b>493,601,552.58</b>	49,360,155.25	100%	<b>487,753,951.00</b>	<b>440,339,289.55</b>	47,414,661.45	100%
<b>Otros activos/ Diferidos</b>								
SEGURO PAGADO POR ANTICIPADO	5,830,000.00	5,300,000.00	530,000.00	0%	4,900,000.00	4,700,000.00	200,000.00	0%
ITBIS ANTICIPADO O PAGADO ADELANT.	8,911,100.00	8,101,000.00	810,100.00	1%	8,911,100.00	8,101,000.00	810,100.00	1%
<b>Total, activos diferidos / otros activos</b>	<b>14,741,100.00</b>	<b>13,401,000.00</b>	1,340,100.00	1%	<b>13,811,100.00</b>	<b>12,801,000.00</b>	1,010,100.00	1%
<b>Total, de activos</b>	<b>1,097,547,293.60</b>	<b>946,166,290.71</b>	151,381,002.89	100%	<b>871,947,382.00</b>	<b>790,867,969.55</b>	81,079,412.45	100%
<b>Pasivos</b>								
Cuentas por Pagar a Proveedores	83,678,600.89	72,764,000.77	10,914,600.12	66%	60,500,000.00	54,800,000.00	5,700,000.00	103%
ISR POR PAGAR	11,346,169.94	9,866,234.73	1,479,935.21	9%	8,500,000.00	7,890,450.00	609,550.00	11%
ITBIS POR PAGAR	16,547,200.85	14,288,870.30	2,258,330.55	14%	12,500,000.00	12,200,000.00	300,000.00	5%
ITBIS RETENIDO	2,114,310.26	1,838,530.66	275,779.60	2%	1,450,698.00	1,156,896.00	293,802.00	5%
ISR RETENIDO	1,232,800.00	1,072,000.00	160,800.00	1%	1,030,564.00	1,075,698.00	-45,134.00	-1%
Bonificación Por pagar	10,256,832.20	8,918,984.52	1,337,847.68	8%	6,578,460.00	7,896,745.00	-1,318,285.00	-24%
<b>Total, Pasivos a Corto Plazo-Corriente</b>	<b>125,175,914.14</b>	<b>108,748,620.98</b>	16,427,293.16	100%	<b>90,559,722.00</b>	<b>85,019,789.00</b>	5,539,933.00	100%
Pasivo A Largo Plazo	258,901,211.00	225,131,487.83	33,769,723.17	51%	275,787,614.80	256,750,103.89	19,037,510.91	46%
Préstamos por pagar	125,600,045.20	109,098,076.66	16,501,968.54	25%	125,600,045.20	109,098,076.66	16,501,968.54	40%
<b>Total, pasivo a largo plazo</b>	<b>384,501,256.20</b>	<b>334,229,564.49</b>	50,271,691.71	75%	<b>401,387,660.00</b>	<b>365,848,180.55</b>	35,539,479.45	87%
<b>Total, Pasivo</b>	<b>509,677,170.34</b>	<b>442,978,185.47</b>	66,698,984.87	100%	<b>491,947,382.00</b>	<b>450,867,969.55</b>	41,079,412.45	100%
<b>Capital</b>								
Capital contable inicial	100,000,000.00	86,856,521.74	13,143,478.26	16%	81,000,000.00	75,000,000.00	6,000,000.00	15%
UTILIDADES O GANANCIAS ACUMULADAS	406,901,772.45	353,627,628.22	53,274,144.23	63%	289,000,000.00	255,000,000.00	34,000,000.00	85%
UTILIDAD O GANANCIA DEL PERIODO Actual	70,968,350.81	52,703,955.28	18,264,395.53	22%	0.00	0.00	0.00	0%
Reserva Legal	10,000,000.00	10,000,000.00	0.00	0%	10,000,000.00	10,000,000.00	0.00	0%
<b>Total, capital</b>	<b>587,870,123.26</b>	<b>503,188,105.24</b>	84,682,018.02	100%	<b>380,000,000.00</b>	<b>340,000,000.00</b>	40,000,000.00	100%
<b>Total, pasivo y capital</b>	<b>1,097,547,293.60</b>	<b>946,166,290.71</b>	151,381,002.89	100%	<b>871,947,382.00</b>	<b>790,867,969.55</b>	81,079,412.45	100%

**DIACTESA SRL,**

**TABLA NO. 6** estado de resultados Comparativos

Para los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019, 2018 y 2017.

Valores en RD\$

	2020	2019	2018	2017
Ingresos Operacionales (Ventas)	1,535,915,000	1,380,104,545	903,578,664	792,583,677
Devoluciones y Descuentos sobre Ventas	95,925,000	87,204,545	50,275,468	31,456,312
<b>Ventas Netas</b>	<b>1,439,990,000</b>	<b>1,292,900,000</b>	<b>853,303,196</b>	<b>761,127,365</b>
Costo de Ventas	993,993,000	903,630,000	450,690,899	367,899,456
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>445,997,000</b>	<b>389,270,000</b>	<b>402,612,297</b>	<b>393,227,909</b>
Gastos de Ventas (Representación y Promoción)	121,273,200	110,248,364	121,273,200	121,273,200
Gastos de Personal	35,509,800	32,281,636	35,509,800	35,509,800
Gastos de Administración	113,693,625	103,357,841	113,693,625	113,693,625
<b>Total, Gastos de operación</b>	<b>270,476,625</b>	<b>245,887,841</b>	<b>270,476,625</b>	<b>270,476,625</b>
<b>Utilidad en operación</b>	<b>175,520,375</b>	<b>143,382,159</b>	<b>132,135,672</b>	<b>122,751,284</b>
Otros Ingresos	21,134,000	19,212,727	17,850,456	20,134,000
<b>Utilidad bruta</b>	<b>196,654,375</b>	<b>162,594,886</b>	<b>149,986,128</b>	<b>142,885,284</b>
Gastos Financieros (Interés)	99,437,456	90,397,687	81,645,967	77,569,897
<b>Utilidades antes de Impuesto ISR</b>	<b>97,216,919</b>	<b>72,197,199</b>	<b>68,340,161</b>	<b>65,315,387</b>
Impuesto Sobre la Renta 27%	26,248,568	19,493,244	18,451,843	17,635,154
<b>Utilidad neta</b>	<b><u>70,968,351</u></b>	<b><u>52,703,955</u></b>	<b><u>49,888,318</u></b>	<b><u>47,680,233</u></b>

