

Análisis de Políticas Internas para la Concesión de Créditos
(Caso: Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo)
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Rigoberto Emiliano Méndez Guzmán

M.Sc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes, **(Tutora)**

M.Sc. Mirna Patricia Calderón, **(Revisora)**

Quetzaltenango, Diciembre de 2014



Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vice Decano

Licda. Nancy Gabriela Lam de León

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Marta Gloria Calderón Hidalgo
Examinadora

Lic. José Rafael Morales Rodas
Examinador

Lic. Héctor Fredy García Méndez
Examinador

M.Sc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes,
Tutora

M.Sc. Mirna Patricia Calderón,
Revisora



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.: C.C.E.E.0056-2014

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 13 DE JUNIO DEL 2014
SEDE QUETZALTENANGO

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Silvia Recinos Cifuentes, tutora y Licenciada Mirna Patricia Calderón, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "Análisis de políticas internas para la concesión de créditos (Caso: Distribuidora Malacatán S.A. de Cervecería Gallo", Presentado por él (la) estudiante Rigoberto Emiliano Méndez Guzmán, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1022, de fecha 23 de Noviembre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



M.A. César Augusto Castañeda Cobarr
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Quetzaltenango, 18 de agosto de 2012.

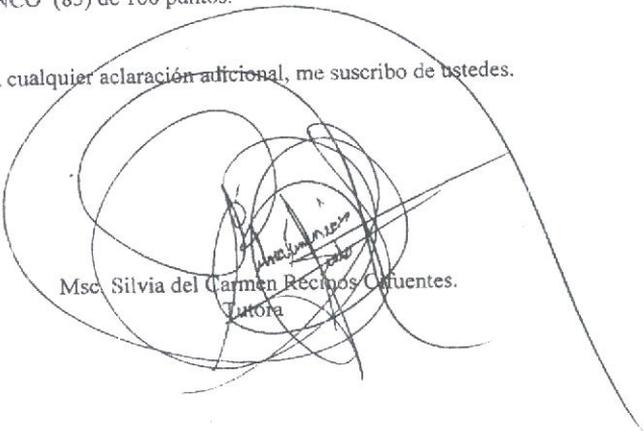
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“ANÁLISIS DE POLÍTICAS INTERNAS PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS (CASO: DISTRIBUIDORA MALACATÁN S.A., DE CERVECERÍA GALLO)**, realizada por RIGOBERTO EMILIANO MÉNDEZ GUZMÁN, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, con carné No. 0806399, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de Aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de OCHENTA Y CINCO (85) de 100 puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Msc. Silvia del Carmen Recinos Cufuentes.
Tutora

Quetzaltenango, 20 de abril del 2013.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema, **ANÁLISIS DE POLÍTICAS INTERNAS PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS (CASO: DISTRIBUIDORA MALACATÁN S.A. DE CERVECERÍA GALLO)**, realizada por RIGOBERTO EMILIANO MÉNDEZ GUZMÁN, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Patricia Calderón
Colegiado 5420
Revisora

Patricia Calderón
Licenciada en Psicología
Colegiado 5420



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 954.2014

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol hacen constar que el estudiante **Méndez Guzmán, Rigoberto Emiliano** con carné No. **0806399** aprobó con **78 puntos** el Examen Técnico Profesional de Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintitrés de noviembre del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los nueve días del mes de julio del año dos mil catorce.

Atentamente,



[Handwritten signature of Vicky Sicajol]
M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



[Handwritten signature of Adolfo Noguera Bosque]
EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Agencia Misionera
C.E. 14000

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por permitirme llegar a este momento tan especial de mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.
- A mis padres:** Porque han creído en mí y por haberme sacado adelante, dándome ejemplos dignos de humildad, valores morales, de lucha y entrega. Porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzado mi meta ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera y por la satisfacción que hoy sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.
- A mis abuelas:** Por haberme dado consejos que me supieron guiar para culminar mi carrera profesional.
- A maestros y catedráticos:** Por haberme compartido sus conocimientos profesionales que me ayudaron a mi formación profesional.

AGRADECIMIENTO.

- A DIOS:** Por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.
- A mis padres:** Por el apoyo brindado que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me han demostrado amor , corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.
- Al personal Docente de Universidad Panamericana, Quetzaltenango:**
Por haber tomado en cuenta la petición en apoyarme en la culminación de mi carrera

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo I	01
Diseño de investigación	
Análisis de Políticas Internas para la Concesión de Créditos, (Caso: Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo)	01
1.1. Planteamiento del problema	01
1.2. Definición del problema	02
1.3. Objetivos	03
1.3.1 Objetivo general	03
1.3.2 Objetivos específicos	04
1.4. Justificación	04
1.5. Delimitación	04
1.5.1 Espacial	05
1.5.2 Temporal	05
1.5.3 Teórica	05
1.6 Metodología	05
1.6.1 Tipo de investigación	05
1.6.2 Técnicas e instrumentos	06
1.6.3 Sujetos de la investigación	06
1.7 Marco teórico	06
1.7.1 Marco teórico histórico	12
1.7.2 Marco teórico contextual	13
1.7.3 Marco teórico conceptual	16
1.8 Cronograma de actividades	17
1.9 Presupuesto de la investigación	
Capítulo II	
Aspectos generales de Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo	
2.1. Aspectos generales de la empresa	18
2.1.1 Historia de Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo	18
2.1.2 Instalaciones de la empresa	19
2.1.3 Cobertura de la empresa	19
2.1.4 Visión	20
2.1.5 Misión	20
2.1.6 Valores	21
2.1.7 Pilares	21
2.2 Estructura organizacional	21

2.2.1 Organigrama general de la empresa	22
2.2.2 Organigrama departamento administrativo	23
2.3 Procedimientos actuales de crédito	23
2.4 Responsable de procedimiento de crédito en la empresa	24
2.5 Control actual de créditos	24
2.6 Requisitos de la empresa para otorgar créditos	24
2.7 Políticas de crédito	25
2.8 Políticas de cobro	25
Capítulo III	26
Políticas Internas	
3.1. Políticas	26
3.1.1 Importancia de las políticas	27
3.1.2 Aspectos a tomar en cuenta en las políticas	27
3.2. Políticas empresariales	28
3.2.1 Tips sobre política empresarial	29
3.2.2 Política empresarial y desarrollo	30
3.2.3 Componentes de políticas empresariales	31
3.3 Análisis de políticas internas de créditos	32
3.4 Análisis de Crédito a empresas grandes y medianas	35
Capítulo IV	
Concesión de Créditos	
4.1 Aspectos generales de crédito	37
4.1.1 Antecedentes	37
4.1.2 Crédito	38
4.1.3 Sujetos del crédito	38
4.1.4 Objetivo básico del otorgamiento de un crédito	39
4.1.5 Composición de los créditos	39
4.2 Clasificación de créditos	40
4.2.1 Créditos formales	40
4.2.2 Créditos informales	40
4.3 Tipos de créditos	41
4.4 Administración de créditos	42
4.4.1 Departamentos de riesgos crediticios	43
4.5 Políticas de créditos	43
4.6 Principios básicos de la política crediticia	44
4.6.1 Políticas generales	45
4.6.2 Operatoria del crédito	46
4.6.3 Estándares de crédito	46
4.7 Evaluación de los estándares de crédito	48

4.8	Análisis del crédito	49
4.9	Procedimiento para la concesión de créditos	49
4.9.1	Entrevista con el cliente	50
4.10	Procedimientos para la concesión y/u otorgamiento de un crédito	50
4.11	Concesión del crédito	51
4.12	Condiciones del crédito	51
4.13	Fijación de los términos del crédito	53
4.14	Otorgamiento del crédito	53
4.15	Costos de financiamiento	53
4.16	Cómo realizar el análisis de créditos	54

Capítulo V

Análisis de Políticas Internas para la Concesión de Créditos en Distribuidora Malacatán, Sociedad Anónima de Cervecería Gallo. (Análisis y discusión de los resultados de la investigación)		56
---	--	----

5.1.	Política internas de crédito de la empresa	56
5.2.	Tipos de crédito que maneja la empresa	57
5.3.	Temporalidad del otorgamiento de créditos en la empresa	58
5.4.	Plazo de recuperación de los créditos en la empresa	59
5.5.	Monto de crédito que se autoriza en la empresa	60
5.6.	Procedimiento para la selección de clientes para la venta al crédito	61
5.7.	Responsabilidad por crédito irrecuperable	63
5.8.	Requisitos para la obtención de créditos en la empresa	64
5.9.	Procedimiento para la solicitud de crédito	65
5.10.	Beneficios de los créditos otorgados por la empresa	66
5.11.	Procedimiento legal para la recuperación de créditos	66
5.12.	Trámite burocrático	67
5.13.	Beneficios en la recuperación de créditos	69
5.14.	Objetivo de ventas	70
5.15.	Plazo de financiamiento para conceder el crédito	71

Conclusiones	73
Recomendaciones	75
Referencias bibliográficas	77

Anexos

Anexo I	Propuesta	82
Anexo II	Instrumentos	118
Anexo III	Guía de observación	125
Anexo IV	FODA	129

Resumen

El estudio que se presenta está basado en la evaluación integral realizada en la empresa Distribuidora Malacatán Sociedad Anónima de Cervecería Gallo, que se encuentra ubicada en el municipio de Malacatán del departamento de San Marcos, se dedica a la venta, distribución de cerveza y bebidas carbonatadas, para determinar y analizar las políticas internas que poseen para la concesión de créditos.

El presente trabajo de investigación se realizó, utilizando un enfoque metodológico descriptivo, con el objeto de proporcionar validez a la misma, que permitiera establecer la situación y procesos que permiten identificar cómo se realizan las actividades relacionadas con el proceso de concesión de créditos y las políticas internas para la respectiva autorización que hacen falta para la administración de la cartera de créditos, así mismo permitió conocer las debilidades de la empresa. La técnica de observación directa de los procedimientos y políticas de crédito que se manejan actualmente en la empresa. Además se utilizó como instrumento primario de recopilación de información la entrevista dirigida a los sujetos de la investigación.

La principal conclusión a la que se llegó en el desarrollo de la investigación, estableció que las políticas internas en la concesión de crédito de la empresa Distribuidora Malacatán S.A. de Cervecería Gallo, no cumplen con las expectativas administrativas de acuerdo al volumen de efectivo que se trabaja bajo el rubro de ventas al crédito perjudicando la solvencia y liquidez de la empresa.

Por todo lo expuesto anteriormente, se concluye que es necesario elaborar un modelo de "Manual de Procedimientos y Políticas para la Concesión de Crédito de producto que comercializa la empresa Distribuidora Malacatán Sociedad Anónima, de Cervecería Gallo", para reducir el riesgo financiero que puede ocasionar una inadecuada administración de créditos.

Introducción

En el proceso de preparación del profesional de las Ciencias Económicas, es importante resaltar que la investigación es parte fundamental para el desarrollo académico e intelectual que se refleja en la elaboración del trabajo de tesis, la oportunidad de interactuar en el entorno de la problemática de las empresas y la solución de los fenómenos que en ella se da. En el enfoque administrativo existe diversas políticas que se generan a lo interno de las empresas, dado que el proceso de comercialización de productos que distribuyen es la principal actividad económica y que en este entorno se divisa un horizonte de competencia en la oferta de productos, el crédito es una de las formas de asegurar mercado, mantener la preferencia de marca e ingresos, debe existir una adecuada administración de las políticas que regulen la venta en esta condición para que exista una adecuada concesión.

Es por ello que la investigación denominada "Análisis de Políticas Internas para la Concesión de Créditos, (Caso: Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo, Ubicada en la Ciudad de Malacatán, Departamento de San Marcos), está estructurada de la forma siguiente: Capítulo uno, contiene lo relacionado al diseño de investigación que lo conforma; el planteamiento del problema, definición del problema, justificación, objetivo general y específicos, delimitación del problema desde el punto de vista espacial, temporal y teórico, la metodología utilizada, el marco teórico histórico, cronograma de la investigación y presupuesto. En el segundo capítulo se tratan aspectos generales de la empresa Distribuidora Malacatán Sociedad Anónima, como la historia, instalaciones, cobertura de mercado, visión, misión, valores, políticas, pilares, estructura organizacional, procedimientos actuales de crédito, control actual de crédito, requisitos de la empresa para otorgar crédito, políticas de crédito y de cobro. El contenido del capítulo tercero estará relacionado con políticas internas que constituye la primera variable de la investigación, donde se tratará sobre los puntos siguientes: ¿Qué es política?, importancia de las políticas, aspectos a tomar en cuenta en las políticas, políticas empresariales, tips sobre políticas empresariales, políticas empresariales y desarrollo, componentes de políticas empresariales, análisis de políticas internas de crédito, análisis de crédito para grandes y medianas empresas. El cuarto capítulo esta conformado por las temáticas relacionadas a concesión de créditos: aspectos

generales de crédito, antecedentes. crédito, objetivo básico de otorgamiento de crédito, composición del crédito, clasificación y tipo de crédito, administración de crédito, políticas de crédito, principios básicos de créditos, estándares de crédito, entre otros temas que generan bases teóricas para el desarrollo de la investigación.

El análisis y discusión de resultados de la investigación corresponden al capítulo cinco, donde los aspectos que se analizaron son: políticas internas de la empresa, tipos de crédito que maneja la empresa, temporalidad del otorgamiento de créditos en la empresa , plazo de recuperación de los créditos en la empresa, monto de crédito que se autoriza en la empresa, procedimiento para la selección de clientes de ventas a créditos, responsabilidad por crédito irrecuperable, requisitos para la obtención de créditos en la empresa, procedimiento para la solicitud de crédito, beneficios de los créditos otorgados por la empresa, procedimiento legal para la recuperación de créditos, beneficios en la recuperación de créditos, objetivo de ventas, plazo de financiamiento para conceder el crédito, créditos incobrables. Siendo estos conceptos la base para el análisis de las políticas internas para la concesión de créditos en la empresa Distribuidora Malacatán Sociedad Anónima de Cervecería Gallo. Posteriormente del análisis y discusión de resultados se generaron las conclusiones pertinentes como respuesta a los objetivos de la investigación. Así mismo se presentan los anexos donde se incluye: la propuesta que tiene por título “Modelo de Manual de Procedimientos y Políticas para la Concesión de Crédito de producto que comercializa la empresa Distribuidora Malacatán Sociedad Anónima de Cervecería Gallo”, que tiene el curso de acción siguiente: Definir las políticas que se utilizarán para la concesión de créditos, definir el procedimiento que se realizará para la concesión de créditos, incorporar los formatos para el control de los créditos concedidos, definir funciones del personal para efectuar los créditos y cobros, enumerar y describir las condiciones de pago por los créditos otorgados. Además en los anexos se incluye los formatos de entrevistas dirigidas, análisis FODA, y otros aspectos de referencia para la investigación. Para finalmente presentar las recomendaciones y referencias bibliográficas.

