

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Política de crédito y manual de procedimiento para el control  
de cuentas por cobrar en una distribuidora de productos masivos**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

José Antonio López Sapón

Guatemala, octubre 2013

**Política de crédito y manual de procedimiento para el control  
de cuentas por cobrar en una distribuidora de productos masivos**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

José Antonio López Sapón (Estudiante)

Licda. Ingrid de Núñez (Asesora)  
Licda. Ana Lucrecia Contreras (Revisor)

Guatemala, octubre 2013

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M. A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

**Coordinadora**

**Examinadores responsables de la evaluación general  
de la práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Norma Anabella Cerezo

**Examinadora**

Licda. Ana Gabriela Coroda

**Examinadora**

Lic. Federico Robles De La Roca

**Examinador**

Licda. Ingrid de Núñez

**Asesora**

Licda. Ana Lucrecia Contreras Sagastume

**Revisora**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**


"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0027-2013-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 21 DE MARZO DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Ingrid de Núñez, tutora y licenciada Ana Lucrecia Contreras, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "POLÍTICA DE CRÉDITO Y MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS MASIVOS". Presentada por el estudiante José Antonio López Sapón, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.593, de fecha 06 de febrero del 2,013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

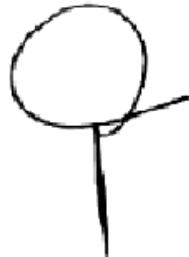
  
Lic. César Augusto Custodio Cobar  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 05 de enero del 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Política de crédito y manual de procedimiento para el control de cuentas por cobrar en una distribuidora de productos masivos”** presentado por el estudiante: **José Antonio López Sapón**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 82/ 100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large circle with a vertical line extending downwards from its center, and a short horizontal line extending to the right from the top of the vertical line.

Ingrid de Núñez  
Licenciada en Administración de Empresas  
Asesora

Guatemala, 18 de enero de 2013.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida del tema: **“Política de crédito y manual de procedimiento para el control de cuentas por cobrar en una distribuidora de productos masivos”** elaborado por el estudiante **José Antonio López Sapón** de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo, al observar que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicha investigación.

Atentamente,



**Licda. Ana Lucrecia Contreras Sagastume**  
**Revisor**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## **REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO**

REF.: UPANA: RYCA: 976.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **LÓPEZ SAPÓN, JOSÉ ANTONIO** con número de carné 1224959, aprobó con 77 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día seis de febrero del año dos mil trece.-----

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los tres días del mes de octubre del año dos mil trece.-----

Atentamente,



  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico

  
Vo.Bo. M.Sc. Alba de González  
Secretaria General



Laura B.  
cc. Archivo.



## **Dedicatoria**

- A Dios: Por concederme la sabiduría, luz y bendición para alcanzar las ansias de mi corazón.
- A mis padres: Magdalena Sapón y Antonio López (QEPD), por labrar con esfuerzo cada día mi carácter, ofreciéndome amor, consejo, ayuda y paciencia.
- A mi esposa: Ludís Maribel Marroquín, por su amor, apoyo incondicional y compañía constante, Gracias, por estar a mi lado.
- A mis hijos: Dilan, Douglas, Ángela y José, que han sembrado su amor, felicidad y ternura al hogar, son mi vida.
- A mis hermanos: Por ser auxilio y fortaleza constante en tiempo de dificultad.
- A mis suegros: Profundo agradecimiento por su ilimitado socorro.
- A la institución: Por abrirme las puertas, en especial al Gerente General por permitir realizar la Práctica Empresarial Dirigida.
- A la UPANA: Por brindar una oportunidad visionaria de estudios.
- A mis familiares y amigos/as: Que de una y otra forma me ayudaron y participaron para lograr el presente éxito profesional. Gracias por sus palabras de aliento y fe en mí.
- A mis compañeros/as de trabajo y estudio: Por su apoyo moral y ayuda constante.

## Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	
2.1 Marco teórico	5
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	15
3.2 Objetivos de la práctica realizada	16
3.3 Alcances y límites de la práctica	16
3.4 Metodología aplicada a la práctica	17
3.4.1. Sujetos de la investigación	17
3.4.2. Instrumentos	17
3.4.3. Procedimientos	17
Capítulo 4	
4.1 Presentación de resultados	18
Capítulo 5	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	21
Capítulo 6	
6.1 Propuesta de solución	26
6.2 Área administrativa	27
6.3 Objetivos de la política de crédito	28
6.4 Objetivos específicos	29

6.8 Proceso de análisis para el otorgamiento del crédito	33
6.9 Procedimiento aplicación de la política de crédito	37
6.10 Costos estimados	39
6.11 Resultados esperados con la aplicación de la propuesta	39
Conclusiones	41
Referencias bibliográficas	42
Anexos	45

## **Resumen**

La presente investigación se enfoca en la forma de administrar las cuentas por cobrar de la distribuidora, para determinar y evaluar las deficiencias de control y procedimientos existentes en la empresa.

El estudio se desarrolló a través de las técnicas de investigación para conocer lo relacionado al tema de cuentas por cobrar, como los métodos de análisis financiero y administrativo, también se llevó a cabo una investigación de campo para el personal de la distribuidora, en donde se analizó información proporcionada por la empresa, de diciembre 2011 a noviembre 2012.

Se describe una justificación del problema, en donde se amplía las razones de la investigación, se detalla el antecedente de la empresa, marco teórico, planteamiento del problema, la presentación de resultados, análisis de resultados, concluyendo con la propuesta de solución a dicha investigación.

El capítulo 1 describe la actividad de la Distribuidora Guastatoya y las formas de pago que se utiliza. Seguidamente en el capítulo 2 se refiere a los conceptos y la importancia del departamento de crédito, la aplicación correcta de una política de crédito y la buena gestión de cobro, manteniendo una relación armoniosa con el cliente.

El capítulo 3 hace referencia a las técnicas de investigación que se utilizaron para este proyecto, siendo éstas la técnica de observación, cuestionarios, entrevistas, los cuales fueron aplicados a los colaboradores que tienen relación directa o indirecta con cuentas por cobrar.

El capítulo 4 hace referencia a los resultados de la investigación de campo aplicado al personal de la distribuidora Guastatoya, exponiendo en un cuadro de matriz de sentido.

El análisis e interpretación de resultados, se describe en el capítulo 5. En los últimos apartados se concluye la importancia de la aplicación correcta de una política de crédito, la buena gestión de cobro, las referencias bibliográficas, los anexos y finalmente, se propone la

implementación de una política de crédito, para la correcta administración de cuentas por cobrar.

La correcta aplicación de la política de crédito, perfeccionara la gestión de cuentas por cobrar, obteniendo resultado en una cartera sana, solventando compromisos financieros de la distribuidora.

## **Introducción**

En el ámbito empresarial es necesario conservar los clientes actuales y atraer nuevos, es de gran importancia las buenas relaciones comerciales entre cliente y proveedores. Las cuentas por cobrar representan un pilar fundamental dentro de toda empresa lo cual puede ser un grave riesgo si se otorga crédito sin un control.

Este proyecto se realizó en la distribuidora Guastatoya, ubicada en el departamento El Progreso. Por razones de confidencialidad el nombre de la organización es ficticio.

El objetivo del proyecto fue evaluar la correcta administración de cuentas por cobrar, que beneficien una cartera de cuentas por cobrar sana y razonablemente recuperable.

El cobro de la cartera de crédito, es de gran importancia en la salud financiera de toda empresa, ya que con este rubro, define el volumen de inventario, compromisos financieros con los proveedores.

Se enriquece a través de conceptos de un marco conceptual relacionado al tema, se presenta el marco teórico, referente a las cuentas por cobrar y el control de cuentas por cobrar.

La información proporcionada por la distribuidora Guastatoya y la investigación de campo realizada, evidencia la falta de procedimientos en el otorgamiento de crédito y proceso de cobro en las cuentas por cobrar.

Dentro de su base de datos, tiene clientes morosos mayores a 30 días, los cuales de no tener un control repercutirá en problemas financieros.

Determinando la necesidad de implementar una política de crédito y un manual de procedimiento en las cuentas por cobrar, que guíe a los ejecutivos de cuenta, de estandarizar la toma de decisiones en la otorgación de créditos de forma responsable.

Se define la importancia de una política de crédito y las cuentas por cobrar, la importancia de la aplicación de controles para mantener un resultado de clientes sanas.

Se diseña una política de crédito y un manual de procedimiento de cobro, en el fortalecimiento de la gestión de cobro, manteniendo la buena relación entre los clientes.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

La empresa “Distribuidora Guastatoya” nombre ficticio por razones de confidencialidad, inició operaciones en agosto del 2001. La oficina central está ubicada en el departamento del Progreso, teniendo cobertura geográfica inicialmente solo en el departamento del Progreso, con 2 ejecutivos de ventas. En el año del 2005, expande su distribución en el departamento de Jalapa con dos ejecutivos de ventas. Continuamente se expande a los departamentos de Izabal con un ejecutivo de venta, Zacapa y Chiquimula con tres ejecutivos de ventas y un auxiliar administrativo. La distribuidora se dedica a la distribución de producto de consumo masivo, en las tiendas detallista, depósitos de consumo diario, mayoristas, etc.

Su proceso de distribución es visitar cada negocio potencial, para la venta del producto de consumo masivo, a través de un portafolio de clientes que el ejecutivo de ventas incrementa con la visita que realiza en el sector del municipio asignado.

La visita es de pronta entrega, esto significa que el ejecutivo de ventas negocia la venta y entrega el producto en el momento de la negociación, se tiene dos formas de pago, en efectivo y el otorgamiento de crédito para los negocios que necesitan y que crea que son negocios potenciales de crecimiento rápido.

Distribuidora Guastatoya, no cuenta con un departamento de créditos. Los créditos son otorgados por los ejecutivos de cuentas bajo su propia responsabilidad.

Misión y visión, ser una de los distribuidores reconocidos dentro de la región del país, teniendo una diversidad de productos de consumo masivos satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, a través de una responsabilidad social.

La información de la cartera de créditos es centralizada en la agencia de Chiquimula, y el responsable es el auxiliar administrativo de la agencia.



Los controles que manejan los ejecutivos de ventas para otorgar créditos es a través de factura, la copia de factura es enviada a la agencia de Chiquimula, para su proceso de alimentación de información.

#### Gerencia general

Responsable de la dirección y acción de la estrategia de negocio, como también de los resultados obtenidos en las operaciones.

#### Estudios anteriores

Jamie Verónica Noriega Castro (2011). Las ventas al crédito presentan beneficios pero también provocan riesgos, por ello, se debe considerar la aplicación de una política efectiva de la administración del crédito.