### 2.3 ADMINISTRACIÓN DE PROVISIONES DE CUENTAS INCOBRABLES.

▪ **Descuentos por pronto pago (DPP).** Según las consideraciones en las condiciones de crédito la empresa Diactesa SRL, tomá como referencia para sus clientes a crédito los siguientes descuentos por pronto pago un 3/30 lo que significa que el cliente obtiene un descuento de un 3%, siempre y cuando pague dentro de los 30 días de lo contrario el cliente esta en la obligación en pagar la deuda total de la factura.

Cuando se validan y se evalúan los descuentos otorgados por pronto pago se esperan ciertos efectos en los beneficios o utilidades como se muestran en la siguiente tabla:

**TABLA NO. 7 EFECTOS EN LOS BENEFICIOS O UTILIDADES DE LA EMPRESA.**

<b>Variables</b>	<b>Aumenta, Disminuye</b>	<b>Efecto sobre los Beneficios</b>
Flujo de las ventas	Aumentan	Positivo
Inversiones en las cuentas por cobrar (Clientes que no rebajan el descuento por pronto pago).	Disminuye	Positivo
Inversión en las cuentas por cobrar (Nuevos Clientes).	Aumenta	Negativo
Gastos provisiones cuentas incobrables.	Disminuye	Positivo
Beneficio por unidad	Disminuye	Negativo

**Fuente:** Elaboración propia partiendo de los datos obtenidos.

Según lo analizado en la tabla anterior se observa que los clientes que no aprovechan el descuento por pronto pago reducen las inversiones que la empresa realiza, mientras que lo que se invierte en los nuevos clientes aumentan dichas inversiones.

#### ▪ **Control de cuentas por cobrar “Aging “**

Uno de los controles en el departamento de cuentas por cobrar son los saldos por antigüedad donde de manera ordenada se reflejen los vencimientos de facturas a clientes, validar cuales clientes están a 30, 60, 90 días o más dependido. Los analistas llevan controles de cuales son las deudas más antiguas.

#### ▪ **Cuentas incobrables: estimación de cuentas incobrables**

Las compañías que se dedican a vender y prestar servicios a crédito siempre presentan ciertos riesgos al momento de realizar sus cobros, debido a los clientes que no cumplen con sus compromisos y aquellos que son morosos. Al cierre de cada período contable según lo establecido en la ley es un 2% por cuentas incobrables afectando los resultados de los estados financieros, se deduce como un gasto en el estado de resultado, en el estado de situación o balance general se deduce a las cuentas por cobrar a clientes, con este proceso damos cumplimiento a los lineamientos contables.

(Martínez, 2005) explica cuales métodos se consideran para el cálculo de las cuentas por cobrar:

1. **El método del porcentaje de las ventas o del estado de resultado**, se estiman pérdidas por cuentas incobrables utilizando un porcentaje de las ventas netas a crédito. Para considerar la tasa se consideran las pérdidas de años anteriores. Luego calculamos ese porcentaje al total de las ventas

A crédito menos devoluciones, descuentos y bonificaciones sobre ventas.

2. **El método del porcentaje de cuentas por cobrar o del Balance General**, se determina el monto de las pérdidas en cuentas incobrables en base a un porcentaje del saldo existente de la cuenta de clientes. Se analizan los cobros realizados durante cierto período, en este punto obtenemos un importe para ajustar las cuentas incobrables.
  
3. **El método de cancelación directa**, se aplica cuando los clientes de una manera definitiva no cumplan con los compromisos adquiridos, se registran como un gasto en el período contable.

### 2.3.1 INDICADORES FINANCIEROS, MÉTRICAS E INFORMES PARA LA GERENCIA.

#### Razones o índices de Gestión:

Estos indicadores permiten medir y evaluar como se llevan a cabo los procesos relacionados a las cobranzas, pagos de clientes, el inventario como tal.

Según los resultados obtenidos con los ratios aplicados específicamente para los períodos comprendidos 2019-2020 la empresa Diactesa SRL.

	-	2020	%	2019	%
Índice de Liquidez	<u>Activos</u>				
	<u>Corrientes</u>	<u>539,844,485.77</u>	<b>4.31</b>	<u>439,163,738.13</u>	<b>4.04</b>
	<u>Pasivos</u>				
	<u>Corrientes</u>	125,175,914.14		108,748,620.98	

Diactesa por cada peso que adeude, cuenta con un ratio de liquidez de 4.31 para el 2020 y 4.04 en el 2019 lo que significa que puede pagar sus deudas a corto plazo.

El indicador muestra que el tiempo promedio para que las cuentas por cobrar a clientes se conviertan en efectivo son 31 días según en año 2020.