Esperando que sea del agrado del lector y que a la vez sirva como documento de referencia y material de apoyo para otras investigaciones que se realicen sobre el tema de políticas crediticias en la concesión y otorgamiento de crédito.

Capítulo I

Diseño de investigación

Análisis de Políticas Internas para la Concesión de Créditos,
(Caso: Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo,
Ubicada en la Ciudad de Malacatán, Departamento de San Marcos).

1.1. Planteamiento del Problema

Distribuidora Malacatán Sociedad Anónima, de Cervecería Gallo, fundada en la ciudad de Malacatán, del departamento de San Marcos, el 05 de febrero de 1976, iniciando operaciones de distribución de bebidas fermentadas y carbonatadas, procedente el producto de la ciudad de Quetzaltenango y Guatemala, quedando patentada ante el Registro Mercantil de Guatemala como empresa mercantil, distribuyendo producto a los municipios de San Rafael Pie de la Cuesta, San Pablo, San José El Rodeo, Catarina, Tecun Umán, El Tumbador, Pajapita y Ocós, todos del mismo departamento, prestando el servicio de negocio en negocio, a través de camiones paletizados, estos productos son distribuidos en cajas de 24 unidades o botellas de 12 onzas, en envase de vidrio. En el año 2,004 la empresa como estrategia de comercialización, promovió la venta de los productos a crédito debido a la crisis económica que afectaba al país, como apoyo a los clientes que no contaban con la capacidad financiera para adquirir mercadería para ofrecer en los respectivos negocios. Distribuidora Malacatán S.A. de Cervecería Gallo, inicio con 22 colaboradores que integraban los departamentos de: ventas, administración y bodega. Hoy por hoy, la empresa por la aceptación en el mercado cuenta con 87 colaboradores que laboran en las diferentes áreas de la empresa: ventas, bodega, jefatura administrativa, caja, créditos, liquidaciones.

Derivado del porcentaje de ventas al crédito que concede la empresa Distribuidora Malacatán, Sociedad Anónima de Cervecería Gallo, se observaron los siguientes problemas: no existe un estudio previo al otorgamiento de créditos de producto únicamente se evalúa el historial de

compras del cliente, no existen documentos legales que amparen el pago de crédito otorgado, los requisitos que solicita la empresa son mínimos y no están debidamente establecido por escrito, no esta definido la centralización de la recepción de expediente del cliente que solicita crédito, no existe un responsable para el seguimiento de la autorización de crédito, no se solicita garantías de pago al cliente, se responsabiliza al jefe de ventas, supervisor y vendedor por el incumplimiento del pago al crédito otorgado, no se cuenta con las instalaciones, mobiliario, equipo y software específico para el departamento de créditos, no existe manual de funciones para el departamento de créditos.

La existencia de políticas internas en cualquier empresa es definir de forma clara y concreta los lineamientos que se deben seguir en toda operación que se realice y en el caso de otorgar créditos como se realizarán las autorizaciones, requisitos de los clientes, monto de los créditos ha otorgar, periodo de cobro entre otros aspectos legales que se deben seguir con la finalidad de asegurar la recuperación del capital de trabajo. Sin embargo, en Distribuidora Malacatán S.A., de Cervecería Gallo el otorgamiento de crédito se realiza con el objetivo de cumplir las metas de ventas, que conlleva el incumplimiento de requisitos que apoyen legal y administrativamente la recuperación de la cartera de créditos otorgados.

Por lo anterior, fué necesario realizar una investigación para “Analizar las Políticas Internas para la concesión de Créditos, en la empresas Distribuidora Malacatán S. A., de Cervecería Gallo, ubicada en la ciudad de Malacatán, departamento de San Marcos”

1.2. Definición del problema

La investigación sobre “Análisis de políticas internas para la concesión de créditos, Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo, ubicada en la ciudad de Malacatán, departamento de San Marcos”. Permitted plantear las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las políticas internas actuales para la concesión de créditos en la empresa Distribuidora Malacatán S. A., de Cervecería Gallo?

- ¿Quiénes son los responsables por el cumplimiento y aplicación de las políticas internas de la concesión de créditos en la empresa Distribuidora Malacatán S. A., de Cervecería Gallo?
- ¿Son las políticas internas de concesión de crédito de Distribuidora Malacatán S.A., de Cervecería Gallo, las adecuadas a las necesidades de la empresa?
- ¿Qué efecto tiene el incumplimiento de las políticas internas de la concesión de créditos en la empresa Distribuidora Malacatán S. A., de Cervecería Gallo?
- ¿Se pueden realizar mejoras en las políticas internas de concesión de crédito de la empresa Distribuidora Malacatán S.A., de Cervecería Gallo?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Analizar las Políticas Internas para la concesión de créditos de productos en Distribuidora Malacatán Sociedad Anónima, de Cervecería Gallo, ubicada en la ciudad de Malacatán, departamento de San Marcos.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer las Políticas Internas actuales para la concesión de créditos en la empresa Distribuidora Malacatán S.A., de Cervecería Gallo.
- Identificar el procedimiento actual y las personas responsables de autorizar los créditos en la empresa Distribuidora Malacatán S.A., de Cervecería Gallo.
- Establecer la funcionalidad de las políticas internas para la concesión de créditos de la empresa Distribuidora Malacatán S.A., de Cervecería Gallo.
- Describir los requisitos que se solicitan para la concesión de créditos en la empresa Distribuidora Malacatán S.A., de Cervecería Gallo.
- Numerar las consecuencias de las políticas internas actuales en la concesión de Créditos en la empresa Distribuidora Malacatán S.A., de Cervecería Gallo.

1.4. Justificación

Considerando que en la actualidad la comercialización de algunos productos es difícil por la situación financiera en la que se encuentra la economía nacional, las personas que adquieren los productos que comercializa Distribuidora Malacatán S.A., de Cervecería Gallo, en oportunidades no poseen el capital de trabajo para abastecer los negocios es por ello la necesidad de otorgar créditos con el fin de lograr cobertura y participación en el mercado como parte de la visión de la empresa.

Es por ello que éste estudio persigue analizar las políticas internas para la concesión de créditos, Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo, ubicada en la ciudad de Malacatán, departamento de San Marcos., con la finalidad de reducir o minimizar el riesgo de cuentas incobrables y mantener una cartera sana y controlada de créditos.

Por la importancia que conlleva la adecuada administración de los recursos financieros de la empresa Distribuidora Malacatán S.A., de Cervecería Gallo, y el control de los mismos a través de una adecuada definición de políticas y procedimiento que eviten ó minimicen los riesgos por el otorgamiento de excesivas ventas al créditos que perjudique a corto y mediano plazo las operaciones de la empresa.

1.5. Delimitación

1.5.1. Espacial

La investigación se realizó en las instalaciones que ocupa Distribuidora Malacatán, Sociedad Anónima, de Cervecería Gallo, donde se evaluará a 7 vendedores, 1 Supervisor y 1 Jefe de ventas, en el departamento de créditos.

1.5.2. Temporal

Para la obtención de los datos se realizó durante un periodo de seis meses, comprendido de febrero a agosto del 2012.

1.5.3. Teórico

La investigación se realizó con la información proporcionada por los libros relacionados con temas sobre la Administración de Empresas, Administración Financiera y Organización de Empresas en relación a políticas internas en concesión de créditos.

1.6. Metodología

1.6.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación se realizó, utilizando un enfoque metodológico descriptivo, esto con el objeto de proporcionar validez a la misma, que permitirá establecer la situación y procesos que permiten identificar cómo se realizan las actividades relacionadas con el proceso de concesión de créditos y las políticas internas para la respectiva autorización que hacen falta para la administración de la cartera de créditos, así mismo permitirá conocer las debilidades de la empresa.

1.6.2. Técnicas e instrumentos

La investigación se efectuó por medio de la técnica de observación directa de los procedimientos y políticas de crédito que se manejan actualmente en la empresa Distribuidora Malacatán S.A. de Cervecería Gallo, específicamente en el Departamento de Créditos. Además se utilizó como instrumento primario de recopilación de información la entrevista dirigida a los sujetos de la investigación. Utilizando fuentes secundarias de información como: libros, revistas, artículos y

documentos internos de la empresa para complementar la teoría que fundamenta las variables de la investigación.

1.6.3. Sujetos de la investigación

La investigación se realizó basada en la información proporcionada por los siguientes colaboradores:

- Área administrativa:
 - Encargado de créditos
- Área de ventas
 - Jefe de ventas
 - Supervisor de ventas
 - 7 Vendedores

1.7. Marco Teórico

1.7.1. Marco teórico histórico

Antecedentes

Con el objetivo de comprender de forma concreta y las variables del estudio algunos antecedentes relacionados pro otros autores que han citado

De acuerdo a (Martínez 2001) en el trabajo de investigación sobre el tema: "Los controles administrativos en el área de crédito de una cooperativa" señala que: "Los diferentes documentos que se necesitan para el trámite de un préstamo en ambos lugares entrevistados y en la mayoría afiliados a Fenacoac con fotocopia de la Cédula, patente de comercio, fotocopias de los cheques,

constancia de ingresos y documentos de propiedad. Se observa que son varios los documentos que se requieren para el seguimiento del crédito.

La información es obtenida a través del propio solicitante y por medio de la cooperativa que investiga en los dos lugares investigados. No se emplea el uso del sistemas de información automatizada para la verificación de los créditos y es por ello que puede existir cierta deficiencia en este proceso, ésta se hace por medio del teléfono (100%) y visitando personalmente a los interesados. (93%), principalmente en Jutiapa y por los no afiliados.

En lo que se refiere al control de proyectos, a la mitad de las empresas que solicitan un crédito se les pide un proyecto de inversión principalmente en Jutiapa, siendo a los socios de la cooperativa a los que más se les otorga el crédito. Al respecto es importante mencionar que no se emplea índices o razones financieras para el análisis de los mismos, únicamente se evalúa el rango de ingresos de los solicitantes por medio de visitas personales y el uso de métodos contables o basados en las computadoras como ya se mencionó, es mucho menor, revelando así un área en la que la introducción de la automatización podría ser de beneficio. Los pasos para la obtención de este son: Se efectúa una visita Pre-crédito (100%), se llena la solicitud (87%), se aprueba y se entrega el crédito (80%), se envía la papelería a la cooperativa central (60%) y se archiva la papelería (93%).

Para la aprobación de un nuevo crédito se necesitan 7 días aproximadamente, siendo Chiquimula en donde menos tiempo se necesita para la aprobación. Sucede lo contrario para los socios antiguos, debido que el tiempo para la aprobación es de 12 días. Si se trata de un socio de la cooperativa, el plazo es de 17 días observándose en Chiquimula el mayor plazo de tiempo. El plazo de crédito más otorgado es de 39 meses (Aproximadamente 3 años, siendo el mayor en Chiquimula y en las empresas no afiliadas a Fonacoac a un 23% anual. El plazo máximo para otorgar el crédito es de 5 años con relación al menor plazo en ambas situaciones se requiere de un 23% las garantías fiduciarias e hipotecarias (100%) son las más requeridas para optar a un crédito del 70% del valor de la propiedad, siendo en Jutiapa en donde se recibe más comparado con otras instituciones financieras. De alguna forma, todas las empresas deben de

haber contribuido con la cooperativa hasta un promedio de 8 veces del valor solicitado previo a obtener el crédito.

En lo relativo al control de las cuentas, el uso de sistemas de información se encuentran generalizado, debido a que el 67% de los entrevistados efectivamente utilizan algún tipo de software para procesar la información, principalmente en Jutiapa. El nombre de este es Crescor que ha sido diseñado para Fenacoac, y se le utiliza principalmente para evaluar el record crediticio (80%) básicamente en Jutiapa.

En lo relacionado al control de los estados de cuenta de los clientes, se manejan principalmente por programas de computadoras y por Kardex, utilizando para el efecto como ya se mencionó algún tipo de software Fox Pro (41%) y Realiance (18%) los más utilizados. Es Fenacoac (53%) y fabricantes independientes (35%) los principales proveedores de estos programas mencionados en Chiquimula. El Nombre de socio (53%) número de crédito, saldos, reporte de cuenta, fecha de pago y saldo record del socio (35%) son la principal información que proporciona el sistema.

El promedio de crédito de los que están en mora es relativamente bajo, siendo los no afiliados los más cumplidos. En el caso del atraso del pago del crédito se visita personalmente (93%) y como hacen llamadas telefónicas (87%). Se observa nuevamente el uso de las visitas personales como mecanismos para la recuperación. Como una de las últimas empleadas se procede al cobro por la vía legal (76%).

De acuerdo a (Díaz, 2005) en la tesis "Diagnóstico para la elaboración de un manual de normas y procedimientos administrativos para las micros y pequeñas empresas (MYPE) fabricación de muebles de sala". San Juan Sacatepéquez indica que El diagnóstico realizado a las Micros y Pequeñas Empresas de San Juan Sacatepéquez determinó que no cuentan con normas y procedimientos administrativos que ayuden a establecer los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de la estructura de las empresas. La estructura y la organización de las MYPE consta de dos departamentos: Ventas y Producción, lo relativo a finanzas y recursos humanos esta realizado directamente por los propietarios de las mismas y no están totalmente definidos.

Se determinó que las políticas de las MYPE consiste en la realización de un mueble de calidad, cómodo y aun precio razonable manteniendo diseños nuevos y actualizados con la finalidad de dejar las bases cimentadas para que las futuras generaciones se sientan comprometidas con la realización de un arte.

Las actividades y procesos que realizan las micros y pequeñas empresas MYPE de San Juan Sacatepéquez se describen en el manual de normas y procedimientos administrativos, elaborado en el presente trabajo de investigación.

La Elaboración del manual de Normas y Procedimientos Administrativos para las MYPE en estudio, describe los procesos actuales para que puedan ser modificados de acuerdo a los cambios que se realicen en las empresas. De esta manera se evitará la implantación de procedimientos incorrectos, se ahorrará tiempos y esfuerzos y se orientará al usuario del manual.