Juan Carlos Piedrasanta Guzmán (2011), Las cuentas por cobrar están constituidas por créditos a favor de las empresas, correspondientes a las ventas, prestación de servicios y demás operaciones normales, incluyendo cuentas de clientes no garantizadas, efectos o documentos por cobrar, aceptaciones de clientes y montos acumulados o no facturados por los cuales pueden expedirse o no facturas con posterioridad.

Wanner Giovanni Nájera Albanez (2011), Otro concepto se refiere a que las cuentas por cobrar son aquellas provenientes de las operaciones comerciales de la empresa, previamente rebajadas por las estimaciones de deudores incobrables. Generalmente esta cuenta también es conocida como Clientes.

#### Situación actual de la empresa

##### a). Estructura organizacional.

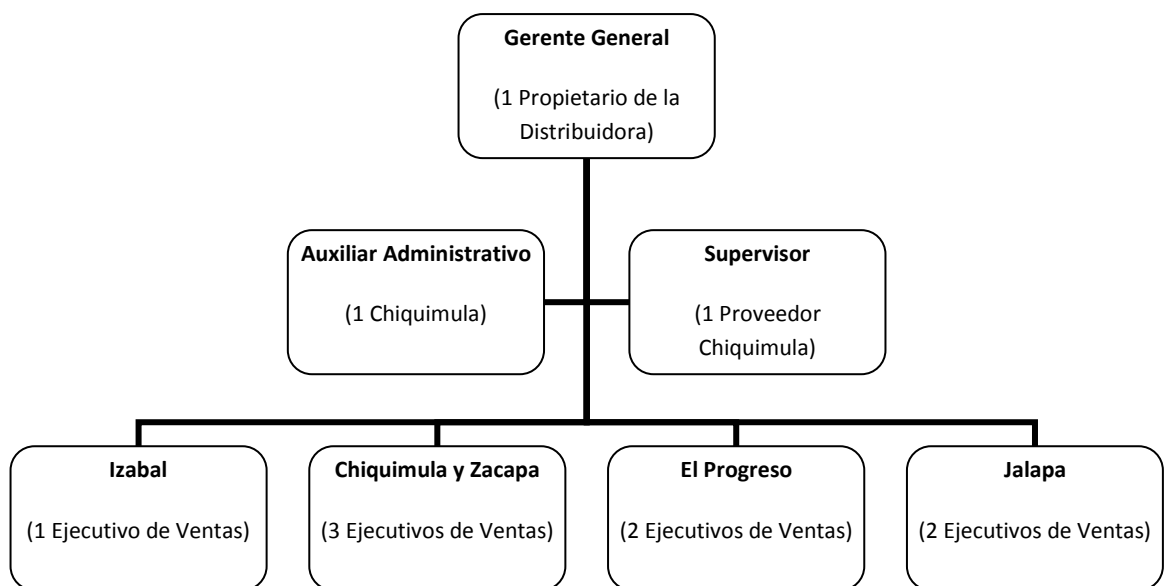
La estructura organizacional de la distribuidora, la conforma un gerente general quién es el propietario de la misma. Bajo el gerente general, está el auxiliar administrativo, responsable de proveer la información de las cuentas por cobrar de las agencias ubicadas en Izabal, Zacapa, Jalapa y Chiquimula.

Tiene el apoyo del proveedor quien le brinda un supervisor ubicado en la región de Chiquimula, para la supervisión de los ejecutivos de ventas en las regiones mencionadas, como también la revisión de la cartera de crédito.

Ilustración No. 1

Organigrama

Distribuidora Guastatoya



Fuente: distribuidora Guastatoya, junio 2012

Cuadro No.1

Se realizó un análisis FODA de la distribuidora Guastatoya, el cual proporcionó información útil para la implementación de acciones, medidas correctivo, que en este caso se consideran factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias de ámbito externo que inciden sobre su quehacer interno.

<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Mercado amplio para la expansión.</li> <li>*Cambio constante de encargados de puntos de negocios.</li> <li>*Cambio constante de ubicación de negocios.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Competidores directo de la empresa otorgan crédito.</li> <li>*Fuerte competencia de distribuidores con producto similar.</li> <li>*Incremento de Precios (Combustible, impuestos).</li> <li>*Créditos otorgados bajo responsabilidad del ejecutivo de cuenta.</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Mejora relación con el cliente.</li> <li>*Incremento en ventas.</li> <li>*Personal con conocimiento de la región.</li> <li>*Referencias crediticias del cliente, el ejecutivo de ventas conoce a los clientes.</li> <li>*Distribuidora reconocida por los clientes de la región.</li> <li>*Confianza de los clientes mayoristas hacia la distribuidora.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Deterioro de relación con cliente moroso.</li> <li>*Riesgo de cuenta incobrable.</li> <li>*Sin respaldo de garantía para cubrir cartera de crédito.</li> <li>*Falta de cumplimiento en fecha de pago a proveedor.</li> <li>*Falta de flujo de caja para pago de proveedores, puede provocar quiebre de abastecimiento de cliente final.</li> <li>*Falta de manual y política de crédito.</li> <li>*Carencia de departamento de Cuentas por Cobrar.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, septiembre 201

## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

La Distribuidora Guastatoya, es una empresa individual, dedicada al comercio y distribución de productos de consumo masivo, la administración y la gestión se lleva a cabo bajo la dirección del gerente general, en este caso es el propietario de la Distribuidora.

Molinari Carlos A. J. (2006), Los productos de consumo masivo; son aquellos en los que el consumidor dispone finalmente del bien; el producto deja de existir como tal y desaparece del circuito productivo. Por ejemplo, un perfume, un limpiador de cocina o una lata de tomates.

Los productos industriales; son aquellos que representan un papel intermedio en el proceso de producción de bienes, forman parte de un nuevo bien o participan en la fabricación del mismo. Como ejemplo se puede considerar el girasol, como materia prima para fabricar aceite, o una maquina envasadora.

La distribuidora distribuye varias marcas de productos de consumo masivo, y ellas son solo de un proveedor, quién le otorga un supervisor, se encarga de visitar a clientes potenciales y desarrollarlos, con las marcas que distribuye, haciendo acuerdos de pagos quienes ya se encuentran morosos y realizando negociaciones de ventas, el proveedor le tiene establecido mensualmente un volumen de venta como meta, para cubrir costos financieros, como salarios, combustible, abonos al proveedor, y gastos de distribución.

El proceso de distribución de la empresa, es de pronta entrega, en el cual el ejecutivo de cuenta, lleva el producto en vehículos equipados con cajillas de seguridad, ya que su forma de pago es de efectivo y crédito.

El crédito es un incentivo eficaz para las ventas, ya sea por los límites que se aprueban a los clientes, como por la mayor extensión de los plazos de pago.

Existen varios tipos de crédito lo cual se detallan:

Greco, Orlando (2007), Crédito Garantizado; aquel otorgado mediante una garantía.

Crédito; rubro del activo en donde se incluyen todas las cuentas que comprendan conceptos a cobrar por parte de la empresa, o servicios o bienes a recibir. Derecho que el ente posee contra terceros para percibir suma de dinero u otros bienes o servicios.

Crédito Hipotecario; aquel constituido con una garantía sobre un bien inmueble, el cual continúa en poder de su propietario. En caso de que el deudor no pague el préstamo a su vencimiento, el acreedor podrá ejecutar judicialmente la hipoteca con el fin de cobrar el importe del crédito a su favor.

Créditos incobrables, cuenta de resultados en la que se debitan los montos de los créditos considerados incobrables contra una previsión creada a tal efecto o contra la cuenta en la cual se origina la incobrabilidad. Deudores incobrables

Créditos diferidos; beneficios o ingresos percibidos con la anticipación. Se ubican en el balance general como un pasivo. Al producirse el devengamiento, es decir, cuando la utilidad o el ingreso inciden en el periodo contable pertinente, se cancelan contra una cuenta de utilidad.

Crédito por ventas; derechos emergentes de una empresa contra terceros por operaciones de ventas.

En el proceso de otorgar crédito en la distribuidora, el ejecutivo de cuentas, le apertura el pago a un plazo de 7, 14 o 30 días al cliente, la cantidad del valor del producto que el ejecutivo puede entregar al cliente es de Q1000.00, las garantías que el cliente le entrega al ejecutivo es que es de confianza y/o lo conoce.

Besley, S.; Brigham, E. (2001), en el libro titulado “Fundamentos de Administración Financiera” definen que: Los términos de crédito son las condiciones que regulan las ventas al crédito, especialmente respecto a los convenios de pago.

Pedro Cabrera Juárez (2009), Las empresas necesitan determinar la fecha en la cual comienza el periodo de crédito, el tiempo del que dispone el cliente para pagar las compras a crédito antes de que su cuenta se considere atrasada, y si deberían ofrecer descuentos en efectivo por pronto pago.

Pedro Cabrera Juárez (2009), El periodo de crédito puede ser tan breve como 7 días o tan prolongado como 6 meses. La variación parece estar directamente relacionada con la duración de la estancia de la mercancía en el inventario del cliente. Por ejemplo, los fabricantes de bienes con periodos de rotación de inventario relativamente escasos, como las joyas, tienden a ofrecer a los comerciantes períodos de crédito más prolongados que los que ofrecen los distribuidores de bienes con períodos de rotación de inventario más frecuentes, como los productos alimenticios.

Verónica Griselda Calderón (2010), “El Crédito es un medio de cambio de aceptación limitada” Esto quiere decir que es un medio con el cual el vendedor y el comprador trasladan bienes. En cuanto a la aceptación limitada significa que se da en un momento o tiempo estipulado; distinta al dinero que tiene aceptación ilimitada, en donde el comprador se somete a la investigación ante el vendedor y a la vez analiza si vale la pena adquirir el bien que busca. La palabra Crédito proviene del latín “Credere” que significa tener fe o confianza en que el deudor pagará el importe de una operación.

El proceso de envío de información de los créditos otorgados por las agencias de El Progreso, Jalapa, Zacapa e Izabal, al auxiliar administrativo ubicado en Chiquimula es vía encomienda, a través de una empresa de Courier nacional, con una desfase entre 7 a 14 días, después de emitida la factura de crédito, también tiene a su cargo el control de bodega de producto, realiza la liquidación diaria de cada ruta vía teléfono, y presenta los reportes de cierre al día siguiente, tiene a su cargo el control de gastos de distribución (combustible, pago de peaje al ingresar a municipios, alimentación y hospedaje del ejecutivo de cuenta).