<b>Índice de Gestión (Relacionados al Proceso de Cobros)</b>	<i>Cuentas por Cobrar X 360</i>				
	<i>Ventas</i>	<u>125,945,000.00</u>	<b>31.49</b>	<u>94,247,499.98</u>	<b>26.24</b>
	<i>Anuales</i>	1,439,990,000.00		1,292,900,000.00	<b>días</b>

- Diactesa maneja el pago de sus compromisos en un plazo promedio de 30 días, es decir paga a sus proveedores en un plazo prudente y se considera un buen pagador en el mercado.

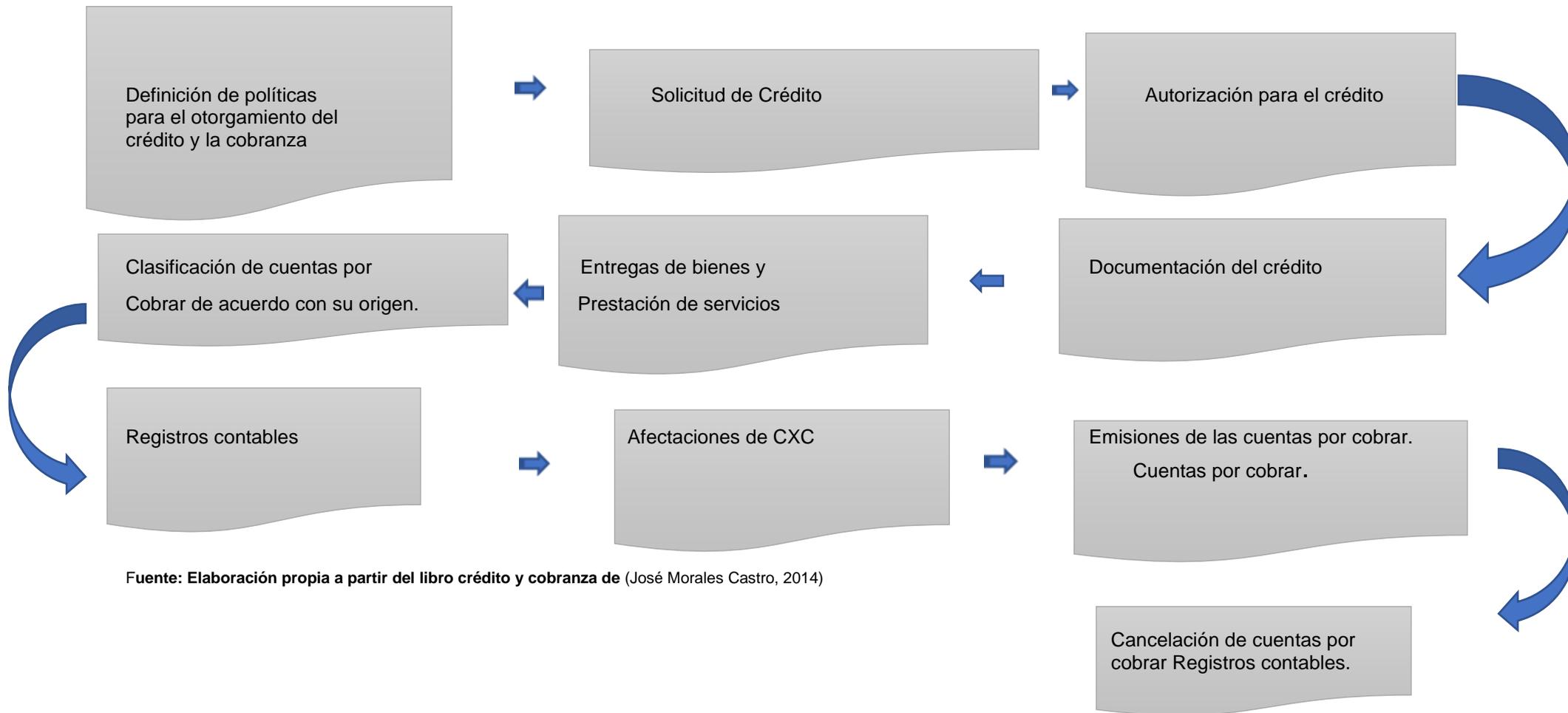
### **Ratios de Rentabilidad**

Medir la eficiencia para mostrar el logro de cada uno de los objetivos propuestos por la empresa así como también la buena gestión de como se han manejado los recursos de la empresa, de acuerdo a los resultados obtenidos se presentan a través de los siguientes indicadores: De acuerdo a los resultados para el año 2020 obtuvo un ROA de **6.47%** en comparación con el año 2019 fue mayor, lo que indica que por cada peso invertido en los activos se obtiene un rendimiento favorable y en aumento cada año según comparaciones.

<b>ROE (Rendimiento Sobre el Patrimonio)</b>	<u><i>Beneficio o Utilidad Neta</i></u>	70,968,351	<b>71%</b>	52,703,955.28	<b>61%</b>
	<i>Patrimonio</i>	100,000,000.00		86,856,521.74	
	<i>Total, de Activos</i>	1,097,547,294		946,166,290.71	
	-				

El ROE presenta buenos resultados en relación al capital invertido por los inversionistas, valorando la variación del 2019-2020 fue de un 10%.

**Figura. Proceso Contable a seguir para el registro de cuentas por Cobrar.**



Fuente: Elaboración propia a partir del libro crédito y cobranza de (José Morales Castro, 2014)

### 2.2.3. Registros Contables.

Los registros contables son considerados los asientos donde se asientan las operaciones de la empresa con el objetivo de llevar el control de cada una de esas transacciones, se mostraran los siguientes para la parte de cuentas incobrables o dudosas.