De acuerdo a (Cumes, 2,005), en el trabajo de tesis "Riesgos de Operaciones en el Proceso de Cobro de la Cartera Vigente en Empresas de Tarjetas de Créditos". Indica que: Las empresas de tarjetas de crédito tienen identificados varios riesgos operacionales pero no han establecido de manera técnica los parámetros o límites dentro de los cuales pudieran ser estos aceptables, por lo que no son susceptibles de medición, monitoreo y control. Dichas empresas tienen manuales de políticas y procedimientos que contienen implícitamente algunos riesgos operacionales, pero su administración descansa más sobre una base empírica que sobre una estructura previamente definida.

La Administración del riesgo que realizan las empresas de tarjetas de créditos descansa más sobre indicadores financieros que sobre el monitoreo y control de riesgos operacionales siendo el principal indicador financiero el contagio de la cartera crediticia por mora.

El personal encargado del cobro de la cartera vigente, no conoce en toda la dimensión los riesgos operacionales que comprende ese proceso. Ello obedece, como ya se mencionó a que las empresas de crédito no realizan las operaciones sobre el enfoque de administración de

riesgos, si no más bien sobre la base de la experiencia y la lógica, orientando la capacitación también bajo esa perspectiva.

Las empresas de Tarjetas de Créditos que forman parte de grupos financieros tienen manuales para la administración del riesgo del crédito, elaborado sobre la base de los lineamientos establecidos en el Reglamento para la administración de riesgo de crédito, contenido en la Resolución No. JM-93-2005, de la Junta Monetaria; sin embargo, dichos manuales no consideran algunos de los riesgos operacionales establecidos y desarrollados en el presente trabajo, por lo que se considera que este documento ofrece el aporte previsto en el planteamiento del problema.

De acuerdo a (Cumes, 2005), en el trabajo de investigación titulada "Estudio de Pre factibilidad de Cobro para la Implementación de Políticas de Cobro en una ONG que otorga créditos educativos", Estudio Técnico Administrativo. Señala que: El proceso administrativo de la organización se lleva a cabo en la mayor parte de manera empírica, evidenciando la ausencia de procesos formales de planeación, organización, dirección, control e integración de personal.

La organización se encuentra localizada en un área de fácil acceso; no obstante, por contar con beneficiarios de todo el país, la distancia entre departamentos puede ser limitante para la comunicación entre organización y ex becarios. La organización carece de objetivos claros y políticas que se encaminen a una eficiente recuperación de los créditos. Las pocas políticas existentes descritas en la página 43 no están sistematizadas y no se aplican de manera adecuada, por lo que los resultados de éstas, no son satisfactorios.

Dentro de la organización del personal no se cuenta con un puesto encargado de la gestión del cobro. El equipo y mobiliario con el que cuenta la organización no es suficiente para la apuesta en marcha del proyecto.

Debido a las diferencias socioeconómicas de los ex becarios, no todos cuentan con capacidad de pago para cancelar el crédito. La organización no se encuentra registrada según la legislación guatemalteca, lo que puede ocasionar sanciones a la misma.

De acuerdo a (Chang, 2004), en la tesis "Factores a Analizar en la Administración del Riesgo Crediticio en la Banca Guatemalteca, para la concesión del Crédito Empresarial". Señala que La creación de la unidad de administración de riesgo permitirá el otorgamiento de crédito empresarial con el menor riesgo posible. Al analizar la solicitud de crédito, considerando los factores cualitativos y cuantitativos, así como el entorno económico en que se desarrolla la empresa, solicitante, permitirá al analista un panorama más amplio, que coadyuvará a brindar una opinión sustentada que permita la recuperación del monto otorgado.

Minimizando el riesgo crediticio en el otorgamiento de financiamientos, las instituciones financieras se beneficiarán, al tener que crear menos reservas por la incobrabilidad de los préstamos concedidos.

De acuerdo a (López, 2004), en el trabajo de investigación "En el estudio de mercado del proyecto y presentación de una línea de crédito ante la gerencia de la cooperativa Horizontes R.L.". Menciona que: Actualmente el departamento de mercadeo de la Cooperativa Horizontes R. L. no cuenta con estrategias de mercado, para la introducción de este servicio (nueva línea de Crédito) al mercado financiero. El área de mercado de esta nueva línea de crédito son los municipios de Escuintla, Santa Lucía Cotzumalguapa, y la Gomera. Lugares donde se encuentran instaladas las agencias de la cooperativa Horizontes, para así brindarles asesoría a los clientes sobre esta nueva línea de crédito.

La Cooperativa Horizontes, ofrece un buen servicio, y los trámites se realizan con agilidad al momento de solicitar un préstamo. Los empleados de las empresas privadas, mostraron interés y deseos de adquirir un préstamo a través de la nueva línea de crédito propuesta por la Cooperativa Horizontes, devengando un interés del 18% anual.

Para evitar problemas posteriores en relación a la morosidad, de parte de los clientes de esta nueva línea de créditos, la Cooperativa Horizontes debe solicitar información general a la gerencia de cada empresa, determinando para ello, los ingresos mensuales, tiempo de laborar en

la empresa, así como si no tiene otro préstamo en algún banco financiero, capacidad de pago, esto se hace con el fin de evitar morosidad.

La mayoría de usuarios, desean que la Cooperativa Horizontes, les conceda montos arriba de los Q. 4,000.00 para si cubrir sus necesidades.

1.7.2. Marco teórico contextual

Distribuidora Malacatán Sociedad Anónima, de Cervecería Gallo, fundada en la ciudad de Malacatán, del departamento de San Marcos, el 05 de febrero de 1976, iniciando operaciones de distribución de bebidas fermentadas y carbonatadas, procedente el producto de la ciudad de Quetzaltenango y Guatemala, quedando patentada ante el Registro Mercantil de Guatemala como empresa mercantil. La empresa posee instalaciones propias con un área de cinco mil doscientos noventa y dos metros cuadrados registrada en el segundo inmueble de la Propiedad de Quetzaltenango, la cual cuenta con los servicios agua potable, drenaje y energía eléctrica adecuada a las necesidades, está distribuido de forma que cumple con cada uno de los requerimientos de los departamentos que conforman la empresa: área de administración, área de carga y descarga, bodega.

La actividad económica de la empresa es la distribución de bebidas fermentadas y carbonatadas, procediendo éstas de la ciudad de Quetzaltenango, Escuintla y Guatemala, posteriormente éstas se distribuyen en los municipios de San Rafael Pie de la Cuesta, San Pablo, San José El Rodeo, Catarina, Malacatán, Tecun Umán, El Tumbador, Pajapita y Ocós, todos estos municipios del mismo departamento, prestando el servicio en negocios como: (tiendas, cantinas, casetas, comedores, restaurantes, bares, supermercados, tiendas de conveniencias) en donde la función principal es la atención de los clientes con la distribución de los productos de cerveza y refrescos de la mejor calidad a través de camiones paletizados, estos productos son distribuidos en cajas de 24 botellas de 12 onzas, en presentaciones de cajas de litro estas conteniendo 12 unidades en envase de vidrio, adicionalmente se tiene toda la gama de presentaciones de cerveza lata, botella

y litro en las marcas de Gallo, Gallo Light, Victoria, Cabro Reserva, Monte Carlo Premium, Dorada Ice Botella, Dorada Draft, en refresco se distribuye en botella de vidrio, lata, envase desechable como lo son las presentaciones de veinte onzas, litro y medio litro, doble litro, tres litros, tres punto tres de litros en sabores de orange crush, tiky, súper cola, súper lima limón, uva, roja, manzana.

1.7.3. Marco teórico conceptual

Políticas Internas

(Koontz & O'Donnell, 2003), las políticas son guías para orientar la estrategia (acción); son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias (acciones). Las políticas estratégicas o generales, se formulan al nivel de alta gerencia y la función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: "Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con la eficiencia y antigüedad". Las políticas tácticas o departamentales, son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: "El departamento de producción determinará los turnos de trabajo conforme a las necesidades, siguiendo las disposiciones legales". Las políticas operativas o específicas, se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.

(Robbins, 2000), las políticas son líneas o criterios para seleccionar estrategias. Las políticas de la organización son líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Estas líneas generales de actuación, acotan y canalizan las estrategias y suelen tener una vigencia superior a las estrategias. Algunos ejemplos de políticas de empresa tienen que ver con la autofinanciación, la reinversión de beneficios, la promoción interna de personal o el acudir a personal de fuera, etc.

(Porter, 1997), la estrategia y la política guardan una estrecha relación entre sí. Ya que ambas orientan, dan estructuras a los planes, son la base de los planes operativos y afectan todas las áreas de la administración. Estrategia: tiene muchos usos. Algunos autores consideran parte de ellas tanto los puntos terminales (propósito, misión, metas, objetivos) como los medios para alcanzarlos (política, planes). Pero esta no es más que la determinación de propósito (misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de los recursos para cumplir.

Según (Johnson & Acholes, 1999), las Políticas Empresariales, son decisiones corporativas, mediante las cuales se definen criterios y marcos de actuación que orientan la gestión en todos los niveles de la organización en aspectos específicos. Las Políticas empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen criterios y marcos de actuación que orientan la gestión en todos los niveles de la organización en aspectos específicos.

Cuentas por cobrar

(Colmes & Maynard, 1972) Las cuentas por cobrar constituyen tal vez uno de los activos más importantes de una empresa. La misma naturaleza de representar las decisiones de concesión de crédito, la gran importancia que para la administración tiene buen manejo y control en las decisiones financieras, como instrumento que contribuye a elevar el volumen de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa. Para todos los fines de la gerencia de crédito se deben considerar elementos básicos:

- Obtención de la máxima ganancia en operaciones
- Cobrabilidad de las ventas a crédito, minimizando lo más que se pueda el riesgo de las cuentas por cobrar, a fin de protegerse contra posibles pérdidas
- Optimización de las ganancias de los accionistas de la firma

Consideraciones generales sobre el proceso de concesión de créditos:

(Beaufond, 1976) Considerando que la inversión en cuentas por cobrar se hace en términos de riesgo, en el proceso de concesión de créditos existen cuatro pasos básicos:

1. Desarrollo de una idea sobre la calidad del crédito
2. Investigación del solicitante del crédito
3. Análisis del valor del crédito del solicitante
4. Aceptación o rechazo de solicitud de créditos

La decisión de conceder crédito lógicamente va a estar basada en la información que se obtenga del cliente para tales efectos.

A pesar de la existencia de varias fuentes de información crediticia, es obvio que se incurra en gastos para obtenerla. En algunos casos, en particular para pequeñas cuentas, es posible que el costo de obtener la información sea superior a la rentabilidad potencial de la cuenta, entonces la firma tendrá que conformarse con una información limitada para fundamentar las decisiones en la concesión de créditos. Otro aspecto, además del costo que la firma debe tomar en consideración, es el tiempo que requiere investigar al solicitante de crédito. No debe mantenerse en perspectiva a un cliente por un tiempo muy prolongado, en espera de que se termine una compleja investigación de sus antecedentes por lo que la cantidad de información de que se disponga debe ser adecuada al tiempo que se dedique a investigar al cliente y al gasto en que se debe incurrir en la obtención de información. Consecuentemente, los aspectos costo de la investigación y tiempo de duración de la misma van a ser los factores que el analista de créditos deberá considerar y podrá utilizar los siguientes medios de información:

- Estados Financieros
- Informe de Agencia
- Informes Bancarios
- Intercambio de Información
- Otras fuentes de información o experiencia de la propia empresa

1.8. Cronograma de actividades

No	Actividad	Julio	Agosto	Septiembre
		Semanas	Semanas	Semanas
01	Evaluación integral y diagnóstico	■		
02	Problematización	■		
03	Revisión de Diseño de Investigación		■	
04	Exposición del Diseño de Investigación		■	
05	Revisión y aprobación del Diseño de Investigación		■	
06	Trabajo de Campo		■	
07	Tabulación y Presentación de Resultados		■	
08	Análisis de Resultados		■	
09	Elaboración de Presupuesto		■	
10	Elaboración de Conclusiones		■	
11	Recomendaciones		■	
12	Revisión y Aprobación		■	
13	Presentación de Trabajo Final		■	

1.9. Presupuesto de la investigación

No.	RUBRO	MONTO	
01	Papelería	Q	200.00
02	Combustible	Q	250.00
03	Tinta para imprimir IP/ 1900	Q	350.00
04	Fotocopias	Q	100.00
05	Encuadernación de ejemplares	Q	500.00
06	Viáticos	Q	200.00
07	Otros gastos	Q	600.00
	Total	Q	2,200.00

Capítulo II

Aspectos Generales de la empresa Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo

2.1. Aspectos generales de la empresa

2.1.1. Historia de Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo

Distribuidora Malacatán Sociedad Anónima, de Cervecería Gallo, una empresa 100% guatemalteca. Líder en el mercado de bebidas (cerveza, refrescos y agua pura salvavidas) ubicada en la 5ta. Calle Final Zona 2 del Cantón Morazán, del Municipio de Malacatán, del departamento de San Marcos, fundada como Distribuidora Malacatán Sociedad Anónima, de Cervecería Gallo, el 01 de Febrero del año de 1972, fecha en que fue independizada de la que anteriormente era Distribuidora Chapinlandia, Sociedad Anónima, administrada a la fecha por Ejecutivos ajenos a la familia Castillo Hermanos, y dirigida por un miembro de la familia Castillo, esta empresa se ha venido desarrollando en la distribución de bebidas como las diferentes marcas de cerveza, refrescos y agua pura Salvavidas. Distribuidora Malacatán Sociedad Anónima, de Cervecería Gallo, es una empresa de distribución y comercialización de los productos antes mencionados distinguiéndose por la labor que desempeña con gente preparada y capaz de enfrentar cualquier reto que las mismas necesidades comerciales hoy en día puedan surgir en el transcurso o cambios que vayan sufriendo los mercados con la poca disponibilidad económica mundial, Anteriormente al inicio de labores esto fue por medio de carros pequeños en donde existía la política de que para poderles vender cerveza a los clientes, estos tenían que comprar refresco porque de lo contrario no les vendían las cantidades de cerveza, también se mantenían las marcas, Gallo, Cabro, Costeña y Victoria, todo este producto era envasado en botellas de vidrio esto en cuantos a cerveza se refiere ahora se hace mención también en refrescos y se realiza la comercialización de los productos orange crush, lemon crush, ginger ale de canadry, tiky, uva, roja, mandarina Salvavidas también este producto era envasado en botellas de 12 onzas y en presentaciones de

lata de 350 ml., siendo distribuido por camiones marca Mercedes Benz, siendo un total de 4 rutas cada una de ellas con una tripulación de 3 personas (Vendedor, Piloto y Auxiliar), agregando sobre la calidad del producto que se distribuye, se hace mención que la cerveza es un producto 100% natural y de la mejor calidad porque la materia prima es importada de Alemania Europa y Argentina Sudamérica, en el primer país mencionado es proveedor del Lúpulo (Planta que le da el sabor amargo, Segundo país mencionado provee la cebada y el maíz, y el procedimiento de producción ya era industrializado para esos tiempos. Con el producto de agua pura salvavidas únicamente existía el Garrafón en medida de 18.5 litros de agua, y era envasado en vidrio, siendo distribuido en un sólo camión, con una tripulación de 2 personas (Vendedor/Piloto y Auxiliar) siendo desde ya productos líderes, ésta ha seguido siendo la empresa más grande dentro del municipio de Malacatán y que ha generado empleo durante los años que ha estado en el mercado departamental, además ha sido patrocinadora de actividades sociales dentro de los seis municipios que cubre la distribución de los productos líderes.