Hornngren, Harrison, Bamber (2003), Una responsabilidad clave de los administradores es controlar las operaciones. Los propietarios y altos directivos establecen los objetivos de una compañía, los administradores dirigen y los empleados se encargan de su ejecución. El control interno es organizacional y todas las medidas correspondientes que adopta una entidad para:

1. Salvaguardar los activos que usa en sus operaciones.
2. Fomentar el acatamiento de sus políticas.
3. Promover la eficacia operativa(lograr los mejores resultados al costo mas bajo)
4. Tener registros contables precisos y fiables.

Los controles internos son más efectivos cuando los empleados de todos los niveles adoptan los objetivos y normas éticas de la organización. Los altos directivos deben comunicar los objetivos y normas a los empleados.

La distribuidora carece con un departamento de crédito, la alimentación de información a la cartera de cuentas por cobrar es responsabilidad del auxiliar administrativo, quién envía información a las agencias de los días de morosidad de la cartera de crédito, y la preparación de la información a gerencia de la cartera de crédito general de la distribuidora, que influye en la toma de decisión.

Molina, Víctor (2005), Es responsabilidad del departamento de crédito y cobranzas recuperar en su totalidad la cartera de la empresa. Es muy frecuente que los clientes dejen pendientes de pago partidas de mediano o pequeño monto, con el objeto que al paso del tiempo se olviden y se vean sujetas a un ajuste, o bien sean canceladas.

La responsabilidad del departamento de crédito y cobranzas es, sin embargo, recuperar las cuentas y documentos por cobrar en su totalidad y o permitir que sus finanzas sufran algún menoscabo por no hacer una cobranza completa.

Ligia Estela Mejía Parada (2011), El departamento de crédito y cobro es el encargado de controlar a aquellas personas que le adeudan a la empresa por mercaderías vendidas al crédito

y como función principal tiene, darle seguimiento a la recuperación de los saldos pendientes de cobro de la empresa a través de una comunicación directa con los clientes.

Pare Branchfield (2009), Los riesgos del crédito comercial son los derivados de las posibles pérdidas que la empresa pueda tener si ocurre alguno de los tres supuestos que se citan a continuación.

- No poder cobrar nunca los créditos otorgados (fallidos)
- Cobrar los créditos con retraso (créditos morosos)
- Cobrar finalmente menos importe que el monto facturado (cargos o deducciones impuestos por el cliente)

Por lo que el control de las cuentas por cobrar, es del ejecutivo de cuentas, y es el encargado de la recuperación del mismo, y responsable de la gestión de cobro de los clientes morosos, con los clientes fugados el ejecutivo de cuentas es quién cancela la deuda.

Edgar Leonel Cifuentes Mora (2009), Una cuenta en mora cuando el prestatario se encuentra atrasado en el pago de las cuotas exigibles y ello ocurre cuando el pago no se recibe en la fecha de vencimiento. El prestatario continúa en dicho estado hasta que pone la cuenta al día ya sea mediante el pago u obteniendo un aplazamiento o indulgencia, se concluye que en la mayoría de tipos de crédito, la persona o la empresa aceptan hacer pagos de acuerdo a un cierto programa, y si se demora o no paga lo que debe, tendrá que pagar un cargo por morosidad, esto encarece el préstamo.

La falta de controles de la cartera de cobros provoca problemas de liquidez, porque el capital de trabajo se recupera a largo plazo o simplemente las cuentas por cobrar se vuelven incobrables y su porcentaje cada mes crece.

El flujo de caja de la distribuidora, ha tenido números rojos, debido a la lenta recuperación de cartera de crédito, según los datos resumidos que la empresa presento, del volumen de venta total al mes, el 70% representa venta al crédito, y el 30% representa venta de contado. Lo cual corre el riesgo de no tener inventario para la distribución del producto, e incurrir en quiebres de abastecimiento, lo cual afectaría la rotación de inventario de la distribuidora.



Marcuse, Roberto (2002), Flujo de Caja, conocido por su denominación inglesa de cash flow. Es el dinero realmente recibido o pagado por una compañía, durante cierto tiempo, o el documento que registra cronológicamente el movimiento contable correspondiente. La importancia del flujo de caja surge del hecho de que, después de una cuenta de ganancias y pérdidas continuamente deficitaria, la causa más frecuente de quiebras es la falta de liquidez.

Brigham E., Houston, J., tr Pecina J. (2005), El éxito o el fracaso de una empresa depende primordialmente de la demanda de sus productos: por lo regular cuanto más venda, más grande serán las utilidades y el precio de sus acciones. A su vez las ventas dependen de varios factores, algunos exógenos y otros bajo el control de ella. Los determinantes principales de la demanda son el precio, la calidad del producto, la publicidad y la política de crédito. Este a su vez consta de cuatro variables:

1. Periodo de crédito. Es el plazo que se concede a los clientes para que liquiden sus compras.
2. Descuentos. Se otorgan por pronto pago, por ejemplo, el porcentaje de descuento y la celeridad con que deben efectuarse los pagos para obtenerlos.
3. Normas de crédito. Son la solidez financiera requerida a los clientes a quienes se concede crédito.
4. Política de cobranza. Se mide por la firmeza o la flexibilidad con que se procura cobrar las cuentas de pago lento.

El gerente de crédito se encarga de administrar la política crediticia de la compañía. Pero como el crédito tiene mucha importancia, generalmente la establece el comité ejecutivo formado por el gerente y el gerente de los departamentos de finanzas, de mercadotecnia y producción.

Como establecer el periodo y las normas de crédito.

Condiciones de crédito, que incluyen el periodo de crédito y el descuento podrían fijar las ventas sobre la base de 2/10, 30 neto a todos los clientes “aceptables”. A los que deben pagar en 10 días se les otorga un descuento de 2% y el resto habrá de liquidar su adeudo en un plazo de 30 días.

Normas de crédito.

Designan la fortaleza financiera y la idoneidad que un cliente ha de mostrar para recibirlo. Si no cumple con las condiciones normales, podrá comprarle a la compañía solo que en condiciones más restrictivas.

Para fijar las normas se requiere una medida de la calidad del crédito que se define partiendo de la probabilidad del incumplimiento. En general la estimación de la probabilidad es un juicio de crédito emitirá opiniones bastante confiables sobre la probabilidad de incumplimiento por parte de diversas clases de clientes.

Para administrar un departamento de crédito se necesita información rápida, exacta y actualizada. Con el fin de ayudarla, la National Association of Credit Management (un grupo formado por 43,000 empresas miembro), solicita los datos como mínimos para analizar la información.

1. Un balance general y un estado de resultados concisos.
2. Varias razones clave, con datos sobre las tendencias.
3. Información conseguida de los proveedores que indica si paga de manera puntual o con demora y si recientemente no efectuó algún pago.
4. Una descripción verbal de la situación física de las operaciones de la compañía.
5. Una descripción verbal de los antecedentes de los dueños: quiebras anteriores, demandas judiciales, problemas de arreglo de divorcio, etc.
6. Una breve evaluación que abarque desde los mejores clientes hasta los que probablemente incumplan.

El análisis de los posibles efectos de la prolongación del período de crédito de una empresa implica comparar la rentabilidad del crecimiento esperado en nivel de ventas con la tasa de rendimiento requerida sobre la inversión adicional en cuentas por cobrar e inventarios.

También deben considerarse las pérdidas de cartera vencida adicionales. Si una compañía sigue aceptando la misma calidad de cuentas bajo el nuevo régimen de condiciones de crédito más prolongadas, no se debe presentar cambio significativo en su razón de cartera vencida.

Gitman, L. (2003), en el libro titulado “Principios de Administración Financiera” define que: Riesgo, es la posibilidad de una pérdida financiera o más formalmente, la variabilidad de los resultados de rendimientos asociados con un activo dado.

La excelente administración de la cartera de crédito, influye en los análisis financieros, el periodo de cobro, y la rotación de cuentas por cobrar. La información otorgada por la distribuidora indica que tiene una rotación de 12.2 veces en el año y un periodo de cobro de 29.6 días.

Domínguez, Jaime (2004), Rotación de cuentas por cobrar, es una medida de liquidez para saber el número de veces que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo, incluso para determinar qué tan estricta es la política de crédito que sigue una empresa y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

Una alta rotación de cuentas por cobrar normalmente es favorable, sin embargo, podría no serlo si se tuviera una política de crédito restringida o deficiente.

Domínguez, Jaime (2004), Plazo promedio de cuenta por cobrar, es el periodo medio en días para cobrar las cuentas y se calcula transformando la rotación de las cuentas por cobrar como sigue,

$$\text{Plazo promedio de Cuentas por cobrar} = \frac{360 \text{ (promedio de cuentas por cobrar)}}{\text{Ventas anuales a crédito}}$$

### Política de crédito

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste.

La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito.

Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.

Moyer, C., Mcguigan J., Kretlow W., (2005), Consisten en el crédito que una compañía otorga a sus clientes en la venta de bienes o servicios., Estas cuentas pueden tomar la forma de crédito comercial, el cual se refiere al crédito que la compañía extiende a otras empresa, o bien, de crédito al consumo, que tiene que ver con el crédito que la compañía extiende a los consumidores finales. La eficacia de las políticas de crédito de una compañía puede ejercer un impacto significado en su desempeño general.

Para que una compañía esté en condiciones de otorgar crédito a sus clientes, debe:

- Establecer políticas de crédito y cobranzas
- Evaluar a cada solicitante de crédito en particular

Besley, S.; Brigham, E. (2001) en el libro titulado “Fundamentos de Administración Financiera” definen que: “Política de crédito es el conjunto de decisiones que comprende las normas de crédito de una empresa, los términos de crédito, los métodos empleados para cobrar las cuentas de crédito y los procedimientos para controlar el crédito.

### Cuentas por cobrar

Jamie Noriega (2011), Representan el total del crédito otorgado por una empresa a sus clientes. Estas cuentas representan derechos exigibles originados por ventas, que luego pueden hacerse efectivo.

Besley, S.; Brigham, E. (2001) en el libro titulado “Fundamentos de administración financiera” definen que: El control de las cuentas por cobrar es un proceso de evaluación de la

política de crédito, utilizado para determinar si ha ocurrido un cambio en el patrón de pago de los clientes.

### Antigüedad de cuentas por cobrar.

Es una técnica de estimación que analiza las cuentas por cobrar según su antigüedad, de 15 a 30, 30 a 60, 60 a 90 días. Cuanto mas tiempo haya pasado desde el origen de la cuenta, menos probable será su cobro.