<b>TABLA 8. REGISTROS C. Fecha</b>	<b>Descripción o detalle de la cuenta</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>
<b>30/08/2021</b>	Provisiones de Cuentas Incobrables	450,000.00	
	Cuentas por Cobrar (Clientes)		450,000.00
	Nota: Registro de cuentas provisiones. 2020.		

**Fuente:** Elaboración propia partiendo de los datos obtenidos.

Análizando el registro anterior del monto reservado por la empresa para las cuentas incobrables y deduciendo el 2% según lo establecido por la ley.

<b>TABLA 9. REGISTROS Fecha</b>	<b>Descripción o detalle de la cuenta</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>
<b>30/08/2021</b>	Gastos asumidos por provisiones de cuentas de cuentas incobrables.	9,000.00	
	Provisiones de Cuentas Incobrables		9,000.00

**Fuente:** Elaboración propia partiendo de los datos obtenidos.

## **2.4 TRATAMIENTO TRIBUTARIO DE LAS CUENTAS INCOBRABLES EN REPÚBLICA DOMINICANA.**

Según lo que establece el Art 29. CONSTITUCION DE RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES.

El contribuyente podrá optar por la constitución de una reserva para cuentas incobrables, previa aprobación de la Administración. Dicha reserva se basará exclusivamente en un análisis de las cuentas de cobro dudoso, que con todos los elementos de juicio deberá someterse cada año como un anexo a la declaración jurada, y que en ningún caso podrá exceder del 4% del balance al cierre de las cuentas por cobrar a clientes al final del ejercicio.

El indicado anexo deberá incluir por lo menos los datos siguientes: nombre del cliente, fecha y número de la factura, fecha de vencimiento y fecha del último abono. Una vez adoptado este método, el contribuyente no podrá cambiarlo sin previa autorización de la Administración. (DGII, 2018). Para solicitar autorización para la creación de una reserva para cuentas incobrables, se deben considerar los siguientes documentos:

- Carta de solicitud firmada (en el caso de Personas Jurídicas debe estar timbrada, firmada y sellada).
- Copia de los estados financieros auditados del último ejercicio fiscal.
- Relación de cuentas por cobrar por antigüedad de saldo correspondiente al año corriente, incluyendo una columna que indique los días transcurridos desde la fecha de vencimiento.
- Reporte de facturación de ventas de los últimos 3 meses, identificando las ventas realizadas a Crédito y/o al Contado.
- Movimiento de las cuentas por cobrar e ingresos del año corriente de los últimos 3 meses, en las cuales se identifique el nombre del cliente.
- Documentos que evidencien la gestión de cobros de las deudas.

## **CAPITULO III:**

### **PROPUESTAS DE MEJORAS A LA GESTION DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA LA DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA DIACTESA SRL.**

**Objetivo del capítulo:** Implementar las mejoras sobre gestión de crédito y cobranzas a la distribuidora farmacéutica DIACTESA SRL.

#### **3.1 ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA GERENCIA DE CRÉDITO Y COBRANZAS.**

Diactesa SRL ha realizado a través de su departamento de cobranzas el proceso de gestión a clientes de diversas maneras, siendo el principal método de pago las transferencias bancarias, es decir pagos electrónicos. Toda esta logística realizada en conjunto con el personal de ventas que dan el soporte directo al departamento.

La administración o gerencia de créditos continúa el proceso de este método de pago ya que agiliza y eficientiza todas las operaciones de la empresa, y cuando se habla de optimizar esos procesos se estima que reduce las debilidades en materia de tiempo y fortalece la relación empresa y cliente.

Dentro de la administración general también está conceder créditos a nuevos clientes, brindar y solicitar referencias comerciales, enviar descuentos por pronto pago, notas de crédito financieras, notas de crédito por devoluciones, generar estados de cuentas, generar reportes, autorización de pedidos de clientes con cuentas morosas y gestionar aquellas cuentas que presentan muchos días de atraso. Entrega de facturas y reportes de cobros a vendedores, entregar talonarios de recibo y de reportes de cobranzas.

### **3.2 SIETEMA DE CONTROL INTERNO.**

Un sistema de cobro interno, no solamente sirve para cumplir con requisitos y requerimientos sino para dar continuidad aquellas acciones que requieren cierta cautela de manera previa, simultáneamente y de supervisión, especialmente aquellas que están orientadas a clientes directamente.

(Hernández & Villareal, 2018) establecen que un sistema de control interno es valioso y efectivo cuando:

- I) Provee confianza sobre la generación de información financiera.
- II) Brinda seguridad razonable sobre la generación y eficiencia de la operación.
- III) Atiende aspectos regulatorios.
- IV) Establece una plataforma para el logro de objetivos de la organización.

#### **3.2.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (ISO) APLICADOS A LOS PROCESOS COBRANZAS.**

Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una

declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio. (Norma Internacional ISO 9001, 2015).