2.1.2. Las instalaciones de la empresa

La empresa posee instalaciones propias con un área de cinco mil doscientos noventa y dos metros cuadrados registrada en el segundo inmueble de la Propiedad de Quetzaltenango, la cual cuenta con los servicios agua potable, drenaje y energía eléctrica adecuada a las necesidades, está distribuido de forma que cumple con cada uno de los requerimientos de los departamentos que conforman la empresa: área de administración, área de carga y descarga, bodega.

2.1.3. Cobertura de la empresa

Distribución de bebidas fermentadas y carbonatadas, procediendo éstas de la ciudad de Quetzaltenango, Escuintla y Guatemala, posteriormente éstas se distribuyen en los municipios de San Rafael Pie de la Cuesta, San Pablo, San José El Rodeo, Catarina, Malacatán, Tecun Umán, El Tumbador, Pajapita y Ocós, todos estos municipios del mismo departamento, prestando el servicio en negocios como: (tiendas, cantinas, casetas, comedores, restaurantes, bares, supermercados, tiendas de conveniencias) en donde la función principal es la atención de los

clientes con la distribución de los productos de Cerveza y Refrescos de la mejor calidad a través de camiones paletizados, estos productos son distribuidos en cajas de 24 botellas de 12 onzas, en presentaciones de cajas de litro estas conteniendo 12 unidades en envase de vidrio, adicionalmente se tiene toda la gama de presentaciones de cerveza lata, botella y litro en las marcas de Gallo, Gallo Light, Victoria, Cabro Reserva, Monte Carlo Premium, Dorada Ice Botella, Dorada Draft, en refresco se distribuye en botella de vidrio, lata, envase desechable como lo son las presentaciones de veinte onzas, litro y medio litro, doble litro, tres litros, tres punto tres de litros en sabores de orange crush, tiky, súper cola, súper lima limón, uva, roja, manzana.

2.1.4. Visión

Ser la empresa número uno en el mercado de bebidas

2.1.5. Misión

Somos una empresa líder en el mercado Centroamericano con una creciente participación en México y el Caribe. Creemos en nuestros clientes y proveedores como socios estratégicos y juntos trabajamos para exceder las expectativas de nuestros consumidores. Confiamos nuestro éxito en el desarrollo de marcas y la eficiencia y calidad de operación. E invertimos para proporcionar mejores beneficios a nuestros consumidores, clientes, colaboradores, accionistas y la comunidad.

2.1.6. Valores

- Respeto
- Integridad
- Lealtad
- Pasión

- Honestidad
- Responsabilidad

2.1.7. Pilares

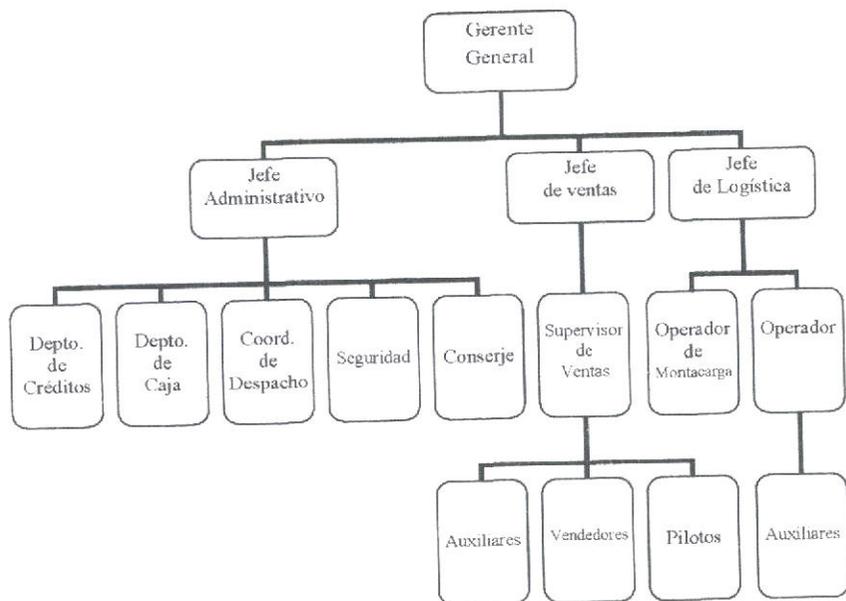
- Rentabilidad
- Volumen
- Servicio al cliente
- Recurso humano, capacitado, comprometido y Motivado

2.2. Estructura organizacional

Cuenta con 87 empleados en el cual se tiene personal de ventas, bodega y administración. el personal de ventas se encarga de realizar toda la labor de mercadeo en el campo, mientras que el personal de bodega la función principal es tener el stock de existencia completa de productos en la bodega para el abastecimiento de las rutas, el área administrativa se encarga de la liquidación total del producto que distribuyen durante el día el personal de ventas.

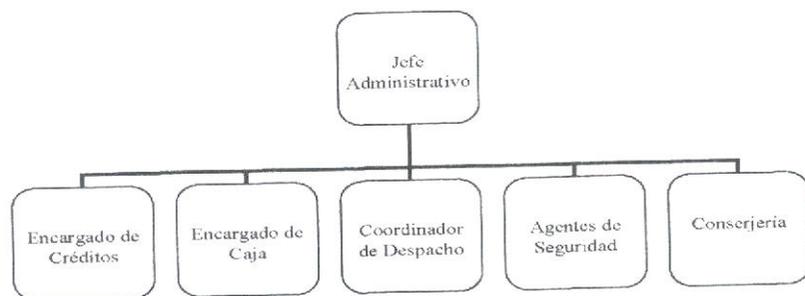
2.2.1. Organigrama General de la empresa

La Distribuidora Malacatán S.A. está constituida por diferentes áreas presentando el organigrama general de la empresa:



Fuente: La Distribuidora Malacatán S.A.

2.2.2. Organigrama del departamento administrativo



Fuente: La Distribuidora Malacatán S.A., de Cervecería Gallo.

2.3. Procedimientos actuales de crédito

Se ha visto en la necesidad por la crisis económica en el manejo u otorgamiento de los créditos de producto que hoy en día representa un 45% de la venta y no se cuenta con una política o un reglamento bien definido que pueda brindar apoyo de los requisitos y la forma en la cual tienen que manejar los créditos en el proceso administrativo así como a qué clientes se les otorgará crédito, documentos de respaldo se cuenta con la factura cambiaria, la cual sirve de soporte para procesos judiciales en caso los créditos no sean cancelados por los clientes por cualquier motivo, revisando esta situación de los montos que últimamente se están manejando se han determinado serias debilidades en cuanto a las políticas en la concesión de los créditos, ya que no se cuenta con documentos de soporte de estudio o análisis previo a la autorización, esto como un respaldo para la empresa. No existe una normativa que haga mención de documentos de garantía (Cheque

Pre-fechaado, pagará, entre otros.). Adicional a esto, tampoco se cuenta con un registro de firmas de los clientes en donde se pueda cotejar las mismas al momento de recibir la factura cambiaria y así proceder a ingresarla al sistema computarizado, auxiliar que la empresa utiliza para controlar los créditos.

2.4. Responsable de procedimiento de crédito en la empresa

No se tiene específicamente a una persona encargada de controlar y revisar los atributos y requisitos de las facturas cambiarias, siendo ésta su actividad principal, pero hoy en día no se dedica sólo a esto, debido a que se le han delegado responsabilidades extras, motivo que ha llevado a tener deficiencias en el control.

2.5. Control actual de créditos

La forma que se ha podido controlar es por medio del sistema computarizado, que éste define los parámetros del vencimiento de la cartera, proporcionando información de créditos vigentes, de 1 a 30 días de vencimiento, de 30 a 60 de vencimiento y de 60 días en adelante, cuando se llegan a estos vencimientos se inician las consultas relacionadas en el qué hacer y quién debería de revisar esto, si se contara con un reglamento definido para las precauciones que se deberían considerar no habría necesidad de que estos créditos sean cancelados por la parte involucrada del otorgamiento (Vendedor, Supervisor y Jefe de Ventas).

2.6. Requisitos de la empresa para otorgar créditos

- Para el otorgamiento de créditos de producto únicamente se está evaluando el historial de compras del cliente quien solicita el mismo.
- Otro análisis que se realiza es la ubicación del negocio para determinar el monto que se otorgará y la posibilidad de que sea autorizado.

- Únicamente para otorgar el crédito se requiere tener a la vista la cédula de vecindad ó el Documento Personal de Identificación al momento de la emisión del documento (Factura Cambiaria).
- El crédito para que sea aprobado se tendrá que tener autorizaciones de los superiores.

2.7. Políticas de crédito

- a. Realizar tres compras de contado antes de otorgar el crédito al cliente.
- b. Entrega de requisitos mínimos para solicitar crédito:
 - Fotocopia de Documento de Identificación (cedula o DPI) del solicitante
 - Fotocopia del recibo de luz del negocio que solicita el crédito
 - Llenar el formulario SOLICITUD DE CREDITO, de la empresa con las firmas correspondientes previo a la autorización
- c. No se trabaja crédito sobre deudas aun no canceladas
- d. Manejo de créditos especiales con los mismos requisitos expuestos en el inciso "b"
- e. Escalas de precios según la capacidad de compra y pago

2.8. Políticas de cobro

- a. El cobro lo efectúa el vendedor que cubre la ruta
- b. Si el pago se realiza por medio de cheque tiene que estar visado por medio de cheque pida (Sistema Auxiliar para Reservas de Fondos).
- c. Se aceptan pagos parciales antes del vencimiento del crédito.



Capítulo III

Políticas Internas

3.1. Políticas

(Koontz & O'Donnell, 2003), las políticas son guías para orientar la estrategia (acción); son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias (acciones). Las políticas estratégicas o generales, se formulan al nivel de alta gerencia y la función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: "Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con la eficiencia y antigüedad". Las políticas tácticas o departamentales, son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: "El departamento de producción determinará los turnos de trabajo conforme a las necesidades, siguiendo las disposiciones legales". Las políticas operativas o específicas, se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Ejemplo: "Sección de costura; de ocurrir una falla en las maquinas, es conveniente reportarla inmediatamente al supervisor en turno o en el caso, al departamento de mantenimiento". Las políticas, no interesando el nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; asimismo, la redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que la interpretación sea uniforme.

En cuanto al origen, las políticas pueden ser: i) Políticas externas, cuando se originan por factores externos a la empresa; como la competencia, gobierno, sindicatos, proveedores, y clientes, etc.; ii) Políticas consultadas, cuando dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir al jefe inmediato para poder solucionar algún problema, originándose así éstas políticas; iii) Políticas formuladas, cuando son emitidas por

diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión del personal en las actividades; iv) Políticas implícitas, cuando en las actividades diarias de una empresa, el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos, se aceptan por costumbre en la organización. Ejemplo: "una empresa no ha determinado cual será el límite de entrada del personal, y a este se le acepta hasta con 15 minutos de retraso".

(Robbins, 2000), las políticas son líneas o criterios para seleccionar estrategias. Las políticas de la organización son líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Estas líneas generales de actuación, acotan y canalizan las estrategias y suelen tener una vigencia superior a las estrategias. Algunos ejemplos de políticas de empresa tienen que ver con la autofinanciación, la reinversión de beneficios, la promoción interna de personal o el acudir a personal de fuera, etc.

3.1.1. Importancia de las políticas

(Koontz & O'Donnell, 2003), las políticas son importantes dentro de las empresas porque facilitan la delegación de autoridad; motivan y estimulan al personal al dejar al libre arbitrio ciertas decisiones; evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer los subordinados; otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades; contribuyen a lograr los objetivos de la empresa; proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones; indican al personal como debe actuar en las operaciones; facilitan la inducción del nuevo personal.

3.1.2. Aspectos a tomar en cuenta en las políticas

Para la formulación de las políticas empresariales se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos: Establecerlos por escrito y darles validez; redactarse claramente y con precisión; darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar; coordinarse con las demás

políticas; revisarse periódicamente; ser razonables y aplicables en la práctica; estar acordes con los objetivos de la empresa; y, ser flexibles.

3.2. Políticas empresariales

(Donnelly, & Ivancevich., 1998) en el libro *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresa*, indica que la política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal. La política empresarial suele afectar a más de una área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

Cuando se tiene la calidad como uno de los objetivos estratégicos, la política de la calidad anima a los directivos funcionales a incorporar la orientación al cliente en la situación de cada unidad organizativa. La Política de la Calidad debe ser simple y fácilmente comprensible para que sea comunicable y entendida sin dificultad. La política empresarial supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente.

La política empresarial, obviamente, ha de ser adecuada para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de los clientes. Como contenido, es bueno que hagan referencia a:

- Un gran objetivo (satisfacción del cliente, competitividad, etc.).
- La vía o forma de conseguirlo para ganar en credibilidad (ISO, etc.).
- Los recursos necesarios (formación, participación, organización formal).
- Los clientes internos (accionistas y personal) y a los intereses (beneficio y satisfacción).

3.2.1. Tips sobre política empresarial

(Gimbert, 2001) La determinación e identificación de la voluntad y propósitos de las organizaciones empresariales y la adaptación de las empresas a los cambios que se producen en el entorno son cuestiones de indudable interés y actualidad en el ámbito de la administración de empresas.