Las cuentas por cobrar consisten en el crédito que una compañía otorga a sus clientes en la venta de bienes y servicios. La información de las mismas la recibe el gerente general con un desfase de tiempo real, sobre los datos reales de días de morosidad y la actualización del crédito de los abonos recibido

El establecimiento de una política óptima de crédito exige que la empresa examine y trate de medir los costos y los rendimientos marginales asociados con distintas políticas. Por ejemplo, una extensión de crédito posiblemente estimule las ventas y genere aumentos en las utilidades, pero también puede aumentar los niveles de inventarios, y el control de nuevas cuentas de crédito y cobranza también tienen como resultado costos adicionales.

Los procedimientos de cobranzas son los métodos que una compañía utiliza para intentar el cobro de cuentas vencidas. Los métodos de uso más común son: envío de cartas, llamadas telefónicas, empleo de agencias de cobro, y acciones legales.

Horngren, Harrison, Bamber, (2003), Recuperación de cuentas incobrables, cuando una cuenta por cobrar se cancela por incobrable, esta no muere: el cliente aún tiene la obligación de pagar, Sin embargo, la compañía deja de proseguir la cobranza y cancela la cuenta por incobrable. Algunas compañías remiten las cuentas por cobrar morosas a un abogado y recuperan para del dinero. Este se llama recuperación de una cuenta incobrable.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

En el ámbito empresarial las ventas demuestran que tan posicionado está el producto en el mercado y para ser competitivos con las empresas similares, tiene que conservar sus clientes actuales y atraer nuevos. En ese sentido tienen que disponer de capital, para otorgar crédito. El manejo eficaz de la cartera de cuentas por cobrar y la buena aplicación de una política de crédito define la rentabilidad de toda empresa.

De acuerdo a información verbal proporcionada por la Distribuidora Guastatoya, posee una cartera de cuentas por cobrar sin embargo, carece de una política de crédito y de un manual de procedimiento para el control de cuentas por cobrar que se originan por la venta de producto de consumo masivo.

La recuperación de la cartera de crédito es lenta, la cual impacta en el ejecutivo de cuenta, ya que él paga el saldo del crédito otorgado.

También existe otros problemas como, la falta de un sistema digital de captación de la información de créditos cedidos a los clientes y que esta información sea reportado oportunamente a la gerencia para su toma de decisiones en cuanto a las cuentas por cobrar, tomando en consideración la antigüedad de saldos. También la ausencia de una política de créditos que regule a los ejecutivos de cuenta la toma de decisión de conceder créditos. De igual forma no existe un manual de procedimiento de cuentas por cobrar, para su eficaz recuperación de créditos morosos y la debida responsabilidad de los ejecutivos de cuenta en la recuperación oportuna del crédito otorgado.

A medida que los negocios crecen se vuelven más complicados y exigentes, así también la gestión del crédito y una mala administración de las cuentas por cobrar, los deudores pueden llegar a controlar el futuro de una empresa.

Derivado de lo anterior surge la siguiente interrogante:

¿Qué procedimiento se puede implementar para administrar las cuentas por cobrar en la distribuidora Guastatoya?

### **3.2 Objetivos de la práctica realizada**

#### Objetivo general

Evaluar el proceso de administrar las cuentas por cobrar en la distribuidora Guastatoya.

#### Objetivos específicos

1. Medir el plazo créditos que se administra en la cartera de créditos, para ser más rentable la Distribuidora y contar con un flujo de caja adecuado.
2. Estimar los plazos de créditos que el proveedor asigna para pagar, en comparación con los días créditos que la Distribuidora otorga a sus clientes.
3. Medir los días de morosidad, para ser más eficientes en su recuperación de cartera de crédito y así administrar de mejor forma la cartera de crédito
4. Evaluar la efectividad en la rotación de días créditos para medir la cartera de los clientes.

### **3.3 Alcances y límites de la práctica**

#### Alcances

Para realizar la investigación se tuvo acceso a la información de las cuentas por cobrar, desde su otorgamiento de crédito hasta su finalización e información contable.

La investigación se aplicó a la información de cuentas por cobrar presentados por la distribuidora.

#### Límites

Por solicitud de la gerencia general, se omite el nombre real de la empresa objeto de análisis.

Por lo que para efectos del presente trabajo se identifica como Distribuidora Guastatoya.

### 3.4 Metodología aplicada a la práctica

#### 3.4.1 Sujetos de la investigación

Para efectos de la presente investigación, se tomó el universo total de colaboradores de la distribuidora, conformados por 11 personas, identificados con los siguientes puestos: un gerente general, un auxiliar administrativo, un supervisor de ventas y 8 ejecutivos de cuentas ya que tienen relación directa o indirecta con cuentas por cobrar.

#### 3.4.2 Instrumento

Como instrumento para la realización de la investigación se utilizó una boleta de encuesta con 4 preguntas de tipo cerrado y 9 preguntas de tipo abierto, para recabar información. Dicha encuesta fue aplicada a los gerentes, auxiliar administrativo, ejecutivo de ventas de la Distribuidora Guastatoya; incluyendo dos tipos de preguntas: de tipo cerrado y abierto para recabar información.

#### 3.4.3 Procedimiento

El diagrama muestra las actividades que se llevaron a cabo para realizar la investigación:

No.	Actividades Mese - Semanas	Junio				Julio				Agostos				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Selección y aprobación del tema																								
2	Fundamentación teórica																								
3	Selección aplicación del instrumento																								
4	Presentación de resultados																								
5	Discusión de resultados																								
6	Propuesta																								
7	Conclusiones																								
8	Recomendaciones																								
9	Referencias bibliográficas																								

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2012



## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados

Los resultados de la investigación se presentan en la siguiente matriz de sentido, que hace énfasis en las observaciones principales de cada pregunta.

Cuadro 1

Matriz de sentido: Entrevista con el personal de Distribuidora Guastatoya

No.	Pregunta	Respuesta	Observación
1.	¿Cuándo otorga crédito, cuantos días da para recuperar el monto otorgado?	14 días	Los días plazo que otorga la distribuidora es de 14 días.
2.	¿Cuál es su referencia crediticia, para otorgarle el crédito?	Lo conoce / Le inspira confianza	No se tiene una política de crédito, el cual establezca los parámetros para otorgar crédito.
3.	¿Cuál sería el procedimiento a seguir, si el cliente a quién le entrego el crédito, no paga?	Recoge el producto que tuviera el cliente y le cobra la diferencia	No se tiene un procedimiento para el proceso de clientes morosos.
4.	La información de cuentas por cobrar de su área, la recibe	Semanal / Quincenalmente	Debido a que la distribuidora tiene agencias en Jalapa, Progreso, Puerto Barrios, Zacapa y Chiquimula, la actualización de la cartera de crédito es remota.
5.	¿Qué acción toma con clientes que tienen una antigüedad de saldo mayor a?	30 días	Los ejecutivos de ventas, conocen la prioridad de cobro a clientes mayores 30 días de morosidad.

No.	Pregunta	Respuesta	Observación
6.	Las acciones que toma a días de finalizar el mes son	Reactivas / Correctivas	La agencia Chiquimula y Zacapa, tienen información más actualizada, y las agencias de Puerto Barrios, Jalapa, El Progreso tienen un desfase de 15 días, de actualización de cuentas por cobrar.
7.	¿Le informan sobre la morosidad de un cliente específico de su cartera de crédito?	Quincenal y Mensual	Es importante tener las cuentas por cobrar lo más actualizada, para tener un proceso de recuperación óptimo
8.	¿Le informan sobre el impacto de la morosidad de la cartera de su área en las finanzas de la distribuidora?	Mensualmente	Tener informados a los ejecutivos de ventas, de las cuentas por cobrar con clientes mayores a 30 días de morosidad
9.	¿Conoce los procedimientos que utiliza la Distribuidora actualmente para conceder crédito?	No	No tiene una política de crédito.
10.	¿Conoce los manuales o procedimientos para la recuperación del crédito otorgado?	No	No tiene manual o procedimientos para la recuperación de cuentas por cobrar
11.	¿Qué requisito toman para fijar el límite de crédito que otorga?	Se toma referencia su historial de compra y tamaño del negocio	No se tiene un contrato de crédito.

No.	Pregunta	Respuesta	Observación
12.	¿Qué procedimiento aplican para realizar acuerdos de pago cuando el cliente cae en mora?	Visitas periódicas al cliente, acuerdos de abonos con fechas específicas	Por la falta de manuales y procedimientos los ejecutivos de ventas, realizan visitas periódicas a los clientes, en la recuperación de cuentas por cobrar
13.	¿Qué factores afectan para que el cliente caiga en mora?	Mala administración del negocio, ofertas de otros productos el cual el cliente se queda sin efectivo.	La falta de un contrato de crédito, que le de credibilidad al compromiso de pago.

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2012

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

La evaluación de la administración de cuentas por cobrar de la Distribuidora Guastatoya, fue el elemento principal de esta investigación, de igual forma se evaluó el proceso de actualización de la información de cuentas por cobrar, ya que si no se tiene la información actualizada no se podrán tomar decisiones correctas en el proceso de recuperación.

Ligia Estela Mejía Parada (2011), El departamento de crédito y cobro es el encargado de controlar a aquellas personas que le adeudan a la empresa por mercaderías vendidas al crédito y como función principal tiene, darle seguimiento a la recuperación de los saldos pendientes de cobro de la empresa a través de una comunicación directa con los clientes.

Otro aspecto importante a tomar en consideración es que no se tiene una política de crédito, para una buena administración de la cartera de cuentas por cobrar, ya que solo se basan en confianza y el conocer al cliente. La falta de un manual de normas y procedimiento para la recuperación de cartera de crédito de clientes morosos, es esencial ya que sin ella no se tiene una visión de la recuperación.

Besley, S.; Brigham, E. (2001) en el libro titulado “Fundamentos de Administración Financiera” definen que: “Política de crédito es el conjunto de decisiones que comprende las normas de crédito de una empresa, los términos de crédito, los métodos empleados para cobrar las cuentas de crédito y los procedimientos para controlar el crédito.

#### Debilidades detectadas en la administración de cuentas por cobrar

Se desarrollo un procedimiento para la evaluación de la administración de cuentas por cobrar y determinar si los procedimientos que actualmente utilizan son óptimos para la captación de flujo de efectivo, necesarios para el cumplimiento con los compromisos contraídos con los proveedores.

Jamie Noriega (2011), Representan el total del crédito otorgado por una empresa a sus clientes. Estas cuentas representan derechos exigibles originados por ventas, que luego pueden hacerse efectivo.

Besley, S.; Brigham, E. (2001) en el libro titulado “Fundamentos de administración financiera” definen que: El control de las cuentas por cobrar es un proceso de evaluación de la política de crédito, utilizado para determinar si ha ocurrido un cambio en el patrón de pago de los clientes.