Los principios de la gestión de la calidad son:

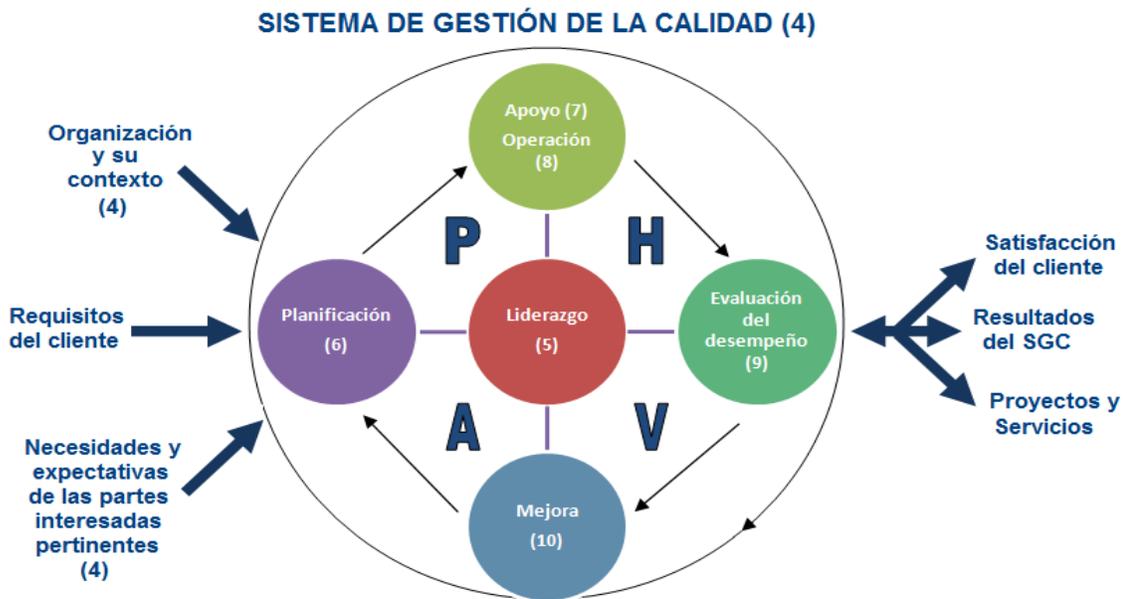
- Enfoque al cliente;
- Liderazgo;
- Compromiso de las personas;

- Enfoque a procesos;
- Mejora;
- Toma de decisiones basada en la evidencia;
- Gestión de las relaciones.

Según las consideraciones expuestas por la norma y los lineamientos que la empresa necesita debido a las deficiencias encontradas en cada uno de sus actividades en el departamento de cobranzas debe adoptar un enfoque a sus procesos para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de sus sistema logrando así satisfacer las necesidades de la empresa en general y del cliente.

Lograr un enfoque integral de todas las interrelaciones e interdependencias permitirá que la organización mantenga buenos resultados a nivel financiero y una mejor dirección estratégica. La aplicación del enfoque a procesos comprende varias fases elementales según la (Norma Internacional ISO 9001, 2015) el ciclo PHVA donde se aplica como un todo general a cualquier sistema de gestión.

Figura No. 6



Fuente: Representación de la estructura de la norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA, (encalidad.blogspot.com, 2017).

Este ciclo explica brevemente como debe ser el enfoque de acuerdo a las necesidades:

**Planificar:** Establecer las metas, objetivos y procesos para lograr los resultados que se esperan. Conocer los aspectos a mejorar. La planificación es la fase principal donde se pueden prever los futuros riesgos y las posibles oportunidades.

**Hacer:** Llevar a cabo lo planificado o poner en marcha el plan propuesto registrando las acciones ejecutadas.

**Verificar:** El seguimiento constituye una función muy importante porque nos permite medir los procesos, servicios y productos con relación a las políticas, objetivos, requisitos, planificaciones y dar a conocer los resultados de esas evaluaciones de desempeño.

**Actuar:** emprender acciones para mejorar el desempeño, cuando aplique.

### **3.2.2 ENTREVISTAS A EMPLEADOS, GERENTES Y ENCARGADOS DE GESTIONAR LAS COBRANZAS Y CRÉDITOS DE LA EMPRESA.**



#### ***Objetivo General***

La presente encuesta tiene como objetivo general conocer cómo se manejan los procesos de gestión de cobranzas en el departamento, así como establecer mejoras continuas en los procesos de la distribuidora DIACTESA SRL.

#### ***Objetivos Específicos***

- ✓ Identificar las fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos del departamento de créditos y cobranzas.
  
- ✓ Diseñar y plantear acciones que contribuyan a la eficiencia y objetivos de la organización.

#### ***Alcance***

Esta encuesta está dirigida a empleados, gerentes y encargados de gestionar las cobranzas y créditos de la empresa DIACTESA SRL. Estos datos recopilados son únicamente para fines académicos y para el desarrollo de la presente investigación.

## ***Metodología***

Para conocer los procesos realizados por los analistas, gerentes, y encargados serán recolectados los datos de las personas encuestadas a través de un formulario. El mismo ha sido diseñado tomando en consideración los indicadores de gestión de procesos del departamento de cobranzas con un enfoque cualitativo (preguntas abiertas) para los fines.

## Cuestionario

1. ¿Conoce y maneja las políticas de crédito y Cobranzas de la empresa?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. Quizás
  
2. ¿Ha recibido entrenamientos o talleres de cómo gestionar la cobranza a clientes?
  - a. Frecuentemente
  - b. Siempre
  - c. Nunca
  - d. En ocasiones
  
3. ¿El departamento lleva control y seguimiento de aquellos clientes morosos o con deudas atrasadas?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. Casi Siempre (Especifique con qué frecuencia lo hace): \_
  
4. ¿Las operaciones de ventas responden a las políticas de cobranza establecidas?
  - a. Si
  - b. No
  
5. ¿Cuáles incidencias ocurren en el departamento para el proceso de gestión de créditos?
  