La idea del entorno a la cual se estructura esta obra; es la actitud de la gerencia ante la velocidad del cambio que exige nuevas características del gerente, el cual necesita diferentes maneras de liderar el capital, la tecnología y en especial las personas, para lograr los objetivos de la organización.

1. La política más efectiva es la que busca hacer lo indicado, en el momento preciso y con un control absoluto de la situación.
2. Las políticas deberían generar como primer producto: confianza.
3. Una buena política empresarial se concentra en pocos y grandes objetivos, y sigue un solo camino, el correcto, hasta alcanzarlos.
4. Algunas acciones superan rápidamente a las directivas, las que tienen que ser revisadas y actualizadas periódicamente.
5. Las políticas no sólo deben normar a la empresa y los trabajadores, sino principalmente generar confianza.
6. Las políticas son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.
7. Las políticas reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo.
8. Las políticas deberían ser unificadoras.
9. Sin políticas no habría bases ni sustentos para empezar. El primer paso para solucionar problemas es establecer confianza y reconocer que el problema existe.
10. Las políticas deben ser escritas y también se tiene que verificar que son comprendidas por todos.
11. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.
12. Las políticas deben ser coincidentes con el estilo general de la empresa.

13. Las políticas son los criterios que deben regir en una empresa.
14. Los procedimientos deben fijarse por escrito y, de preferencia prácticamente.
15. Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina como la súper especialización.
16. Debe fijarse una fecha en la cual toda política sea revisada.
17. Debe cuidarse de que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de Las políticas.
18. Las políticas formuladas y "guardadas", no pueden cumplir la misión en absoluto.
19. El empresario debe reconocer la existencia de las políticas, de otra manera la dirección puede ser inadecuada.
20. Un buen modo de fracasar en el desarrollo consiste en evitarlo.
21. Las políticas se aplican en todo nivel empresarial.

3.2.2. Política empresarial y desarrollo

(Gimbert, 2001) La dimensión corporativa constituye el fundamento para el diseño de la política empresarial, en particular en lo que afecta a la política económica de la empresa, esto es, al desarrollo de los criterios y normas por los cuales se asignan los recursos disponibles en esa empresa. Los conocimientos de la política de la empresa como ciencia, así como toda la disposición de destrezas en el aprendizaje, en el manejo de la dirección de recursos y de hombres, sirven para definir las políticas empresariales de la empresa.

Así, toda la política empresarial, como diseño de la asignación de los recursos, descansa, por tanto, en la definición de la institución, de la filosofía y de la cultura empresarial, así como en la estrategia, con el fin de poder establecer los criterios de gestión empresarial. Por tanto, la política empresarial es resultado de la dimensión corporativa de la empresa, a la vez constituye la base para la definición de los criterios que permitan asignar de manera coherente los recursos en las distintas funciones y áreas de la institución empresarial.

3.2.3. Componentes de políticas empresariales

Toda definición de la política empresarial, como de los correspondientes procesos de decisión, se configura bajo tres componentes:

1. El componente político institucional, que implica la aplicación de criterios de racionalidad político-institucional, en el sentido de definir los objetivos que quieren alcanzarse en esa institución, tanto del punto de vista de la institución como corporación, o conjunto de personas, y desde el punto de vista de los distintos individuos que componen la misma. Se trata de una valoración político-institucional que se integra en los procesos de decisión.
2. El componente económico significa la aplicación de los criterios de racionalidad económica y constituye la base de la política económica de la empresa que busca la asignación eficiente de los recursos desde el punto de vista de:
 - Costos
 - Actividades
 - Elección entre los distintos posibles cálculos alternativosCon lo cual, la valoración económica es un segundo elemento que define las decisiones.
3. En tercer lugar, tiene que considerarse el componente ético-social. Mediante la aplicación de valores éticos y las correspondientes normas se trata de lograr la eficiencia social, con el menor costo de coordinación social entre los distintos grupos internos o externos a la empresa a la hora de configurar las políticas económicas de la empresa.

Por tanto, la racionalidad de los procesos empresariales, constituye siempre una referencia relativa en función de los criterios que definen los procesos empresariales, esto es, la racionalidad política, con respecto al objetivo institucional que busca esa empresa, y la racionalidad económica que busca los objetivos económicos que quieren alcanzarse. La racionalidad es siempre un valor relativo con respecto a los objetivos institucionales, económicos y éticos, y genera la dimensión que afecta a la interpretación de hombre dentro y fuera de la propia empresa.

Así las decisiones en materia de política empresarial, en los diferentes niveles de la organización de la empresa, deben considerar siempre estos tres criterios de tipo institucional y ético-social, aunque también en los diferentes niveles de desarrollo o aplicación de los procesos deben considerarse los mismos.

Consiguientemente, en el conjunto de todos los procesos y en el diseño el peso de la dimensión institucional y de lo ético-social son referencias importantes que contribuyen y deben contribuir a la eficiencia económica en un sistema abierto y competitivo.

Así la única forma de reducir los costos de coordinación es buscando, a través de la institución, una convergencia de intereses que permita lograr la eficiencia económica que solucione los conflictos de intereses de los distintos grupos.

La recuperación de la institución, como referencia para el diseño de la política empresarial, y de las políticas funcionales de los recursos humanos, producción, etc., constituye, sin duda, la base y el resultado de esta nueva concepción de la empresa como corporación.

3.3. Análisis de políticas internas de créditos

(Koontz & O'Donnell, 2003). Son aspectos generales que se deben evaluar en un crédito, así mismo la clasificación por tipo, y administración de créditos, toda empresa debe realizar previo análisis de los créditos ya sea de empresas grandes, medianas y pequeñas, (crédito empresarial). El crédito documentario en operaciones de comercio internacional, Como es de conocimiento general, las instituciones que por excelencia se dedican a otorgar créditos de distintas naturalezas son los bancos e instituciones financieras, para lo cual utilizan una serie de procedimientos y herramientas para tal fin, pero no solo las instituciones bancarias otorga créditos también lo hacen la gran variedad de empresas existentes (empresas comerciales, industriales, de servicios, etc.); con el único fin de captar más clientes y aumentar los niveles de ventas y con ello obtener utilidad y que la empresa pueda subsistir en el medio en que se desarrolla.

Una política de crédito de cualquier empresa ya sea financiera o comercial da la pauta para determinar si debe concederse un crédito a un cliente y el monto que solicita, toda empresa que la función esencial es créditos no solo debe ocuparse de los estándares de créditos que establece, sino también de la utilización correcta de estos en la concesión.

Debe desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de créditos, 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 crédito deficiente no produce resultados óptimos.

Los procesos administrativos deben estar regidos por un criterio que debe estar compartido por todos y cada uno de los agentes que participan en las diferentes fases que lo componen. Dicho criterio, en términos de colocaciones comerciales o bancarias, es lo que se conoce como política de crédito, la cual formalmente se puede definir como el conjunto de normas implícitas y explícitas que rigen para cada una de las etapas del proceso de créditos.

Al contar con una política de crédito, las instituciones financieras y comerciales logran que todo el proceso de créditos sea ágil y coherente en cada una de las fases. Y al reconocerse que las instituciones bancarias y comerciales operan en mercados cada vez más grandes, la necesidad de una política crediticia es evidente. En efecto, la principal tarea de los ejecutivos que trabajan créditos en un mercado competitivo se puede definir como la búsqueda de nuevas opciones de negocios, ya sea con los clientes ya existentes o con nuevos. Para ello, estos ejecutivos deben contar con algún marco de referencia para cumplir con la misión fundamental, en la cual, de no existir este delineamiento en la gestión, el resultado económico de la empresa se alejará del esperado por los accionistas.

La política de crédito empleada en este contexto es amplia, compuesta tanto por consideraciones explícitas como implícitas. Son estas últimas las que adquieren mayor importancia en la medida en que el mercado en que opera la institución evoluciona vertiginosamente. La agilidad en la toma de decisiones que debe presentar el ejecutivo de la empresa en este tipo de mercado es alta,

en relación con situaciones más estables; por tal razón, la necesidad de realizar nuevos negocios en forma rápida obliga a que el ejecutivo debe tener totalmente asimiladas dichas medidas de políticas, para que las decisiones asumidas se ajusten plenamente a aquellas que benefician a las empresas en que trabaja.

También en virtud del cumplimiento de la política de crédito, se puede determinar el grado de compromiso existente entre los agentes participantes en el proceso de crédito con la institución. En la medida que se de un mayor cumplimiento de la política, mayor será el compromiso de los ejecutivos con la empresa crediticia, aspecto de suma importancia, en razón del alto nivel de confianza que debe existir entre los subordinados y subalternos de toda organización, pero especialmente en las firmas de giro financiero.

Cabe mencionar que el concepto de política de crédito que se empleará a lo largo de la investigación y que se discutirá en este capítulo puede ser aplicado a todo tipo de empresa que trabaje con créditos.

Definir la política de crédito de una institución de crédito comercial es una misión difícil; por tal motivo, es la alta dirección de la organización quien debe asumir esta responsabilidad.

Por lo general, el comité de crédito es el encargado de esta tarea y es frecuente que dicho comité este formado por los gerentes de crédito, comercialización y finanzas, y el gerente general. Dependiendo de la estructura organizacional y consideraciones externas al banco, el comité de crédito puede estar compuesto por otros gerentes, pero siempre serán lo de más alto nivel jerárquico en la tarea de toma de decisiones.

A continuación se señalaran algunos de los elementos que pueden influir en la determinación de la política de crédito de una empresa.

El marco legal que rige a la industria financiera es uno de los elementos primordiales en la determinación de la política crediticia.

Entre las definiciones del marco legal que más afectan a la política de crédito se encuentran las de política implícita y explícita del seguro a los depósitos que aplicará la autoridad.

Se definen como todos aquellos antecedentes que tienen por objeto proporcionar los elementos básicos para considerar a una empresa como a un posible sujeto de crédito. Estos datos permiten encasillarla en diferentes registros internos de la institución. A continuación se darán las formas más usadas de obtención y presentación de estos datos.

- a. Extender la solicitud de créditos: Esta etapa tiene por objeto lograr los antecedentes básicos para definir la conveniencia para el financiero de comenzar a formalizar las relaciones comerciales. Para ello se requiere contar, por lo menos, los siguientes datos:
 - Solicitud formal de créditos de la empresa; razón social o nombre del cliente;
 - Dirección y teléfono
 - Referencias bancarias
 - Estados financieros
 - Limite de crédito (si fuera ya crédito)
- b. Verificar los datos de solicitud de créditos: Esta operación se efectúa mediante los datos proporcionados por la solicitud de créditos, más las distintas fuentes de información que posee la empresa crediticia, las que se agrupan en internas y externas.

3.4. Análisis de Crédito a empresas grandes y medianas

Se debe de tener en cuenta:

- a) Antecedentes Generales del Crédito
- b) Destino del crédito: Es necesario bajo todo concepto para conocer el destino de los fondos que otorga la institución financiera ya que esto pueden ayudar a la institución a:
 - Para comprobar la coherencia con las políticas de crédito de la institución
 - Para poder evaluar correctamente el crédito

- Para poder fijar condiciones acordes a las necesidades
 - Para poder ejercer control sobre el deudor
- c) Causas más comunes para una solicitud de crédito:
- Aumento de Activo Circulante
 - Aumento de Activos Fijos
 - Gastos
 - Disminución de pasivos
- d) Primera entrevista del crédito:
- Monto y propósito del crédito
 - Fuentes primarias de pago
 - Fuentes secundarias
 - Proveedores
 - Datos financieros
 - Seguros
 - Planta y equipos
 - Historia del negocio
 - Naturaleza del negocio
 - Relación banca de negocio
- e) Disponibilidad de información para evaluar un crédito:
- Información de otros clientes del mismo sector
 - Información de proveedores
 - Información de consumidores
 - Información de acreedores
 - Bases de datos de los bancos

Capítulo IV

Concesión de Créditos

4.1. Aspectos generales de crédito

4.1.1 Antecedentes

(Gilman, 2000) Como es de conocimiento general, las instituciones que por excelencia se dedican a otorgar créditos de distintas naturalezas, son los bancos e instituciones financieras, para lo cual utilizan una serie de procedimientos y herramientas para tal fin, pero no solo las instituciones bancarias otorgan créditos también lo hacen la variedad de empresas existentes (empresas comerciales, industriales, de servicios, etc.); con el único fin de captar más clientes y aumentar los niveles de ventas y con ello obtener utilidad y que la empresa pueda subsistir en el medio en que se desarrolla.

Pero también existe un nivel de riesgo en el cual estos entes están inmersos, el cual es el riesgo de morosidad y hasta cierto punto de incobrabilidad de las operaciones al crédito que realizan sobre lo cual se tratará más adelante con el único fin de contribuir a disminuir este riesgo dando unas pautas como sugerencia. A lo largo de todo el proceso de otorgamiento de un crédito, se toma amplio y complejo el análisis de los aspectos y factores que se tienen que analizar entre los cuales se tiene:

- Determinación de un mercado objetivo
- Evaluación de crédito
- Evaluación de condiciones en que se otorgan
- Aprobación del mismo
- Documentación y desembolso
- Política de cobro

- Administración del crédito en referencia, etc.

Las pautas, procedimientos, políticas para otorgar un crédito previo estudio y evaluación de los factores y variables a tener en cuenta.

4.1.2 Crédito

Un crédito también se define como una prerrogativa de comprar ahora y pagar en una fecha futura, en la actualidad es un sistema moderno de comercialización mediante el cual una persona o entidad asume un compromiso de pago futuro (deudor) por la aceptación de un bien o servicio ante otra persona o entidad (acreedor); en el cual los pagos de las mercancías se aplazan a través del uso general de documentos negociables. Ej. Letras de cambio, cartas de crédito, factura conformada, etc.

El crédito flexibiliza los términos de una transacción (plazos, montos, tipo de interés, etc) facilitando el acuerdo comercial, tanto al cubrir una satisfacción de venta por parte del comerciante, como la necesidad de comprar por parte del consumidor, de acuerdo a la disponibilidad de pago que presenta.

4.1.3 Sujetos del Crédito

Es la persona natural o jurídica que reúne los requisitos para ser evaluado y posteriormente ser favorecido con el otorgamiento de un crédito, en efectivo o venta de un artículo con facilidades de pago. Estos requisitos están comprendidos en la política de créditos de la empresa que otorga dicho crédito.