Entre los procedimientos realizados se encuentran la entrevista y un cuestionario dirigido al personal interno Ejecutivos de ventas, de la distribuidora Guastatoya. Con el objetivo de evidenciar objetivamente los hallazgos detectados.

### Manual de políticas de créditos y cobros

No se cuenta con un manual de políticas de créditos y cobros que permita a los ejecutivos de ventas, tener un criterio de apertura de crédito al cliente, siendo esta parte muy sensible para la distribuidora ya que se convertirá en efectivo a corto plazo.

### Antigüedad de Saldos en cartera

El seguimiento y análisis a la antigüedad de saldos en cartera, se realiza con un desfase de tiempo de 15 días para las agencias de Puerto Barrios, El Progreso, Jalapa, y la agencia de Chiquimula se actualiza a diario, Zacapa tiene una semana de desfase. Provocando que la información no esté en el tiempo razonable para una reacción de cobro a clientes que estén en morosidad.

A continuación se muestra el detalle análisis de antigüedad de saldos a noviembre 2012.

Cuadro 2

Distribuidora Guastatoya

Detalle de antigüedad de saldos de diciembre 2011 a noviembre 2012.

Expresados en Quetzales

Mes	Corriente	1 - 7 Días	8 - 14 Días	15 - 30 Días	31 - 60 Días	61 - 90 Días	Más de 90 Días	Total general
Dic-11	Q547.84	Q127.27	Q96.84	Q108.78	Q73.23	Q90.36	Q115.03	Q1,159.34
	47.3%	11.0%	8.4%	9.4%	6.3%	7.8%	9.9%	100%
Ene-12	Q527.38	Q96.92	Q125.37	Q110.49	Q221.90	Q15.49	Q83.43	Q1,180.98
	44.7%	8.2%	10.6%	9.4%	18.8%	1.3%	7.1%	100%
Feb-12	Q638.16	Q109.50	Q79.90	Q78.13	Q47.47	Q49.23	Q67.32	Q1,069.69
	59.7%	10.2%	7.5%	7.3%	4.4%	4.6%	6.3%	100%
Mar-12	Q1,063.59	Q294.50	Q165.62	Q128.74	Q34.42	Q6.92	Q111.76	Q1,805.56
	58.9%	16.3%	9.2%	7.1%	1.9%	0.4%	6.2%	100%
Abr-12	Q382.23	Q61.93	Q128.64	Q284.63	Q152.25	Q2.23	Q111.16	Q1,123.08
	34.0%	5.5%	11.5%	25.3%	13.6%	0.2%	9.9%	100%
May-12	Q649.76	Q86.66	Q59.00	Q85.72	Q50.32	Q66.81	Q99.04	Q1,097.32
	59.2%	7.9%	5.4%	7.8%	4.6%	6.1%	9.0%	100%
Jun-12	Q505.52	Q90.43	Q107.98	Q125.24	Q41.61	Q12.27	Q118.17	Q1,001.22
	50.5%	9.0%	10.8%	12.5%	4.2%	1.2%	11.8%	100%
Jul-12	Q502.39	Q81.81	Q51.38	Q63.32	Q27.77	Q44.90	Q69.58	Q841.16
	59.7%	9.7%	6.1%	7.5%	3.3%	5.3%	8.3%	100%
Ago-12	Q328.83	Q185.23	Q48.97	Q77.97	Q47.26	Q17.42	Q317.43	Q1,023.11
	32.1%	18.1%	4.8%	7.6%	4.6%	1.7%	31.0%	100%
Sep-12	Q96.36	Q146.52	Q34.15	Q3.46	Q96.07	Q775.80	Q120.27	Q1,272.62
	7.6%	11.5%	2.7%	0.3%	7.5%	61.0%	9.5%	100%
Oct-12	Q753.89	Q147.21	Q134.17	Q143.25	Q44.50	Q1.04	Q100.79	Q1,324.86
	56.9%	11.1%	10.1%	10.8%	3.4%	0.1%	7.6%	100%
Nov-12	Q578.16	Q99.23	Q130.00	Q95.60	Q41.95	Q21.83	Q66.42	Q1,033.18
	56.0%	9.6%	12.6%	9.3%	4.1%	2.1%	6.4%	100%
Total	Q6,579.21	Q1,528.39	Q1,162.89	Q1,306.38	Q879.47	Q1,105.20	Q1,381.58	Q13,943.12

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2012

Como se puede observar en el cuadro de análisis de antigüedad de la distribuidora Guastatoya, la gestión y administración de las cuentas por cobrar constituye un elemento importante que tiene que dar solución, para adquirir recursos para el cumplimiento de sus obligaciones de carácter financiero.

A continuación se muestra mediante la utilización de razones financieras, la importancia que implica la agilización de cobro.

## Razones Financieras

### Rotación de cuentas por cobrar

Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación, a través de la fórmula de ventas anuales dividido cuentas por cobrar.

$$\frac{\text{Ventas anuales al crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \frac{Q12,579.59}{Q1,033.18} = \mathbf{12.2}$$

Las cuentas por cobrar de un cliente rotan 12.2 veces durante el año.

### Periodo promedio de cobro

Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa, a través de la fórmula cuentas por cobrar multiplicado por 360 dividido ventas anuales al crédito.

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas anuales al crédito}} = \frac{Q1,033.18 * 360}{Q12,579.59} = \mathbf{29.6}$$

El tiempo promedio que la distribuidora recupera el crédito otorgado es de 29.6 días.

### Periodo promedio de pago a proveedores

Mide específicamente el número de días que la distribuidora, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado.

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Compra anual}} = \frac{Q1,033.18 * 360}{Q16,525.14} = \mathbf{22.5}$$

El tiempo promedio de pago que la distribuidora hace a los proveedores es de 22.5 días.

Como se observa en los cuadros anteriores, el período promedio de cobro de la cuentas por cobrar es de 29.6 días, la distribuidora otorga 14 días, evidencia la lenta recuperación.

El periodo promedio de pago a los proveedores es de 22.5 días, comparado con el promedio de cobro de 29.6, se tiene un desfase de 7.1 día, con el cual puede la distribuidora incurrir en cliente moroso ante su proveedor, aun teniendo un 45 días para cancelar.

La rotación de cuentas por cobrar es de 12.2 veces en el año, tiene que maximizar el cobro en las cuentas por cobrar.

Seguimiento a la labor de cobranza

No se brinda la importancia requerida al seguimiento de cobro de la cartera de crédito, con énfasis a los clientes que caen en mora.



## Capítulo 6

### 6.1 Propuesta de solución

#### Introducción

La aplicación de una política de crédito y de un manual de procedimientos para las cuentas por cobrar, manejada de forma responsable y aplicada correctamente, puede producir atractivos beneficios para la distribuidora, logrando el propósito por el cual fueron creados.

La implementación de la propuesta de una política de crédito y manual de procedimiento para la gestión de cuentas por cobrar, hará más efectiva la gestión de cobro, minimizará las cuentas incobrables y la toma de decisiones serán más certeras por parte de la gerencia general, generando más utilidades.

El auxiliar administrativo, es una pieza fundamental para la implementación ya que por estar relacionado con la información de la cartera de crédito, será la persona idónea quien tendrá la responsabilidad de la correcta aplicación de la política de crédito y el manual de procedimiento de las cuentas por cobrar.

Este manual deberá ser actualizado cada 12 meses y el responsable de hacerlo es gerente general de la distribuidora y tendrán participación de opinión, el contador de la empresa, el supervisor asignado por el proveedor y el auxiliar administrativo, la cual se denominará consejo de administración.

Contar con una cartera de cuentas por cobrar, con clientes sanas, otorga a la distribuidora confianza y tranquilidad. Generando un crecimiento de operación sostenible, después de cada ciclo de la rotación de cuenta por cobrar, presentando una propuesta de cambio en las siguientes áreas.

Esta propuesta no tiene valor financiero por ser un trabajo de egreso para obtener el grado académico de Administrador de Empresas. Sin embargo, de acuerdo al mercado los honorarios que un consultor cobraría por esta propuesta ascienden aproximadamente a Q. 10,000. (Diez mil Quetzales).

## **6.2 Área administrativa**

### Sistema de control interno

La eficiencia del apoyo del personal, en los puestos claves dentro de la empresa, permite al encargado del área tomar la responsabilidad que se le asigne.

El administrativo será el responsable de trasladar la información de la cartera de cuentas por cobrar a la gerencia general y al ejecutivo de cuentas, para el seguimiento oportuno de los clientes morosos.

Para el caso de la Distribuidora Guastatoya, se requiere para el buen desempeño en el área administrativa, los siguientes elementos.

1. Responsabilidad
2. Compromiso con la empresa
3. Compromiso con el cliente
4. Habilidad para el diálogo y la negociación

Teniendo como base estos cuatro elementos, se tiene una eficiente administración en el área en mención, con el objetivo de reducir considerablemente la morosidad en la cartera de cuentas por cobrar.

En el cuadro adjunto se muestra un nivel óptimo de crédito, con este nivel se reduciría considerablemente la morosidad de cartera mayor a 36 días.

### Cuadro 3

Antigüedad de saldos en cartera:

Días de emisión de la factura	Status
0 a 28	Optimo
28 a 35	Razonable

### 6.3 Objetivo de la política de crédito

Dar los lineamientos centrales para la adecuada administración de la cartera cuentas por cobrar y su objetivo principal es alcanzar la estandarización de los criterios de la actividad crediticia, así como de los procesos y procedimientos operacionales del área de ventas. Además, se pretende comunicar la estructura organizacional, las funciones, y las normas de forma que todos los ejecutivos de cuenta, estén en conocimiento de la información y documentación necesaria en el momento de tomar decisiones en el otorgamiento del crédito.

Con la política de crédito, se hacen más fáciles las decisiones de aprobación o rechazo de las mismas.

El objetivo de la presente política es establecer las normas y lineamientos correspondientes para la ejecución de las operaciones del crédito otorgado, que realicen los ejecutivos de cuenta, instruyéndoles sobre aspectos fundamentales como objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos y normas establecidas.

La política de crédito permite precisar las funciones y relaciones de cada persona involucrada en las actividades crediticias para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad de trabajos y detectar omisiones. Al contar con una adecuada definición de responsabilidades, se puede lograr una correcta ejecución de las labores asignadas y propiciar la uniformidad en los procesos de trabajo.

La política de crédito debe servir como medio de integración y orientación al personal de reciente ingreso facilitando su incorporación al área de ventas.