6. ¿Qué aspectos se consideran para otorgar los créditos a clientes?
  - a. Referencias Comerciales.
  - b. Capacidad de pago
  - c. Cantidad de compras realizadas (Contado).
  - d. Límite de crédito.
  - e. Todos los anteriores
  
7. ¿Cuáles requisitos o documentación exigen en el departamento al momento de dar apertura nuevos clientes?
  
8. ¿Con qué regularidad se revisan los clientes que presentan atrasos en sus pagos?
  
9. ¿El departamento establece parámetros o metas de cobro mensual?
  
10. ¿Mantiene el personal de cobranzas una comunicación efectiva con las demás áreas operativas de la empresa?

11. ¿Cuáles acciones toma la gerencia administrativa del departamento para aquellas cuentas incobrables que tienen más de dos años de antigüedad?

**TABLA NO. 10 CONCLUSIONES RESPUESTAS AL CUESTIONARIO APLICADOS A LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTOS DE COBRANZAS**

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	La mayoría respondió que “si” tiene ciertos conocimientos de los procesos a seguir, pero que nunca le han entregado en físico ningún documento que haga referencia de las pautas a seguir en cada escenario. Es decir no maneja por escrito las políticas de la empresa.
2	La respuesta dada por la mayoría de colaboradores del departamento de cobranzas señala que nunca han recibido entrenamientos, talleres, diplomados sobre los procesos a seguir.
3	El departamento lleva cierto control hasta cierto punto, pero el problema radica en el seguimiento en algunos casos siendo estos tratados al momento pero no concluidos en la fecha indicada.
4	Todos los procesos directos e indirectos se canalizan en el departamento de cobranzas, teniendo de intermediario a los canales de ventas (Vendedores) quienes tienen contacto permanente con el cliente.
5	Dentro de las incidencias que se tienen están relacionados a los documentos comerciales, tales como entrega de facturas, notas de crédito por devolución, notas de crédito financieras, los casos dados en el departamento de cobranzas son mayormente cuando estos documentos no son recibidos por el cliente en la fecha establecida. Retrasando el proceso de gestión de cobranzas.
6	Al momento de evaluar un cliente se consideran varios aspectos como: Referencias comerciales con otros proveedores, la empresa tiene una política de tres compras de contado para aperturarle el crédito al cliente, su capacidad de pago y movimientos de compras con otros clientes.

7	Al momento de aperturar un nuevo cliente en el sistema la documentación exigida consta de: 1) Completar el formulario FGC- Solicitud creación de nuevos clientes. 2) Fimar y sellar tanto el vendedor como el cliente. 3) Anexar copia de la Cédula del responsable del crédito. 4) Permisos de salud pública en caso de ser requerido.
8	Los clientes son revisados por los analistas con frecuencia pero no dan seguimiento de gestión de cobros continua aquellos clientes que presentan atrasos.
9	Los parámetros son establecidos por el departamento de ventas con relación a las metas de cobranzas, ya que el personal de ventas es quien realiza la gestión de cobros a clientes directamente. Con relación al departamentos de cobro no llevan parámetros de metas de cobro.
10	La comunicación se mantiene con claridad en el equipo.
11	La gerencia de cobrazas aún no ha ejecutado ciertas acciones con relación a cuentas incobrables de clientes, necesita una reunión previa con los demás gerentes involucrados para definir ciertos puntos de clientes con atrasos en sus cuentas.

**Fuente:** Elaboración propia según los datos obtenidos.

### **3.4 PROPUESTAS DE MEJORAS EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS.**

En la presente investigación de mejoras en los procesos de gestión de créditos y cobranzas se están proponiendo las siguientes: políticas y procedimientos diseñar un mapa de procesos, medir a través de los indicadores las gestiones de cobranzas para lograr de manera eficaz los objetivos establecidos.

El enfoque principal de las mejoras para la distribuidora farmacéutica DIACTESA SRL, estará orientado a estructurar mejor cuatro áreas específicas de las cuáles según los análisis realizados contribuirán en un 95% en todas sus actividades principales: Estructura y organización de políticas, Liderazgo estratégico en combinación con el desempeño superior, mayor uso de herramientas tecnológicas, capacitación continua del personal, mediciones de resultados a través de indicadores financieros pueden ser (mensual, trimestral, anual).

#### **-Estructura y organización de políticas del departamento de cobranzas**

Lograr un esfuerzo coordinado de organizar todas las actividades que hay que realizar implica mucha disciplina en el proceso para lograr cumplir esas funciones y responsabilidades. La organización formal se construye en base a una estructura de funciones.

Según Guillermo Gómez Ceja dice "Una definición de organización, la define como una estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad.

Toda entidad para que perdure en el tiempo necesita de lo siguiente:

- a) Diversos elementos, cada uno juega un papel importante no tienen funciones iguales.
- b) Unidad funcional: Cada uno de estos elementos o partes tienden a proyectarse bajo el mismo objetivo y perseguir los mismos fines.
- c) Coordinación: Para alcanzar la meta propuesta cada una de estas partes se complementan, sin tomar en cuenta que sus funciones sean distintas.

**Propuesta:**

Las acciones correctivas que pueden estructurar mejor las políticas del departamento de cobranzas de DIACTESA SRL están orientadas en dos etapas:

**Etapas Mecánicas:** Esta parte reorganiza o contruye la base de esas políticas que no están siendo cumplidas, ni que tampoco son conocidas por los colaboradores del departamento tal como se detalla en las conclusiones del cuestionario aplicado de la tabla anterior.