4.1.4 Objetivo básico del otorgamiento de un Crédito

Desde el punto de vista empresarial, el establecer un sistema de créditos tiene como objetivo principal incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente, siendo este comerciante, industrial o público consumidor que no presente disponibilidad para comprar bienes o servicios con dinero en efectivo y de esta forma, cumplir con el objetivo principal de la organización el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.

4.1.5 Composición de los Créditos

Está compuesto por:

- Solicitante del crédito (Clientes deudores)
- Otorgante del crédito (Acreedores)
- Documentos a cobrar: Facturas, letras, pagares; etc
- Deudores morosos
- Garantías reales o prendarias
- Tasa de interés pactada
- Monto del crédito
- Plazos y modalidad de pago.

4.2. Clasificación de créditos

(Jonson & Melicher, 1989) Existen una variedad en cuanto a clasificación y tipos de los créditos, en el presente estudio se tratará de agruparlos de tal manera que pueda ser de guía para las personas que hagan uso de este sistema de comercialización desde dos puntos de vista: Créditos formales y Créditos informales.

4.2.1. Créditos Formales

Los créditos formales son todos aquellos créditos que tienen características contractuales; en que las partes contratantes se obligan mutuamente al cumplimiento del mismo. Es decir este crédito se formaliza por escrito entre ambas partes. Y los créditos informales, son aquellos que no cuentan con estas características. Entre los créditos formales se tiene:

- **Créditos de Consumo o créditos comerciales:** Son todos aquellos créditos otorgados por las empresas al público en general en los términos señalados en el contrato de crédito. Y que son destinados a satisfacer las necesidades del público en general.
- **Créditos Empresariales:** Son todos aquellos créditos celebrados entre empresas sean estas de producción, de comercialización o de servicios para suministrarse materias primas, insumos, suministros o para comprar productos y luego venderlos o para la prestación o adquisición de servicios, etc.
- **Créditos Bancarios:** Son todos aquellos créditos otorgados por las empresas del sistema financiero a las distintas empresas para invertir ya sea en activos fijos, aumentar la producción, pagar deudas a los acreedores, aumentar las ventas, aumentar las líneas de productos, etc. Así como también a personas que necesitan recursos para financiar las actividades sean estas personas naturales o jurídicas.

4.2.2. Créditos informales

Son las generadas por compromiso inconstante y carece de documentación que legalice el compromiso de las partes del deudor y el acreedor.

4.3. Tipos de Créditos

(Eugene & Brigham, 1987) Los créditos pueden ser de los siguientes tipos de acuerdo a:

a. Por su Exigibilidad y Plazos de Pago

- i. Créditos a Corto Plazo
- ii. Créditos a Mediano Plazo
- iii. Créditos a Largo Plazo

Aquí se encuentran los créditos de consumo, los créditos de inversión, créditos bancarios.

b. Por Origen

- i. Créditos por ventas
- ii. Otros créditos
- iii. Créditos otorgados por operaciones propias del giro de negocio de una empresa, por ejemplo: los créditos comerciales.

c. Por su Naturaleza

- i. Con Garantía: El crédito con letra de cambio avalada: Es un título valor que garantiza el cumplimiento de la obligación.
- ii. El crédito con letra simple no avalada: Es un título valor que carece de la seguridad que da el aval.
- iii. Pagaré crédito respaldado por pagaré: Contrato de reconocimiento de deuda con garantía solidaria para darle mayor solidez.
- iv. Sin garantía, aquí se encuentran los créditos que se otorgan sin alguna garantía de por medio solo con la buena reputación del cliente. Este tipo de crédito es excepcional no es común en el mercado.

d. Por Modalidad

- i. Modalidad Directa: Según el tipo de trato para lograr el crédito. Intervienen el solicitante del crédito y la empresa que va a otorgar dicho crédito.
- ii. Modalidad Indirecta: En este tipo de crédito interviene una tercera persona, es el caso de los arrendamientos financieros, crédito documentario (la carta de crédito), etc.

4.4. Administración de Créditos

(Eugene & Brigham, 1987) Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito. Las condiciones de crédito pueden variar

entre campos industriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones de crédito similares. Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del período de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa. Toda empresa que otorga créditos a los clientes a través de cualquiera de las modalidades descrita anteriormente deben contar con:

4.4.1. Departamentos de riesgos crediticios

Este departamento debe perseguir los siguientes objetivos: que los riesgos de la institución financiera se mantengan en niveles razonables que permitan buena rentabilidad a la misma; la formación del personal en análisis de crédito, permite dar solidez al momento de emitir un criterio. La principal función de los departamentos y/o áreas de riesgos crediticio es determinar el riesgo que significará para la institución otorgar un determinado crédito y para ello es necesario conocer a través de un análisis cuidadoso los estados financieros del cliente, análisis de los diversos puntos tanto cualitativos como cuantitativos que en conjunto permitirá tener una mejor visión sobre el cliente y la capacidad para poder pagar dicho crédito.

- **Objetivos y funciones del área o departamento de riesgos**
Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.
- **Funciones:** Crear sistemas estándares de evaluación de créditos y detectar aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal para hacerles un seguimiento más minucioso.
Preparar análisis para futuros ejecutivos de cuentas.

4.5. Políticas de Créditos

(Eugene & Brigham, 1987) Son los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma implica la determinación de la selección de crédito, normas de crédito y las condiciones 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 deficiente no producen resultados óptimos.

4.6. Principios básicos de la política crediticia

(Gitman, 2000). El tipo de cliente debe corresponder al mercado objetivo definido por la institución ya que la evaluación y administración es completamente distinta. El mercado objetivo debe al menos definir el tipo de clientes con los cuales va a operar, el riesgo que está dispuesto a aceptar, la rentabilidad mínima con que se trabajará, el control y seguimiento que se tendrán. Salvo excepciones no debe otorgarse crédito a empresas sin fines de lucro, como cooperativas, clubes, etc.

4.6.1. Políticas generales

(Gitman, 2000) Los analistas de crédito usan con frecuencia las cinco C del crédito para centrar el análisis en los aspectos principales de la solvencia de crédito de un solicitante. en el libro “Fundamentos de Administración Financiera”; las describe de la siguiente manera:

1. Reputación (del inglés character): el registro del cumplimiento de las obligaciones pasadas del solicitante (financiero, contractual y moral). El historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante, se utilizan para evaluar la reputación.
2. Capacidad: la posibilidad del solicitante para reembolsar el crédito requerido. El análisis de los estados financieros, destacando sobre todo la liquidez y las razones de endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante.
3. Capital: la solidez financiera del solicitante, que se refleja por la posición de propietario. A menudo, se realizan análisis de la deuda del solicitante, en relación con el capital contable y las razones de rentabilidad, para evaluar el capital.
4. Garantía colateral (del inglés collateral): la cantidad de activos que el solicitante tiene disponible para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, mayor será la oportunidad de que una empresa recupere los fondos si el solicitante no cumple con los pagos. Una revisión del balance general del solicitante, el cálculo del valor de los activos y cualquier demanda legal presentada contra el solicitante ayudan a evaluar la garantía colateral.
5. Condiciones: el ambiente de negocios y económico actual, así como cualquier circunstancia peculiar que afecte a alguna de las partes de la transacción de crédito. Por ejemplo si la empresa tiene un inventario excedente de los artículos que el solicitante desea comprar a crédito, estará dispuesta a vender en condiciones más favorables o a solicitantes menos solventes. El análisis de la situación económica y de negocios, así como el de las circunstancias especiales que pudieran afectar al solicitante o a la empresa, se lleva a cabo para evaluar las condiciones.

El analista de crédito centra la atención, sobre todo, en las dos primeras C (reputación y capacidad); porque representan los requisitos básicos para la concesión del crédito. Las tres últimas (capital, garantía colateral y condiciones), son importantes para elaborar el contrato de crédito y tomas de decisión de crédito final, que depende de la experiencia y el criterio del analista de crédito.

4.6.2. Operatoria del crédito

Debe existir una solicitud de intenciones en las que se especifique claramente los requerimientos del cliente (plazo, tipo de amortizaciones, periodos de gracia, valores residuales, tasa de interés, fondos, objeto, y la forma de pago). Una vez aprobado el crédito es necesario elaborar el contrato correspondiente donde se establecerá claramente las obligaciones del prestatario como del ente financiero. Se deberá establecer el calendario de pago de las amortizaciones.

Es necesario estar en completo seguimiento del crédito ya que la economía del cliente es bastante cambiante y se tiene que tener permanentemente información que corroboren con el crédito.

Aspectos necesarios en el análisis:

- Seriedad
- Simulación de capacidad de pago
- Situación patrimonial
- Garantías
- Riesgo del crédito

Desde el punto de vista del crédito (riesgos que se pueden presentar):

- Riesgo como viabilidad de retorno del crédito
- Riesgo como probabilidad de pérdida
- Riesgo del país o del marco institucional
- Riesgo de sector
- Riesgo financiero
- Riesgo de mantenimiento de valor de la moneda vrs. precios

- Riesgos cambiarios (macroeconómicos -globales)
- Riesgo de fluctuaciones de las tasas de interés
- Riesgo de descalces de plazos
- Riesgo operacional
- Riesgo de mercado
- Riesgos tecnológicos
- Riesgo de eficiencia (costos)
- Riesgos de abastecimiento
- Riesgo de cobranza
- Riesgo de dirección o capacidad gerencial
- Riesgo operacional especial
- Riesgo por otorgamiento de anticipos
- Sobregiros reiterados
- Solicitudes inusuales o excesivas
- Atrasos continuos en pago de capital e intereses
- Incumplimiento de contratos

Factores a Tomar en Cuenta

El gerente financiero debe de tener en cuenta los siguientes factores:

- La reputación crediticia del cliente
- Referencia de Crédito
- Periodos de pago promedio
- Persona natural (promedio de ingresos)
- Persona Jurídica (Estados Financieros)

4.6.3. Estándares de crédito

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie

de variables fundamentales como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

(Gitman, 2000) en el libro "Fundamentos de Administración Financiera"; indica que las variables que se deben considerar y evaluar son:

- Gastos de oficina: Si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más crédito se concede. Los estándares de crédito flexibles aumentan los costos de oficina, por el contrario, si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen.
- Inversión de cuentas por cobrar: Hay un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar. Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso el manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles los estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que si se presentan restricciones en los estándares por ende deben disminuir. Entonces se tiene que los estándares de crédito más flexibles dan como resultado costos de manejos más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado costos menores de manejo.
- Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar relacionados con modificaciones en los estándares de crédito provienen de dos factores principalmente, en las variaciones respecto a las ventas y otra respecto a los cobros que están íntimamente ligados, ya que se espera que aumenten las ventas a medida que la empresa haga más flexibles los estándares de crédito teniendo como resultado de promedio un mayor número de cuentas por cobrar, pero si por el contrario las condiciones de crédito se hacen menos flexibles, se da crédito a pocos individuos realizando un estudio exhaustivo de la capacidad de pago, por ende el promedio de cuentas por cobrar se disminuye por efecto de la disminución en el número de ventas.
- En conclusión se tiene que los cambios de ventas y cobros operan simultáneamente para producir costos altos de manejo de cuentas por cobrar cuando los estándares de crédito se hacen más flexibles y se reducen cuando los estándares de crédito se hacen más rigurosos.
- Estimación de cuentas incobrables: Otra variable que se afecta por los cambios en los estándares de crédito es la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad o riesgo de

adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, esto dado también por el estudio que se hace de los clientes y la capacidad de pago en el corto y en largo plazo.

- Volumen de ventas: Como se denotó en párrafos anteriores, a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles se espera que aumenten las ventas, las restricciones disminuyen, se tiene entonces que los efectos de estos cambios tienen incidencia directa con los costos e ingresos de la empresa y por ende la utilidad esperada.

4.7. Evaluación de los estándares de crédito

(Sánchez, 1989) Para determinar si una compañía debe establecer estándares de crédito más flexibles, es necesario calcular el efecto que tengan estos en las utilidades marginales en las ventas y en el costo de la inversión marginal en las cuentas por cobrar.

4.7.1. Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar

El costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar se puede calcular estableciendo la diferencia entre el costo de manejo de cuentas por cobrar antes y después de la implantación de estándares de crédito más flexibles. Se debe calcular primero la razón financiera de promedio de cuentas por cobrar.

Promedio de $C \times C = \text{Ventas anuales a crédito} / \text{Rotación de cuentas por cobrar}$.

Después se calcula la inversión promedio en cuentas por cobrar, calculando el porcentaje del precio de venta que representan los costos de la empresa y multiplicarlo por el promedio de cuentas por cobrar. Por último debe calcularse el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar realizando la diferencia entre la inversión promedio en cuentas por cobrar con el programa propuesto y el actual. La inversión marginal representa la cantidad adicional de dinero que la empresa debe comprometer en cuentas por cobrar si hace más flexible el estándar de crédito.

4.8. Análisis del Crédito

(Sánchez. 1989). El análisis de crédito se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa.

- Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa por simple y rápida que esta sea.
- Todo crédito por fácil, bueno y bien garantizado que parezca tiene riesgo.
- El análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino que disminuya.
- Es necesario e importante contar con buen criterio y sentido común.

Aspectos necesarios en la evaluación de un crédito:

- En el proceso de evaluación de un crédito para una empresa se debe contemplar una evaluación profunda tanto de los aspectos cuantitativos como cualitativos.
- Es necesario considerar el comportamiento pasado del cliente tanto como cliente de la misma institución como de las demás instituciones.
- La decisión crediticia se debe tomar en base a antecedentes históricos o presentes.
- Es necesario considerar en los análisis de crédito diferentes consideraciones que se pueden dar con el fin de anticipar los problemas.
- Después de haber realizado un análisis minucioso del crédito es necesario tomar una decisión por lo que se recomienda escoger 4 o 5 variables de las que se mencionaron para la elaboración.

4.9. Procedimiento para la concesión de créditos

- La concesión de créditos no es más que la aprobación de la solicitud presentada por la persona jurídica, para la obtención de fondos que serán utilizados para capital de trabajo o inversión, esta operación debe ser efectuada por medio de parámetros establecidos que garanticen que la misma se realiza sobre bases técnicas e información real. De ello deriva que el otorgamiento

más prudente se basa en una investigación completa y un análisis competente de toda clase de información que se tenga disponible.