Con una política pormenorizada, se hacen más fáciles las decisiones de aprobación o rechazo de las operaciones, las solicitudes pueden ser resueltas con mayor celeridad, haciendo innecesario el estudio de aquellas operaciones que no se adaptan a las condiciones generales mínimas exigidas.

#### **6.4 Objetivos específicos**

- Establecer los mecanismos de gestión de créditos, límites del crédito otorgado
- Crear los medios de recuperación de los créditos otorgados.
- Minimizar los riesgos en el otorgamiento de créditos y facilitar las recuperaciones
- Basar el otorgamiento crediticio en la evaluación individual de cada solicitante, realizado por el personal competente de la empresa.

Aprobación, divulgación y actualización.

La presente política de crédito deberá ser aprobado por el consejo de administración, en caso de cualquier modificación deberá ser aprobado por el gerente general, en coordinación con el contador de la empresa.

Motivos para otorgar crédito

El otorgamiento del crédito se orientará hacia aquellos clientes en los cuales se ha evaluado previamente la necesidad de:

1. Aumentar el potencial de venta
2. Disminuir los niveles de falta de inventario del cliente
3. Exclusividad de la competencia
5. Disminuir el costo de la visita y aumentar la frecuencia de compra

Límite de crédito

Las operaciones de créditos se regirán por los límites de prudencia que establezca el consejo de administración.

Para cuantificar el límite de crédito de un cliente, se considerará las garantías que el cliente presente, tomando en consideración la liquidez de su patrimonio.

En el cuadro número 4, se presenta los responsables de la autorización de los límites de créditos.

Cuadro 4

Rangos de autorización

Distribuidora Guastatoya

<b>Rangos de autorizacion</b>		
<b>Limite de crédito</b>		<b>Autorizador</b>
<b>De</b>	<b>Hasta</b>	
Q0.00	Q500.00	ejecutivo de venta
Q501.00	Q1,000.00	Supervisor
Q1,001.00	En adelante	Gerente Distribuidora

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2012

Sujetos de crédito

Son sujetos de crédito las personas físicas o morales que sean propietarias de negocios, independientes, formales o informales que dirijan y/o realicen una o varias actividades económicas en el rubro de comercio, cuyo domicilio comercial, este dentro del área de cobertura geográfica de las agencias de la distribuidora.

Los requisitos para la concesión del crédito estarán bajo la responsabilidad del ejecutivo de ventas, las cuales serán las siguientes:

1. Completar el formulario de contrato de crédito o solicitud de crédito autorizada.
2. Solicitar facturas firmadas por el propietario y/o representante legal
3. Copia del documento personal de identificación del propietario y/o representante legal

4. Recibo de teléfono domiciliar y celular

5. Firma de letra de cambio

Con los requisitos anteriores se procederá con la apertura de un crédito permanente, con un plazo indefinido de 7 y/o 14 días crédito como máximo.

Actualización de información sobre los clientes

Se estima necesario realizar la actualización de la información sobre los clientes por lo menos una vez cada año. Se deberán actualizar todos los documentos básicos para la formalización del crédito otorgado.

Concesión de crédito

Dentro de la política de crédito, está el formulario de contrato de crédito, lo que permitirá tener un mejor control en la autorización del crédito otorgado y las ampliaciones que se requieran a futuros, lo que se deberán archivar para su consulta de clientes morosos. Para lo cual se sugiere el siguiente modelo

Sera responsabilidad del auxiliar administrativo el resguardo de los formularios, ampliaciones de los límites de crédito que se realicen, como también la responsabilidad de la confirmación de la veracidad de la información que el cliente incluya en el formulario, en caso fuere necesario.

Cuadro 6

Solicitud de apertura de crédito

Distribuidora Guastatoya

**Distribuidora Guastatoya  
Guastatoya El Progreso  
Solicitud Contrato de Credito**

Nombre del negocio  Fecha

Codigo Cliente  Nit:

Nombre del Representante legal o del propietario

No. De cedula o DPI  Extendida en  Departamento

Aldea

Direccion de residencia del representante legal o del propietario

Telefono de residencia o celular  Telefono

Direccion del negocio

Tipo de negocio  Frecuencia de visita

Credito autorizado  Plazo de credito

Referencias comerciales			
Nombre de la empresa	Telefono	Limite de credito	Tipo de cliente según referencias comerciales

Referencias personales		
Nombre y apellidos	Telefono	Direccion

Firma del solicitante

**Uso exclusivo de la Distribuidora Guastatoya.**

Firma de autorizacion del credito otorgado.

Ejecutivo de venta

Supervisor

Gerente general

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2012

### Cartera Vencida

Compuesta por créditos que no han sido liquidados en los términos pactados originalmente.

El saldo de los créditos será registrado como cartera vencida cuando:

- Cuando el crédito ha transcurrido un día de exceso después del plazo de pago establecido.

### Cartera Vigente

Representa todos aquellos créditos que están al corriente en sus pagos.

### Plazos de Pago

Los plazos de pago se determinaran con la autorización del consejo de administración,

El plazo más idóneo para la empresa, y el ejecutivo de venta puede optar sin solicitar autorización:

- Plazo semanal de 7 días.
- Plazo quincenal de 14 días.

Es responsabilidad del auxiliar administrativo velar por el cumplimiento de esta norma, ya que un cambio de mayor día en el plazo, será autorizado por el gerente general.

### Prohibición

- El crédito no se utilizara para beneficio personal
- Dejar crédito a un cliente para cumplir con el objetivo de volumen mensual.
- Otorgar crédito cuando el cliente ha incumplido en sus pagos por más de dos ocasiones.
- Dobles facturas cuando el primer crédito ya tiene más de 7 días de exceso en morosidad.

## **6.5 Proceso de análisis para el otorgamiento del crédito**

El auxiliar administrativo tendrá la atribución de realizar la confirmación de la información de que el cliente ha entregado, para su aprobación del crédito o las recomendaciones que pueda influir en el monto solicitado.



### Comité de crédito

El comité de crédito es la instancia ejecutiva que avalúa, aprueba o desaprueba las propuestas de financiamiento presentadas inicialmente por el departamento de crédito. Debido que la empresa carece de un departamento de crédito, será responsabilidad del auxiliar administrativo la presentación de información para el comité de crédito el cual está conformado por el consejo de administración.

Los miembros del consejo de administración, tienen la potestad de pedir mayor información sobre el solicitante de crédito, denegar la solicitud, condicionar la aprobación, reducir el monto solicitado, reducir el plazo, solicitar mejores garantías.

### Gestión de Cobro

La armonía entre persona es importante, por lo cual la implementación de una buena gestión de cobro, mantiene una buena relación entre cliente – proveedor, logrando la empresa mantener niveles bajos de morosidad.

La venta al crédito deberá ser cobrada en los días asignados en el plazo de crédito.

No deberá vender a clientes que tengan un crédito pendiente de pago a excepción que autorice la gerencia general.

Es importante mantener una reunión con los ejecutivos de venta dos veces por mes, presentando el análisis de antigüedad de las cuentas por cobrar de la distribuidora Guastatoya.

Logrando un compromiso con cada ejecutivo sobre la recuperación de la cartera de cuentas por pagar, y manteniendo la buena relación con el cliente cumpliendo la siguiente característica:

1. Filosofía de ganar – ganar
2. Negociaciones abiertas
3. Armonía con el cliente

Obteniendo el sentido de pertenencia hacia la empresa y la importancia en la recuperación de la cartera por cobrar.

El ejecutivo de ventas realizará un acuerdo mutuo de pago, con el cliente moroso mayor a 30 días, e informara a su supervisor sobre el acuerdo realizado para el seguimiento correspondiente.

Se presentara el siguiente formato denominado planes de acción a clientes morosos mayores a 30 días, donde se plasmara las acciones a seguir, para la recuperación de cartera.

#### Cobranza a los créditos atrasados

Solamente el ejecutivo de venta, podrá recibir los pagos de los créditos atrasados. La finalidad es aprovechar la visita de reclamo para recuperar por lo menos, parte de la deuda, o en el mejor de los casos solucionar el problema de atraso.

- a) Los clientes con crédito vencidos a 30 días serán visitados por el ejecutivo de venta, realizando la labor de cobro, notificando al supervisor y/o gerente general.
- b) Transcurrido los 45 días, de no respetar el acuerdo de pago realizado por el ejecutivo de venta, el supervisor y/o gerente general, visitara al cliente gestionando el cobro.
- c) Al cumplir los 60 días, de no haber una respuesta favorable, al cliente se le suspende el crédito y no se le venderá hasta cancelar la deuda contraída con la distribuidora.

#### Mecanismos de negociación

El auxiliar administrativo realizara llamada telefónicas, confirmando el saldo del crédito cedido, y ejercerá cobro a la deuda, donde en mutuo acuerdo estará realizando.

- El compromiso de pago, donde estar el compromiso de cancelar la deuda a través de un cronograma de fechas.
- La dación de pago, es el acto a través del cual el deudor entrega un bien distinto al dinero, significando esta entrega como parte de pago y/o cancelación del crédito.

Cuadro 7

Formato planes de acción a clientes morosos mayores a 30 días / Distribuidora Guastatoya