- d) Fase de previsión: la gerencia del departamento de cobranzas de proyectar y evaluar las condiciones futuras que se pueden dar con su cartera de clientes.
  - Define y persigue los objetivos como equipo y como parte funcional de la empresa.
  - Debe investigar y dar curso aquellas acciones correctivas de cada uno de sus procesos.

- Fase de Planificación o planeación: la gerencia o persona encargada debe establecer el curso de todas las acciones a seguir.
- Dentro de estas acciones se contempla por escrito los siguientes elementos:
  - Políticas
  - Procedimientos
  - Proyectos o programas (Incentivar la capacitación de los colaboradores del departamento).
  - Proyecciones de Gestión de cobranzas.

e) Organización: Se establecen las funciones y responsabilidades de cada uno.

- Obligaciones y Responsabilidades definidas por la gerencia.
- Jerarquías o funciones de mando dentro del departamento de cobranzas.
- Etapa Dinámica: Responde desde la reestructuración hacia la fase operativa de los procesos.
- Integración: Facilita los medios necesarios a la organización.
- Dirección: Impulsan la coordinación de acciones y seguimientos de los créditos y cobros a clientes mediante:
  - ✓ Jerarquía o mando de gerencia.
  - ✓ Comunicación efectiva.
  - ✓ Supervisión.
- Control: implementación de modelos que midan y corrijan las deficiencias estableciendo normas, controles internos y la toma de decisiones a través de la interpretación de resultados.

- **Liderazgo estratégico aplicado a la gerencia de cobranzas.**

El liderazgo estratégico se ocupa de administrar el proceso de creación de estrategias con el propósito de mejorar el desempeño de una compañía y, por consiguiente, de incrementar el valor de la empresa para sus propietarios y accionistas. (Hill, Jones , & Schilling , 2015)

**Desempeño superior**

La meta última de las compañías que generan utilidades es maximizar el valor para los accionistas por dos razones. La primera es que los accionistas proporcionan a la compañía el capital de riesgo que permite que sus administradores adquieran los recursos necesarios para producir bienes y servicios. (Hill, Jones , & Schilling , 2015).

**Propuesta:**

Administrar la gestión del crédito y cobranzas requiere de un enfoque interactivo por lo que utilizar ejercicios y dinámicas al principio, durante y finalizando la jornada de trabajo ofrecerá muchas experiencias y aprendizajes con cada colaborador de la empresa y su gerente.

Dentro de la dinámica se realizarán con breves ejercicios de 15 minutos entre los colaboradores, presentación de escenarios con dilemas de clientes, se les dará la oportunidad de que respondan de manera escrita u oral las posibles soluciones a considerar desde su punto de vista ético. Crear revisiones a fin de mes para medir los niveles de control y el proceso de gestión.

- **Innovación tecnológica que agilicen los procesos en las cobranzas a clientes.**

La innovación es uno de los principales retos de las organizaciones por que representa una de las variables estratégicas que determinan ventajas sobre la competencia y al mismo tiempo contribuye a mejorar los procesos de la empresa.

La innovación tecnológica es la principal transformación económica, cultural y social de hoy en día por que de ella dependen otras interdependencias. Es la más importante debido al efecto que produce directamente en los procesos.

Según (Vacas, García Oscar , Palao, & Rojo, 2014), define la Infotecnología como el conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software), soportes de la información y canales de comunicación relacionados con el almacenamiento, procesamiento y transmisión digitalizada de la información.

Entender que la tecnología de la información es un factor estratégico de las empresas, sabiendo que los mercados no se mantienen estáticos y que todos estos cambios son a nivel global, donde muchas empresas no se adaptan a estos y terminan saliendo de los mismos.

Estas razones comprueban de que para que todo esto se evite a mayor escala, las organizaciones deben implementar estas innovaciones para aumentar su productividad, ventaja competitiva y alcanzar los niveles de gestión propuestos.

Diactesa SRL, aún mantiene algunos procesos antiguos en sus gestiones de cobranzas, este factor afecta de una manera u otra todos los procesos relacionados con este departamento, por tal razón se realizan las siguientes propuestas en la parte de innovación tecnológica.

### **Propuestas Innovación Tecnológica:**

**Digitalización procesos de pagos:** En el período de la 2020 al 2021 aumentaron los pagos electrónicos, es decir transferencias bancarias en la empresa debido a la situación de la pandemia por lo que la organización debe implementar un cambio radical en el tratamiento de la información, esto incluye la mejora en crear una aplicación o un software integrado al sistema de la empresa que permita identificar de donde provienen los fondos reflejados en la cuenta

bancaria de la organización. Esto aplica para clientes que realizan pagos y no son notificados al vendedor o al departamento de cobranzas.

**Automatización de las actividades:** El departamento puede agilizar sus procesos enviando de manera automática a clientes: estados de cuenta, notas de crédito financieras, notas de crédito por devolución, descuentos por pronto pago. Todos estos procesos pueden ahorrar tiempo y los analistas pueden invertirlo en otras tareas y programas de mejoras.

**Interacción y comunicación permanente a través de los canales digitales:** Mantener conectada todas las áreas de la empresa principalmente cuando están relacionadas directamente, un ejemplo en el caso de la distribuidora farmacéutica están: ventas, servicio al cliente, almacén y créditos y cobros cumplen una función integral en sus procesos operativos.

La Infotecnología es una herramienta muy poderosa si se aplica convenientemente a los procesos.

- **Capacitación continua de los colaboradores o personal:**

El personal o colaboradores de una empresa juegan un papel muy importante porque agregan valor y ayudan al logro de las metas propuestas. Este recurso tan valioso depende en gran medida de cómo sean considerados por las organizaciones y que éstos sepan aprovechar estas herramientas.