- El alcance y tipo de riesgo deben ser examinados para determinar la voluntad y la habilidad del prestatario, para pagar la deuda.
- El proceso de crédito inicia con la solicitud de crédito y finaliza con el vencimiento del mismo, de acuerdo a las condiciones pactadas, está pasando por las fases de análisis de autorización, cobro, evaluación de garantías, sin embargo, dentro de este proceso se pueden identificar 6 fases consideradas como esenciales, y en las cuales se concentran todas las actividades relacionadas con el proceso. Las fases son:

4.9.1. Entrevista con el cliente

- Análisis de crédito
- Autorización
- Formalización
- Desembolso
- Cobro

4.10. Procedimientos para la concesión y/u otorgamiento de un Crédito

a. Requerimientos de información del cliente:

- Para las empresas o personas jurídicas
- Solicitud de la operación
- Perfil empresarial destacando la actividad de las empresas, el plan estratégico de la gestión y hoja de vida
- Avalúos de los bienes a ser otorgados en garantía ya sean muebles e inmuebles
- Estados financieros de la empresa (recomendable de las dos últimas gestiones)
- Flujo de caja proyectado con los supuestos considerados en dicha proyección (recomendable por el período de crédito)

- Formularios de información básica, declaraciones patrimoniales, información confidencial ante DATAVIC y SIBEF.
- Cédulas de Identidad
- Documentación legal de la empresa (constitución, poderes, RUC, Matricula de comercio, Padrón Municipal, comprobante de pago de IUE, Actas de directorios, estatutos, actas de elección de directorio, etc.)

4.11. Concesión del crédito

Para que se le conceda el préstamo la persona debe cumplir con los aspectos evaluados por parte de una entidad financiera, dichos aspectos son los siguientes:

- Periodicidad de los ingresos recibidos
- Situación Financiera Actual
- Pago estable de lo pactado
- Historia de crédito que permite a la entidad bancaria o financiera
- Avaluos personas internas o externas
- Seguro de amortización del préstamo
- Nomina domiciliada, esto aumenta la posibilidad de que se le conceda el crédito.
- Ingresos superiores al ingreso mínimo establecido para profesionales.
- Las cuotas mensuales a pagar no pueden superar el 40% del ingreso recibido a fin de mes.
- No estar en la base de datos de morosos.
- El hecho de cumplir con los criterios anteriores no garantiza la concesión del préstamo, esta es una decisión que puede variar dependiendo de cada caso, algunos casos requieren más rigurosidad que otros y es por ello por lo que su crédito pudo no ser aprobado.

4.12. Condiciones del crédito

(Siegel & Shin, 1986). Indica que las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero se debe tener cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en

ocasiones podrían resultar nocivos para la empresa. Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa pueden tener efectos en rentabilidad total. Los factores positivos y negativos relacionados con tales cambios y los procedimientos cuantitativos para evaluarlos se presentan a continuación:

- a. Descuentos por pronto pago: Cuando una empresa establece o aumenta un descuento por pronto pago pueden esperarse cambios y efectos en las utilidades, esto porque el volumen de ventas debe aumentar, ya que si una empresa está dispuesta a pagar al día el precio por unidad disminuye. Si la demanda es elástica, las ventas deben aumentar como resultado de la disminución de este precio.
- b. Período de descuento por pronto pago: El efecto neto de los cambios en el período de descuento por pronto pago es bastante difícil de analizar debido a los problemas para determinar los resultados exactos de los cambios en el período de descuento que son atribuibles a dos fuerzas que tienen relación con el período promedio de cobro. Cuando se aumenta un período de descuento por pronto pago hay un efecto positivo sobre las utilidades porque los clientes que en el pasado no tomaron el descuento por pronto pago ahora lo hacen, reduciendo así el período medio de cobros.
Sin embargo hay también un efecto negativo sobre las utilidades cuando se aumenta el período del descuento por que varios de los clientes que ya estaban tomando el descuento por pronto pago pueden aún tomarlo y pagar más tarde, retardando el período medio de cobros. El efecto neto de estas dos fuerzas en el período medio de cobros es difícil de cuantificar.
- c. Período de crédito: Los cambios en el período de crédito también afectan la rentabilidad de la empresa. Pueden esperarse efectos en las utilidades por un aumento en el período de crédito como un aumento en las ventas, pero es probable que tanto el período de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten, así el efecto neto en las utilidades puede ser negativo.

4.13. Fijación de los términos del crédito

De acuerdo a (Bolton, 1981). Si decide otorgar un crédito se debe de tomar en cuenta las siguientes pautas:

- En cuanto al plazo de crédito se debe de establecer una política de plazo, teniendo en cuenta los plazos de cobro que pueden ser a 30 días, 60 días ó 90 días, etc., el cobro de estas cuentas debe ir de la mano con el período de gracia que otorgan los proveedores para pagar nuestras acreencias de lo contrario se verá en grandes problemas de financiamiento.
- Se debe de establecer el porcentaje de descuento si el cliente paga antes de la fecha indicada de tal manera que no resulten nocivos para la empresa.
- Se debe de establecer montos estándar de crédito según el tipo de cliente con el cual se haga el trato.
- Debe de quedar establecido que el beneficiario del crédito, asume la responsabilidad en el cumplimiento de las cláusulas establecidas en el contrato.
- Tasa de interés, por lo general una tasa de interés de acuerdo al período y al monto del crédito otorgado.

4.14. Otorgamiento del crédito

Una vez estipulados y establecidos todos los términos del crédito se procede a otorgar el crédito el cual puede ser en efectivo, bienes o servicios según el requerimiento por parte del cliente. Se debe de tener en cuenta las condiciones en que se hace efectiva la entrega cuidando de demostrar al cliente las bondades del producto o servicio otorgado en crédito.

4.15. Costos de Financiamiento

Los costos de financiamiento también llamados costos de capital se dan cuando una empresa toma

la decisión de otorgar créditos debiendo por lo tanto financiar dicha inversión puesto que la empresa tiene que pagar al personal, a los proveedores, al personal de limpieza, pago de servicios públicos, pago al personal que administra la empresa, al personal que se encarga de vender los productos y al personal que se encarga de la cobranza de los mismos. Estos costos de financiamiento aumentan mientras permanezcan las cuentas más tiempo sin cobrar ya que la empresa debe pagar intereses por cada día transcurrido.

4.16. Como realizar el análisis de créditos

4.16.1. Generalidades

- Todo crédito debe pasar por una evaluación previa por simple y rápida que esta sea.
- Todo crédito por fácil, bueno y garantizado que parezca tiene riesgo.
- El análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino que disminuya.
- Es necesario e importante contar con buen criterio y sentido común.

4.16.2. Concesión de Crédito

Procedimiento paso a paso para la concesión y/o otorgamiento de un crédito:

- Requerimiento de información del cliente: empresas o personas jurídicas.
- Solicitud de la operación.
- Perfil empresarial destacando la actividad de la empresa, el plan estratégico de la gestión y/o curriculum.
- Auto avalúos de los bienes a ser otorgados en garantía ya sean muebles o inmuebles.
- Estados Financieros de la empresa (recomendable de las dos últimas gestiones).
- Flujo de Caja, proyectado con los supuestos considerados en dicha proyección (recomendable por el período de crédito).

- Formularios de: información básica, declaraciones patrimoniales, información.
- Documentación legal de la empresa (constitución, poderes, RUC, Matrícula de comercio, Padrón Municipal, actas de directorios, estatutos, actas de elección de directorio, etc.)

4.16.3. Circuito del crédito

- Presentación de solicitud y carpeta crediticia.
- Evaluación del crédito por parte del gerente de créditos.
- Elaboración del informe de recomendación y/o conformidad.
- Presentación al comité de crédito o departamento de riesgo crediticio.
- Previsión de fondos cual fuera el destino.
- Elaboración de contrato de crédito en base a las condiciones negociadas originalmente.
- Firma del contrato por el solicitante y los representantes de la institución.
- Presentación de una póliza de seguro por el bien otorgado en hipoteca con la debida subrogación de derechos a favor del banco.
- Elaboración de un file o carpeta de crédito con el nombre completo del cliente.
- Elaboración de la hoja de ruta para desembolso correspondiente ya sea en cheque o abono a la cuenta del cliente.
- Elaboración del plan de pagos con las respectivas fechas de vencimientos.

Capítulo V

Análisis de Políticas Internas para la Concesión de Créditos en Distribuidora Malacatán, Sociedad Anónima., de Cervecería Gallo.

(Análisis y discusión de los resultados de la investigación)

El análisis e interpretación de resultados de la investigación es el aporte principal del trabajo que se efectuó en la empresa Distribuidora Malacatán Sociedad Anónima., de Cervecería Gallo, con la finalidad de estructurar de forma ordenada los aspectos necesarios para establecer mejoras en los procesos y procedimientos para ofrecer un servicio de calidad cuidando los recursos financieros de la empresa.

5.1. Políticas internas de crédito de la empresa

(Koontz & O'Donnell, 2003) Son aspectos generales que se deben evaluar en un crédito, así mismo la clasificación por tipo, y Administración de créditos, toda empresa debe realizar previo análisis de los créditos ya sea de empresas grandes, medianas y pequeñas, (crédito empresarial). El crédito documentario en operaciones de comercio internacional, como es de conocimiento general, las instituciones que por excelencia se dedican a otorgar créditos, de distintas naturalezas son los bancos e instituciones financieras, para lo cual utilizan una serie de procedimientos y herramientas para tal fin, no solo las instituciones bancarias otorgan créditos, también lo hacen la variedad de empresas existentes en el mercado financiero (empresas comerciales, industriales, de servicios, etc.); con el único fin de captar más clientes y aumentar los niveles de ventas y con ello obtener utilidad y que la empresa pueda subsistir en el medio en que se desarrollan.

Cuando se entrevistó al Jefe de ventas de Distribuidora Malacatán S.A. de Cervecería Gallo, sobre la existencia de políticas internas de crédito, señaló que si existe una serie de políticas que son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la

implementación de las estrategias, sin embargo indicó que no existe voluntad para el cumplimiento. Además al momento de entrevistar al supervisor de ventas expresó que no brindan la importancia debida a las políticas por considerarlas no adecuadas a las necesidades de la empresa y que la interpretación y cumplimiento requiere demasiado tiempo. Finalmente los vendedores como personal operativo de la empresa señalaron que conocen que sí existen políticas internas de créditos, sin embargo indicaron que no se ejecutan por alcanzar el cumplimiento de los objetivos de venta que son requeridos en los cierres de cada mes; además expresaron que el proceso de inducción es corto y que no cumple con los requisitos de aprendizaje para comprender el contenido de dichas políticas. Basado en la observación realizada se evidenció la falta de un seguimiento en el cumplimiento de los procedimientos y políticas pertinentes para efectuar una adecuada concesión de créditos, limitando esto el cumplimiento de algunos aspectos fundamentales que contribuirían a tener un mejor control de las ventas que se realizan en la empresa.

5.2. Tipos de crédito que maneja la empresa

(Jonson.& Melicher, 1989) Existe una variedad en cuanto a clasificación y tipos de los créditos, en el presente estudio se tratará de agruparlos de tal manera que pueda ser de guía para las personas que hagan uso de este sistema de comercialización desde dos puntos de vista: Créditos Formales y Créditos Informales.

Los créditos formales: Son todos aquellos créditos que tienen características contractuales; en que las partes contratantes se obligan mutuamente al cumplimiento del mismo. Es decir este crédito se formaliza por escrito entre ambas partes. Y los créditos informales: Son aquellos que no cuentan con estas características. Entre los créditos formales se tienen:

- Créditos de Consumo o Créditos Comerciales
- Créditos Empresariales
- Créditos Bancarios

Segun lo indicado por los vendedores y supervisores trabajan con créditos normales, siendo estos aquellos créditos que ya se tienen fijos para clientes que han sido seleccionados y que son renovados con más frecuencia, créditos especiales, estos están definidos así porque son utilizados únicamente para actividades de Semana Santa y Navidad, además en estos se utilizan cantidades más altas tanto en cajas como en dinero, donde la empresa aprovecha la oportunidad de mercado que genera el consumo masivo de los productos y créditos de ferias, estos últimos son los que se conceden en las ferias cantonales y patronales de la zona geográfica que se distribuye, manejando las cajas que los clientes consideren vender a razón de compromiso adquirido sin ningún documento que formaliza los términos de compra-venta. De igual forma el Jefe de ventas respondió que trabajan con créditos normales y que entre estos están los que se otorgan a clientes detallistas y mayoristas, (cliente detallista es aquel que se le maneja un volumen de 1 a 20 cajas por lo consiguiente el monto no es alto y crédito para cliente mayorista es aquel que el volumen es de 1 en adelante teniendo un margen de 500 cajas y su monto es bastante alto). Se hace saber que el crédito para el cliente mayorista por el volumen que compra se le concede un precio especial adicional y tiene una bonificación de acuerdo al volumen de compra, privilegios que el cliente detallista no tiene por el volumen de compra.

Segun lo observado en la empresa Distribuidora Malacatán, Sociedad Anónima., de Cervecería Gallo, existe la clasificación de los créditos que cubren las necesidades del mercado, con la finalidad de poder tener ordenada una separación y control por actividad, existiendo el problema, de que en las actividades especiales no separan los mismos y son manejados los dos tipos de créditos, debido a que no hay un procedimiento que regule la forma de cómo proceder en el otorgamiento de créditos y la existencia de garantías que respalden la aprobación correspondiente con la documentación pertinente y legal.

5.3. Temporalidad del otorgamiento de créditos en la empresa

(Eugene & Brigham, 1987). Los créditos pueden ser de los siguientes tipos de acuerdo a:

1. Por la exigibilidad y plazos de pago
 - a. Créditos a corto plazo

- b. Créditos a mediano plazo
 - c. Créditos a largo plazo
2. Los créditos considerados a largo plazo: Son los que tienen plazos mayores a un año, aunque en estricto rigor son aquellos mayores a cinco años plazo.
 3. Los créditos de Mediano Plazo, serán otorgados en un plazo no mayor a dos años.
 4. El crédito a corto plazo es una deuda que generalmente se programa para ser reembolsada dentro de un año ya que generalmente es mejor pedir prestado sobre una base no garantizada, pues los costos de contabilización de los préstamos garantizados frecuentemente son altos pero a la vez representan un respaldo para recuperar.