Área	Día Visita	Ruta	Código	Nombre Cliente	Dirección	Límite de Crédito	Plazo de Crédito	No Doc	EMISION	Vence	Monto Original	Saldo Actual	Días Vencidos	Análisis	Plan de Acción	Observaciones
Puerto Barrios	1-LUNES	A-1	10	AB10	Puerto Barrios, Izabal	Q1,400.00	14	1010	20/02/2012	05/03/2012	Q580.80	Q580.80	36	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	1-LUNES	A-1	30	AB30	Puerto Barrios, Izabal	Q1,200.00	14	1020	14/02/2012	28/02/2012	Q236.00	Q236.00	35	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	1-LUNES	A-1	31	AB31	Puerto Barrios, Izabal	Q1,000.00	14	1021	06/02/2012	20/02/2012	Q1,770.00	Q1,000.00	43	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	1-LUNES	A-1	35	AB35	Puerto Barrios, Izabal	Q800.00	14	1024	23/01/2012	06/02/2012	Q118.00	Q118.00	57	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	1-LUNES	A-1	39	AB39	Puerto Barrios, Izabal	Q1,800.00	14	1027	06/02/2012	20/02/2012	Q344.80	Q344.80	43	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	1-LUNES	A-1	76	AB76	Puerto Barrios, Izabal	Q950.00	14	1051	13/02/2012	27/02/2012	Q462.80	Q362.80	36	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	1-LUNES	A-1	78	AB78	Puerto Barrios, Izabal	Q950.00	14	1053	06/02/2012	20/02/2012	Q571.60	Q71.60	43	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	1-LUNES	A-1	79	AB79	Puerto Barrios, Izabal	Q950.00	14	1054	23/01/2012	06/02/2012	Q354.00	Q100.00	57	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	1-LUNES	A-1	80	AB80	Puerto Barrios, Izabal	Q1,200.00	14	20/11/1902	06/02/2012	20/02/2012	Q598.75	Q8.75	43	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	2-MARTES	A-1	1	AB1	Puerto Barrios, Izabal	Q1,200.00	14	1001	30/01/2012	27/02/2012	Q3,356.00	Q890.00	57	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	2-MARTES	A-1	2	AB2	Puerto Barrios, Izabal	Q1,200.00	14	1002	24/01/2012	21/02/2012	Q118.00	Q118.00	63	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	2-MARTES	A-1	9	AB9	Puerto Barrios, Izabal	Q1,000.00	14	1009	14/02/2012	28/02/2012	Q344.80	Q44.80	42	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	2-MARTES	A-1	36	AB36	Puerto Barrios, Izabal	Q1,000.00	14	1025	07/02/2012	21/02/2012	Q1,180.00	Q1,180.00	42	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	2-MARTES	A-1	37	AB37	Puerto Barrios, Izabal	Q1,000.00	14	1026	07/02/2012	21/02/2012	Q472.00	Q472.00	42	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	2-MARTES	A-1	47	AB47	Puerto Barrios, Izabal	Q900.00	14	1031	24/01/2012	07/02/2012	Q2,950.00	Q590.00	56	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	2-MARTES	A-1	48	AB48	Puerto Barrios, Izabal	Q500.00	14	1032	24/01/2012	07/02/2012	Q354.00	Q354.00	56	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	2-MARTES	A-1	59	AB59	Puerto Barrios, Izabal	Q700.00	14	1040	02/02/2012	16/02/2012	Q115.00	Q115.00	47	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	2-MARTES	A-1	60	AB60	Puerto Barrios, Izabal	Q990.00	14	1041	26/01/2012	09/02/2012	Q2,950.00	Q2,950.00	54	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	2-MARTES	A-1	61	AB61	Puerto Barrios, Izabal	Q5,500.00	14	1042	16/02/2012	01/03/2012	Q5,900.00	Q4,900.00	33	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	2-MARTES	A-1	77	AB77	Puerto Barrios, Izabal	Q950.00	14	1052	31/01/2012	14/02/2012	Q406.50	Q406.50	49	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	3-MIERCOLES	A-1	5	AB5	Puerto Barrios, Izabal	Q1,000.00	14	1005	22/02/2012	07/03/2012	Q118.00	Q118.00	34	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	3-MIERCOLES	A-1	6	AB6	Puerto Barrios, Izabal	Q1,000.00	14	1006	22/02/2012	07/03/2012	Q177.00	Q177.00	34	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	3-MIERCOLES	A-1	7	AB7	Puerto Barrios, Izabal	Q1,000.00	14	1007	08/02/2012	22/02/2012	Q789.20	Q289.20	48	31 - 60 Días		
Puerto Barrios	3-MIERCOLES	A-1	8	AB8	Puerto Barrios, Izabal	Q1,200.00	14	1008	07/02/2012	06/03/2012	Q355.10	Q255.10	49	31 - 60 Días		

#### Razones para la suspensión del crédito

- Recurrencia en el atraso del pago de acuerdo al plazo de crédito asignado
- No respetar los acuerdo de pago entre ejecutivo de ventas – Cliente
- Cierre del negocio, cambio de dueño o representante legal

#### Renovación de créditos morosos

Estas renovaciones serán aplicables para los clientes que califiquen bajo la categoría de “casos especiales” y cumplan con los requisitos exigidos.

Se consideran como “casos especiales” con opción a renovar el crédito, cuando las dificultades en la capacidad de pago del deudor han sido producto de problemas de fuerza mayor, como por ejemplo:

- Desastres naturales: inundación, terremoto, sequia, etc.
- Incendio del negocio o casa.
- Muerte o enfermedad de familiares cercanos o del mismo cliente.
- Robo parcial o total del negocio
- Condiciones adversas del mercado debidamente comprobadas

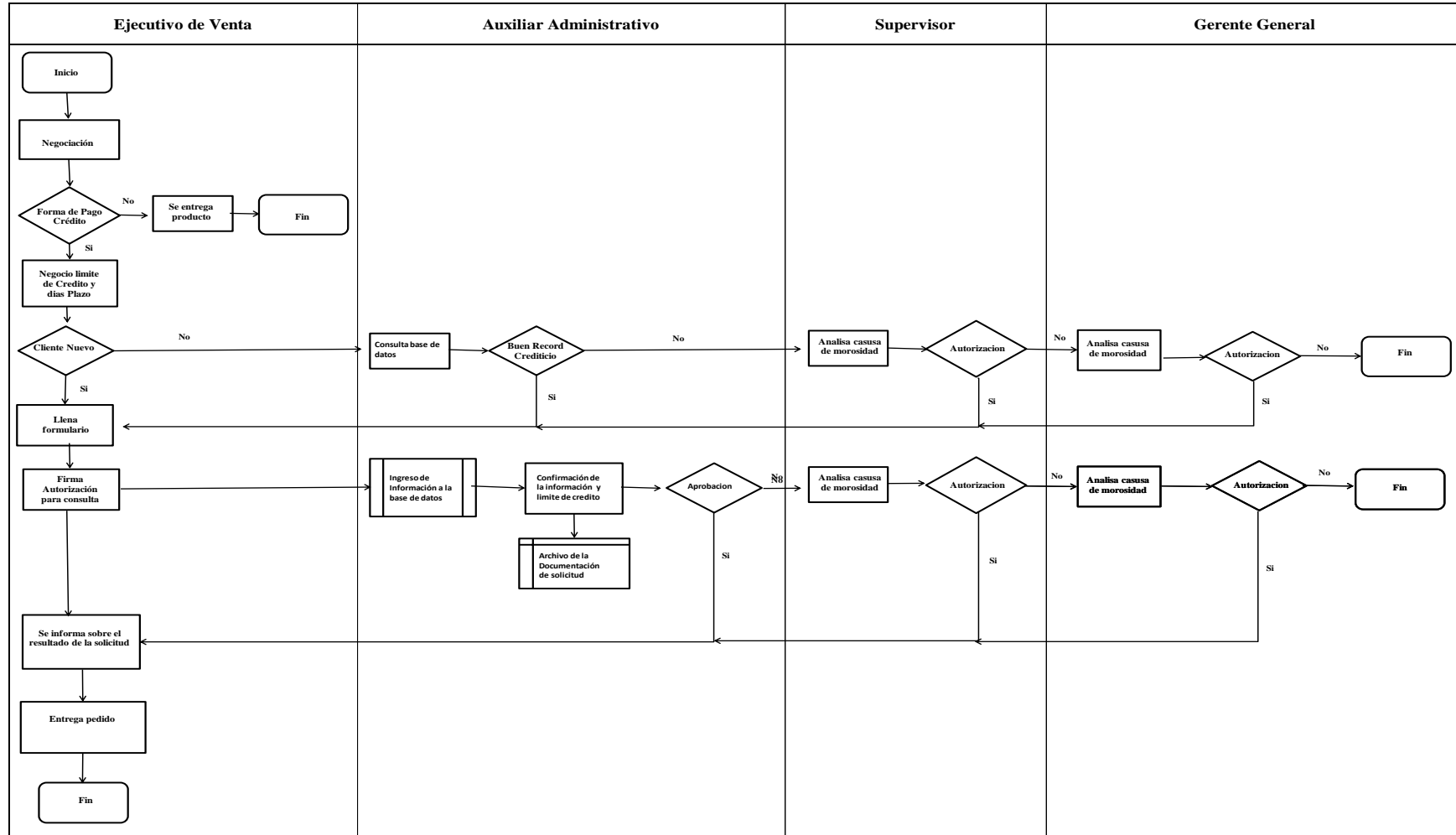
## **6.6 Procedimiento aplicación de la política de crédito**

En el siguiente cuadro se identifica el flujo para la aplicación de la política de crédito como los responsables del seguimiento, obteniendo la eficiencia de la cartera de crédito.

Cuadro 10

Flujo Grama aplicación de Política de Crédito

Distribuidora Guastatoya



## 6.7 Costos estimados

Para la implementación de la política de crédito y manual de procedimientos de cuentas por cobrar se tienen que tomar en consideración los siguientes costos, ver cuadro 8.

## 6.8 Resultados esperados con la aplicación de la propuesta

Actualmente la distribuidora Guastatoya no tiene una política de crédito y manual de procedimiento de cuentas por cobrar, que guíe de forma estándar a los ejecutivos de ventas en la apertura de crédito, lo que dificulta la recuperación de las cuentas por cobrar con clientes mayores a 30 días.

La presente propuesta fue realizada con el propósito de tener una administración eficaz de la cartera de cuentas por cobrar, aplicando la política de crédito, realizando una buena gestión de cuentas por cobrar, la gerencia tomara las acciones correctas de la cartera de crédito.

El resultado obtenido es la recuperación de los créditos morosos mayores a 30 días, la correcta administración de las cuentas por cobrar, minimiza la antigüedad de saldos, se muestra en el siguiente cuadro.

### Cuadro 9

Análisis de antigüedad de saldos diciembre 2012

Distribuidora Guastatoya

Mes	Corriente	1 - 7 Días	8 - 14 Días	15 - 30 Días	31 - 60 Días	61 - 90 Días	Más de 90 Días	Total general
Dic-12	Q826.46	Q130.01	Q85.09	Q95.05	Q9.85	Q0.00	Q0.00	Q1,146.46
	72.1%	11.3%	7.4%	8.3%	0.9%	0.0%	0.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2012

Con la información oportuna presentada a la gerencia general y ejecutivos de venta, se tendrá la cartera de crédito con clientes sanos, y la distribuidora tendrá el recurso financiero para solventar a sus proveedores, y podrá analizar futuras expansiones en el país guatemalteco.