Según el autor (Contreas, 2012) establece cuatro categorías para incentivar el desarrollo del factor humano.

**1- Satisfacción intrínseca:**

- Factores inherentes al empleo y sus tareas: reto del trabajo, interés en el mismo, uso de creatividad y otras competencias en particular
- Aspectos agradables de la interacción social.

## **2- Reconocimiento de logros**

- Respeto de compañeros, experimentar la estima también puede provenir de fuentes externas

## **3- Oportunidad de desarrollo**

- Oportunidades de aprender, desarrollarse y progresar en la propia organización

## **4- Recompensas económicas**

- Compensaciones y beneficios, en especial relacionados a la productividad.

### **Propuestas:**

Se debe implementar dentro del departamento el desarrollo de competencias un ejemplo es la rotación de puestos esto es una práctica donde los colaboradores o el personal aprende de manera conjunta de cómo opera en general el departamento. También motivar a los empleados a través de nuevos proyectos y funciones, es decir ir delegando ciertas funciones con el objetivo de incentivar a la motivación interna.

El gerente debe preparar cierto liderazgo para cuando no esté presente en la oficina hallan líderes que puedan ejecutar algunas de sus asignaciones manteniendo el flujo de trabajo.

- Crear programas de mentoría y coaching donde la motivación a ser más eficaces.
- La mentoría mejora nuestros conocimientos, experiencias y habilidades.
- Diplomados orientados al desarrollo de nuevas competencias.
- Capacitaciones online o virtual.
- Seminarios
- Dinámicas gerenciales, es decir simulaciones que estimulen la formación.

## CONCLUSIONES

Analizar los diversos riesgos financieros en las organizaciones es fundamental, principalmente para tener un buen desempeño es importante establecer políticas, esquema o mapa de procesos definidos, planificaciones, controles y seguimientos. Otro aspecto es medir esos procesos y evaluar cada uno de ellos mediante los indicadores financieros.

En la presente investigación se procedió a describir los procesos de gestión de crédito y cobranzas de la empresa DIACTESA SRL, en donde se identificaron aquellas debilidades en sus actividades operativas, falta de seguimiento en sus políticas y el no contar con un procedimiento objetivo para evaluar a los clientes. Se determinó que gran parte de esos procedimientos se realizan de forma manual y la falta de conocimientos por parte del personal sobre los procesos. También que no existen indicadores de medición para la toma de decisiones en el departamento de cobranzas.

Luego de conocer cada una de estas debilidades que afectan las actividades operativas, se elaboraron propuestas de mejoras en los procesos de gestión de créditos y cobranzas con la finalidad de que se pueda controlar, mitigar los riesgos, organizar, definir y sobre todo garantizar la rentabilidad y eficacia de la empresa en general.

Para finalizar, cada una de estas mejoras o propuestas tienen como propósito elemental mejorar el sistema de gestión de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Implementar políticas de calidad en los procesos operativos del departamento de gestión de crédito y cobranzas. Dichas políticas pueden basarse en un sistema de gestión de la calidad basados en los procesos, tal cual como se explica en el capítulo 3 de este trabajo de investigación.
- Control y seguimiento de las actividades del departamento.
- Automatización de aquellos procesos que aún se llevan manual y que afectan el desarrollo de las actividades.
- La gerencia en coordinación con otros departamentos como tecnología deben estructurar y desarrollar aplicaciones, interfaces como también capacitar a los analistas para que el tiempo de respuesta hacia el cliente sea rápido y eficiente.
- El uso de métricas o indicadores financieros permitirá que cada propuesta de mejora implementada reduzca los riesgos y aumente la rentabilidad.
- Programar reuniones trimestrales con los gerentes, encargados para evaluar dichos procesos y resultados.
- Capacitar al personal para reforzar aquellas debilidades y desarrollar programas que incentiven al crecimiento personal y profesional.

## BIBLIOGRAFÍA

Brachfield, P. (2019). *Credit Management* . Madrid, España : FC Editorial. Fundación Confemental .

José Morales Castro, A. M. (2014). *Crédito y Cobranzas* . México : Grupo Editorial Patria

Pinilla, C. G., & Gálvez. (2008). Cuentas por Cobrar, Teoría y Aplicación. *Gestión de Cuentas por Cobrar, Teoría y Aplicación*. Universidad del Bío Bío, Chile.

Sampieri, D. R. (2014). *Metodología de la Investigación* . México : MC Graw Hill.

### Webgrafía:

BANDERA, C. B. (2019). *CENTRO DE ESTUDIOS FISCALES (CEFA)*. OBTENIDO DE CENTRO DE ESTUDIOS FISCALES (CEFA): [HTTPS://WWW.CEFA.COM.MX](https://www.cefa.com.mx)

LAZAGORTA, J. (04 DE JUNIO DE 2012). *EL ECONOMISTA*. OBTENIDO DE EL ECONOMISTA: [HTTPS://WWW.ELECONOMISTA.COM](https://www.eleconomista.com)

ROSA, F. (AGOSTO DE 2019). *ASOCIACIÓN POPULAR DE AHORROS Y PRÉTAMOS* . OBTENIDO DE APAP: [HTTPS://WWW.APAP.COM.DO](https://www.apap.com.do)

DGII. (JUNIO DE 2018). *DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS* . OBTENIDO DE DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS : [HTTPS://DGII.GOV.DO](https://dgii.gov.do)

Martínez, V. A. (2005). *Adminsitración de las Cuentas por Cobrar* . Obtenido de Academia.edu: <https://www.academia.edu>.