## Cuadro 8

## Costo financiero anual

## Implementación de la política de crédito y manual de procedimiento cuentas por cobrar

## Distribuidora Guastatoya

<b>Materiales</b>	<b>Valor</b>	
Impresión de formularios apertura de credito	Q	5,000.00
Papel Bond(impresión de fomatos planes de acción)	Q	1,000.00
Tintas	Q	600.00
Gastos por alimentación supervisor(visita a las areas, reunionees de cartera de cuentas por cobrar)	Q	4,000.00
Gastos por alimentación gerente general(visita a las areas, reuniones de cartera de cuentas por cobrar)	Q	4,000.00
Gastos de combustible Supervisor y/o gerente general(desplazamiento a las area, reuniones presentacion de cuentas por cobrar	Q	19,000.00
Leitz para archivo de formularios apertura de credito	Q	2,000.00
Etiqueta para identificación de los archivos	Q	300.00
Memoria USB	Q	200.00
Estanterias para el resguardo de Leitz de los formularios de apertura de crédito.	Q	5,000.00
<b>Total</b>	<b>Q</b>	<b>41,100.00</b>

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2012

## Conclusiones

1. Como consecuencia del resultado del análisis de información, se detectó la falta de una política de crédito, lo cual no se evalúa de forma responsable la capacidad de pago, cuando el ejecutivo de cuenta apertura o le renueva el crédito al cliente, aun cuando el mismo ya ha estado en mora más de dos ocasiones.
2. Como resultado de la investigación realizada y el análisis de la información proporcionada de diciembre 2011 a noviembre 2012, por parte de la Distribuidora no existe un seguimiento oportuno a la labor de cobro, por carecer de un manual de procedimiento de crédito, teniendo clientes morosos mayores a 30 días.
3. Dentro de los análisis realizado se evidencia que el plazo de crédito que otorga la distribuidora es de 14 días y su promedio de cobro es de 29.6 días, siendo necesario una política de crédito, que guíe al ejecutivo de cuentas, en la toma de decisiones, para el otorgamiento de crédito y que no incurra en crear clientes morosos.
4. La información que se traslada al gerente general de la distribuidora, de la cartera de cuentas por cobrar, no son trasladados de forma oportuna para la toma de decisiones, en cuanto a su recuperación, ya que lleva un desfase de tiempo de 15 días.
5. Los ejecutivos de cuentas, no tienen una información fiable de las cuentas por cobrar, la información trasladada para el seguimiento de la recuperación del crédito otorgado tiene una variación de 7 a 15 días, creando clientes morosos y/o otorgando crédito adicional.



## Referencias bibliográficas

1. Ardón, L. (2003). *Plan estratégico para la recuperación de la cartera crediticia morosa en una cooperativa de ahorro y crédito*. (Tesis) Editorial Universidad Rafael Landívar, Ciencias económicas y empresariales. Escuintla.
2. Besley, C.; Brigham, E. (2001) *Fundamentos de administración financiera*. (Libro) Decimosegunda edición, Editorial McGraw-Hill interamericana editores, S.A. de C.V.
3. Branchfield, P. (2009), *Gestión del crédito y cobro*. (Libro) Profit Editorial Bresca editorial, S.L., Barcelona.
4. Brigham E., Houston, J., tr Pecina J. (2005), *Fundamentos de administración financiera*, (Libro), 10 edición. Editorial Thomson
5. Calderon V. (2010). *Costo de oportunidad en el óptimo manejo de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar*. (Tesis) Universidad Rafael Landívar, facultad de ciencias económicas y empresariales.
6. Cifuentes E. (2009). *La morosidad como factor de riesgo en la cartera crediticia de inversiones palmeras, en el municipio de pajapita* (Tesis) Universidad Rafael Landívar, facultad de ciencias económicas y empresariales.
7. Gitman L. (2003). *Principios de administración financiera* (libro) 10 edición. Editorial Pearson, México.
8. *Guía para la realización de la práctica empresarial dirigida*, Universidad Panamericana, Facultad de ciencias económicas, junio 2012.
9. Greco, Orlando (2007) *Diccionario contable*- 4a edición- Florida: Valletta ediciones.

10. Horngren, Harrison, Bamber, (2003) *Contabilidad* (libro) quinta edición, Pearson Prentice Hall, México
11. Juárez P. (2009). *Procedimientos para recuperar la cartera crediticia en las cooperativas integrales agrícolas*. (Tesis) Universidad Rafael Landívar, facultad de ciencias económicas
12. *Manual de estilo de trabajo académico*, Universidad Panamericana, Facultad de ciencias económicas, septiembre 2012.
13. Mercuse Robert, (2002). *Diccionario de términos financieros y bancarios*. (Libro) 4ta. Edición, Ecoe ediciones, Bogota
14. Mejía L. (2011). *Auditoria administrativa en el departamento de crédito y cobro de una empresa distribuidora de productos odontológicos*. (Tesis) Universidad de San Carlos de Guatemala, facultad de ciencias económicas.
15. Moyer, C., Mcguigan J., Kretlow W., (2005), *Administración financiera contemporánea*, (Libro), 9na edición, Thomson editores, México
16. Molinari Carlos A. J. (2006), *Marketing agropecuario* (Libro), 1ª ed., Thomson Learning, Buenos Aires.
17. Molina A. Víctor E. (2005), *Estrategias de cobranzas en época de crisis*, (Libro) 3ra. Edición Ediciones fiscales ISEF, Mexico.
18. Noriega J. (2011). *Administración de cuentas por cobrar –Un enfoque para la toma de decisiones en la industria maquiladora de prendas de vestir en Guatemala-* (Tesis) Universidad de San Carlos de Guatemala, facultad de ciencias económicas.
19. Pedrasanta J. (2011). *Mejoramiento en políticas, procedimientos, controles y revisiones de cuentas por cobrar de la empresa maravilla, s.a.* Universidad Panamericana, facultad de ciencias económicas.

20. <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-cuentas-a-pagar>, fecha de consulta 11-02-2013.

## **Anexos**

Anexo No. 1

Cuestionario

Objetivo de la encuesta: “Evaluar la forma de administrar las cuentas por cobrar en la distribuidora Guastatoya”

A continuación se presenta una serie de preguntas las cuales deben ser contestadas de forma objetiva, con el propósito de determinar los elementos que se toman en cuenta para la concesión y recuperación de créditos. Agradezco la colaboración que se sirvan prestar al presente cuestionario.

1. ¿Cuándo otorga crédito al cliente, cuántos días da para recuperar el monto otorgado?

7 días\_\_\_\_\_

14 días\_\_\_\_\_

30 días\_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es su referencia crediticia, para otorgarle el crédito:

Lo Conoce\_\_\_\_\_

Le inspira confianza\_\_\_\_\_

Le dio una garantía\_\_\_\_\_

3. ¿Cuál sería el procedimiento a seguir, si el cliente a quien le entrego el crédito, no paga?

Le cobra la diferencia con otro producto\_\_\_\_\_

Recoge producto que tuviera el cliente y le cobra la diferencia\_\_\_\_\_

4. La información de cuentas por cobrar de su área, la recibe.

Semanalmente\_\_\_\_\_

Quincenalmente\_\_\_\_\_

Mensualmente\_\_\_\_\_

No la recibe\_\_\_\_\_

5. ¿Qué acción toma con clientes que tienen una antigüedad de saldo mayor a?:

15 a 30 días \_\_\_\_\_

Mayor a 30 días \_\_\_\_\_

6. Las acciones que toma a días de finalizar el mes son:

Acciones reactivas por carecer de información de cuentas por cobrar \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Acciones correctivas ya que la información es oportuna de cuentas por cobrar

\_\_\_\_\_

7. ¿Le informan sobre la morosidad de un cliente específico de su cartera de crédito.

Semanalmente \_\_\_\_\_

Quincenalmente \_\_\_\_\_

Mensualmente \_\_\_\_\_

8. ¿Le informan sobre el impacto de la morosidad de la cartera de crédito de su área en las finanzas de la Distribuidora?

Semanalmente \_\_\_\_\_

Quincenalmente \_\_\_\_\_

Mensualmente \_\_\_\_\_

9. ¿Conoce los procedimientos que utiliza la Distribuidora actualmente para conceder crédito?

Si los conoce \_\_\_\_\_

No los conoce \_\_\_\_\_

No tiene procedimiento \_\_\_\_\_

10. ¿Conoce los manuales o procedimientos para la recuperación del crédito otorgado?

Si los conoce \_\_\_\_\_

No los conoce \_\_\_\_\_

No tiene manuales o procedimiento \_\_\_\_\_

11. ¿Qué requisito toman para fijar el límite de crédito que otorga?

---

---

12. ¿Qué procedimientos aplican para realizar acuerdos de pago cuando el cliente cae en mora?

---

---

13. ¿Qué factores afectan para que el cliente ingrese en mora?

---

---

## Cuadro 7

### Matriz de sentido implementación de variables de investigación

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Carece de Política de Crédito</li> <li>✓ Carece de Manual de Procedimiento para la Recuperación de Cuentas por Cobrar</li> <li>✓ Antigüedad de saldos mayores a 15 días.</li> <li>✓ Cheques de la empresa rechazadas</li> <li>✓ Mala imagen de la empresa</li> </ul>	Administración de Cuentas Por cobrar	Flujo de Caja	¿Cuál debería ser el procedimiento para administrar las cuentas por cobrar en la distribuidora Guastatoya?	Evaluar la forma de administrar las cuentas por cobrar en la distribuidora Guastatoya.	1. Flujo de Caja, Evaluar los días créditos que se están manejando en la cartera de créditos, para ser mas rentable la Distribuidora Guastatoya.	<p>1 ¿Cuándo otorga crédito al cliente, cuantos días les da para recuperar el monto otorgado?</p> <p>7 días_____</p> <p>14 días_____</p> <p>30 días_____</p> <p>2¿Cual es su referencia crediticia , para otorgarle el crédito:</p> <p>Lo Conoce_____</p> <p>Le inspira confianza_____</p> <p>Le dio una garantía_____</p> <p>3 a ¿Cuál sería el procedimiento a seguir, si el cliente a quien le entrego el crédito, no paga?</p> <p>Le cobra la diferencia con otro producto_____</p> <p>Recoge producto que tuviera el</p>	Personal Administrativo



						cliente y le cobra la diferencia_____	
		Pago a Proveedores.				4	
					2. Pago a Proveedores. Evaluar los días créditos que el proveedor asigna para pagar comparado con los días créditos que la Distribuidora otorga a sus clientes	1 La información de cuentas por cobrar, la recibe oportunamente. SI_____ NO_____ 2 Que acción toma con clientes que tienen una antigüedad de saldo mayor a: 15 a 30 días_____ Mayor a 30 días_____ 3 Las acciones que toma a días de finalizar el mes son: Acciones reactivas por carecer de información_____ Acciones correctivas ya que la información es oportuna_____	
		Administración de Cartera de			3. Administración de Cartera de	4	
						1	

		Crédito			Crédito. Evaluar los días excesos de morosidad, para ser mas eficientes en su recuperación de cartera de crédito	2 3 4	
		Días créditos otorgados.			4. Días Créditos Evaluar la efectividad en la rotación de días créditos.	1 2 3 4	

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2012