La entrevista efectuada a los colaboradores de la empresa se menciona que los vendedores, supervisores y jefe de ventas, trabajan exclusivamente con créditos a corto plazo, debido que el periodo de vencimiento otorgado a los clientes no es mayor a un año, por el tipo de producto que se comercializa es de alta rotación, aunado a ello los clientes no solicitan cantidades que requieran de un tiempo prolongado de crédito reduciendo esto el periodo de autorización y que en la mayoría de los casos no proporcionan los documentos de respaldo que sirvan de garantía para el otorgamiento de créditos a mayor tiempo que genera un riesgo en la recuperación del capital de trabajo de la empresa.

5.4. Plazo de recuperación de los créditos en la empresa

Según, (Eugene & Brigham, 1987) Los cambios en el período de crédito también afectan la rentabilidad de la empresa. Pueden esperarse efectos en las utilidades por un aumento en el período de crédito como un aumento en las ventas, pero es probable que tanto el período de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten, así el efecto neto en las utilidades puede ser negativo.

Según la investigación efectuada a través de la entrevista realizada a los vendedores, supervisores y jefes de ventas sobre el plazo para la recuperación de los créditos indicaron que están trabajando con plazos de ocho días los créditos que son fijos y que se renovan constantemente.

para los créditos de clientes mayoristas se trabaja con treinta días y los créditos especiales se tiene un promedio de veinticinco días porque es de acuerdo a la fecha en que son otorgados.

Lo observado en la empresa Distribuidora Malacatán Sociedad Anónima., de Cervecería Gallo, es que manejan plazos para la recuperación de créditos pero los mismos son irregulares en la aplicación, porque hay documentos con fechas consignadas en donde los mismos no han sido recuperados, los clientes mayoristas cancelan los créditos solicitados hasta cuando terminan la totalidad del producto solicitado a la empresa, como requisito que se solicita para poder optar a otro pedido de productos, además se presenta también la circunstancia donde el cliente termina el producto antes y este espera que le llegue la fecha de vencimiento para poder realizar la cancelación del crédito utilizando el efectivo como capital de trabajo para adquirir o cancelar otros productos que distribuye en su negocio.

5.5. Monto de crédito que se autoriza en la empresa

Según, (Eugene & Brigham, 1987) Es la suma del capital propiamente dicho, siendo el efectivo que no entrega la institución. también conocido como el valor que representa una deuda para la institución financiera, comercial o el valor de crédito para el cliente.

Según la entrevista realizada al jefe de ventas, supervisores y vendedores indicaron que: solo tres vendedores conocen la cantidad que tienen autorizada para la ruta de auto venta que cubren, siendo un promedio de setenta y ocho mil seiscientos sesenta y seis quetzales con setenta y ocho centavos, (Q. 78,666.78). Por cada una de estas rutas. Sin embargo los vendedores que cubren las otras cuatro rutas desconocen el monto de crédito autorizado que deben trabajar con los clientes que cubren, respondieron que entregan producto basados solamente en la necesidad que presenta la empresa.

Lo que se pudo percibir en Distribuidora Malacatán Sociedad Anónima., de Cervecería Gallo, es que la empresa tiene definido el monto que debe trabajar en créditos, sin embargo el área administrativa donde se posee la información de los montos ésta desactualizada debido que se ha venido utilizando desde el año 2008 y no se han realizado los estudios correspondientes por

parte de la gerencia de ventas y supervisores para definir nuevos montos según el poder adquisitivo de los clientes, además se observó que ésta información no fluye debido a que el encargado de créditos no se le informa de la rotación constante del personal de ventas que existe y también no surge ningún interés por parte de la jefatura de ventas en manejar la información o que ésta se actualice como las necesidades del mercado de distribución de bebidas fermentadas y carbonatadas lo requieran.

Además se consideró el monto máximo de crédito que se otorga a los clientes, según el estudio realizado el vendedor de la ruta de mayoreo respondió que trabaja con ocho clientes que le manejan cantidades mayores en cajas y valores en quetzales, además son todos aquellos clientes quienes por el volumen de compras que realizan pueden llegar a vender al precio de la empresa, el supervisor y jefe de ventas respondieron que por el margen de cajas que compran se les denomina al canal de negocios tipo depósitos porque son volúmenes bastantes grandes y que no hay límite de despacho.

5.6. Procedimiento para la selección de clientes para la ventas al crédito

(Eugene & Brigham, 1987) indica que: La concesión de créditos no es más que la aprobación de la solicitud presentada por la persona jurídica, para la obtención de fondos que serán utilizados para capital de trabajo o inversión, esta operación debe ser efectuada por medio de parámetros establecidos que garanticen que la misma se realiza sobre bases técnicas e información real. De ello deriva que el otorgamiento más prudente se basa en una investigación completa y un análisis competente de toda clase de información que se tenga disponible.

El alcance y tipo de riesgo deben ser examinados para determinar la voluntad y la habilidad del prestatario, para pagar la deuda.

El proceso de crédito inicia con la solicitud de crédito y finaliza con el vencimiento del mismo, de acuerdo a las condiciones pactadas, esto pasando por las fases de análisis autorización, cobro, evaluación de garantías, sin embargo, dentro de este proceso se pueden identificar 6 fases

consideradas como esenciales, y en las cuales se concentran todas las actividades relacionadas con el proceso.

Según la investigación que se realizó los vendedores, supervisores y jefe de ventas indicaron que no cuentan con un procedimiento para la selección de clientes para la concesión de créditos y la mayoría de los colaboradores hace mención que el respaldo comercial que utilizan los clientes para solicitar un crédito es únicamente el historial de compras que han efectuado y una fotocopia de la cedula ó documento Personal de identificación. Por medio de la observación realizada en la empresa Distribuidora Malacatán, S.A. de Cervecería Gallo, se identificó que el procedimiento de concesión de créditos es inadecuado y obsoleto, este se ha venido usando desde hace diez años el cual no ha tenido ningún cambio significativo, se cataloga como un procedimiento regular en el funcionamiento, porque no es un medio adecuado que venga a cumplir con los requisitos necesarios para prevenir problemas futuros de cancelación de las cuentas por cobrar por parte de los clientes, además no se puede tener acceso a información sobre el record de compras en otras empresas comerciales del cliente y el tipo de documentos que solicita la empresa como requisitos mínimos y fáciles de cumplir.

Para el procedimiento legal sobre el otorgamiento de créditos, los vendedores, supervisores y jefe de ventas, respondieron que no tienen algo por escrito en donde puedan ellos tomar una decisión, de cómo deben proceder porque el único documento que los ampara es únicamente una factura cambiaria (libre de protesto) y que no tienen el conocimiento claro de cómo llenarla adecuadamente.

Se estableció a través de la observación que la empresa tiene definido un procedimiento legal apoyado jurídicamente por un abogado el cual trabaja con aquellos créditos que llegarán a ser problema en la recuperación o cancelación y además se constató que la empresa le paga honorarios por servicios profesionales al abogado por problemas resueltos en recuperación de los créditos el cual lo trabaja por medio de una cita para poder llegar a acuerdos de pago como medida correctiva, no existiendo un asesoramiento ó acercamiento con los colaboradores que conforman el equipo de ventas sobre las medidas preventivas que deben tomar al seleccionar un

cliente y de porque es necesario que este bien emitida la factura cambiaria libre de protesto para evitar los riesgos financieras por el incumplimiento de pago de los clientes que adquieren fuertes cantidades de producto a crédito.

5.7. Responsabilidad por crédito irrecuperable

(Bellido, 1989). Son los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones 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.

Según las entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa se determinó que si un cliente llegase a incumplir con el pago parcial o total de un pedido y este se convirtiera en una cuenta irrecuperable la responsabilidad recae en el vendedor que tendrá que pagar el 50%. El supervisor el 25% y el jefe de ventas el 25% sobre el monto de la factura concedida en calidad de crédito siempre y cuando se llegue a comprobar que no haya habido negligencia por parte del personal involucrado. Según lo percibido en la empresa se tiene definido el plan de inducción donde se da a conocer al ingresar a la empresa, las políticas y procedimientos que existen, además no cuentan con un documento que responsabilice o que mencione que estas directrices han sido recibidas y comprendidas, en la inducción se brinda la información relacionada a las responsabilidades, sin embargo se constató que esto no se cumple a cabalidad, porque siempre que existe una circunstancia de incumplimiento de un crédito concedido el jefe de ventas y

supervisor no cumplen con el porcentaje que corresponde cancelar y responsabilizan únicamente al vendedor, debido que el jefe de ventas y supervisores reciben el pago de comisión por la venta realizada previo a que los clientes realicen el pago del crédito.

5.8. Requisitos para la obtención de créditos en la empresa

Según Martínez J.E. en el artículo Estado Actual y Perspectivas de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en El Salvador enumera los lineamientos para la elaboración de una política integral de desarrollo y análisis de crédito solicitados por los clientes:

- Para el otorgamiento de créditos de producto únicamente se está evaluando el historial de compras del cliente quien solicita el mismo.
- Otro análisis que se realiza es la ubicación del negocio para determinar el monto que se otorgará y la posibilidad de que sea autorizado.
- Únicamente para otorgar el crédito se requiere tener a la vista la cédula de vecindad ó el Documento Personal de Identificación al momento de la emisión del documento (Factura Cambiaria).
- El crédito para que sea aprobado se tendrá que tener autorizaciones de los superiores.

Según el estudio realizado los vendedores, supervisores y jefe de ventas señalaron que tienen conocimiento de los requisitos que solicita al momento de conceder un crédito a un cliente se limita a: fotocopia de cedula o Documentos Personal de Identificación, como documento de identificación legal que posee la persona solicitante, recibo de energía eléctrica con el objeto de cotejar la dirección comercial o fiscal del solicitante, copia del carné del Número de Identificación Tributaria para conocer el NIT del solicitante para la emisión de las facturas y llenar un formato que se llama solicitud de crédito por medio de una hoja electrónica en Excel, como parte de la información mínima que tienen que cumplir para la autorización de crédito, que en varias oportunidades no son exigidas rigurosamente saltando algunos requisitos por premura de vender los productos. Observando además que la empresa carece de un proceso de recepción, revisión y confirmación previa de los documentos y la información que en ellos se encuentra

plasmado por parte del área administrativa y ventas, esto se realiza cuando es fin de mes, también no se esta definido en algún documento legal o de garantía que sirva como respaldo en caso de endeudamiento.

5.9. Procedimiento para la solicitud de crédito

(Koontz & O'Donnell. 2003), para la formulación de las políticas empresariales se deben tener en cuenta lo siguientes lineamientos: Establecerlos por escrito y darles validez; redactarse claramente y con precisión; darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar; coordinarse con las demás políticas; revisarse periódicamente; ser razonables y aplicables en la práctica; estar acordes con los objetivos de la empresa; y, ser flexibles.

Según el estudio realizado los vendedores respondieron que los documentos o expediente del cliente para solicitar crédito son entregados al supervisor de ventas de cada distrito se trabaja así por ser el jefe inmediato y estos posteriormente se los trasladan al encargado de créditos para la revisión de la información y firmas y se encarga de realizar el trámite hasta obtener la firma de autorización del Gerente de Administración y Finanzas para posterior archivo y registro en el sistema de la empresa. Se aprecia que no existe una centralización de los documentos, porque unos los entregan directamente al encargado de créditos y otros son recibidos por el supervisor de ventas, esto ocasiona problemas de extravío de documentos cuando llegan los expedientes completos, para que el área administrativa le pueda dar seguimiento, el problema más serio en este punto, en que los vendedores al revisar el expediente, cuando entreguen las solicitudes a la persona que no corresponde la revisión y verificación de la información se crea un desorden que incide en la inadecuada tabulación de la base de datos de los clientes que posee la empresa y hace más difícil brinda el apoyo para el trámite respectivo. Sin embargo el crédito ya lo han dejado y traen la factura cambiaria elaborada sin antes saber de que se haya completado el expediente que infringe el cuidado que se debe tener con la información del solicitante de crédito.

5.10. Beneficios de los créditos otorgados por la empresa

Según Ruiz M. Olivencia (1998) en el libro Derecho y Obligaciones del Vendedor y Trasmisión de Riesgos indica que: Desde el punto de vista empresarial, el establecer un sistema de créditos tiene como objetivo principal incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente, logrando ser este comercial, industrial o público consumidor que no presente disponibilidad para comparar bienes o servicios con dinero en efectivo y de esta forma, cumplir con el objetivo principal de la organización el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.

Según el estudio realizado los vendedores respondieron que el beneficio que ellos obtienen al trabajar con créditos en la ruta es que aseguran el logro de los objetivos de venta, generando un valor agregado para que sumen más las comisiones que reciben y además están con mayor participación y cobertura en el mercado de venta de bebidas fermentadas y carbonatadas. Según lo observado en la empresa se determinó que los vendedores, supervisores, jefe de ventas obtienen beneficios porque cuando existen concursos los vendedores obtienen bonos o premios como electrodomésticos además incrementan las comisiones, de igual manera participará el supervisor y jefe de ventas, ellos ven esta política como una estrategia para el logro de objetivos siempre y cuando se lo otorguen a un buen cliente de solvencia económica, además de esto también es necesario, resaltar que los supervisores y jefe de ventas ganan al momento de conceder el crédito y las comisiones las ganan los vendedores hasta recuperar los mismos.

5.11. Procedimiento Legal para la recuperación de créditos

Para Chacón Corado, Mario, Código Procesal Civil y Mercantil en el Título II Capítulo I dice en el artículo 327 Procede el juicio ejecutivo cuando se promueve en virtud de algunos de los siguientes títulos: Los testimonios de las actas de protocolación de protestos de documentos mercantiles y bancarios, o los propios documentos si no fuere legalmente necesario el protesto.

Los vendedores de la empresa Distribuidora Malacatán S.A., de Cervecería Gallo, indicaron que es necesario el apoyo legal de un Departamento Jurídico, que contribuya con el registro, validación y corroboración de los expedientes previo a tramitar y autorizar un crédito comercial, con el objetivo de evitar problemas con la información que está contenida en el formulario y asegurar la legitimidad de los demás documentos y que estos se trasformen en un adecuado medio legal que sirva al momento de ejecutar y proceder legalmente en la recuperación de los créditos concedidos. Los supervisores mencionaron que los clientes, tendrían presión por parte del abogado en cuanto a manejar plazos de cancelación y que serían las personas indicadas quienes podrían dejar precedentes de clientes morosos sin afectar los intereses de la empresa como objetivo principal. Lo señalado por el jefe de ventas hace ver que es necesario contar con un Departamento Jurídico, que vele por el cumplimiento de las políticas internas de concesión de crédito porque se tendría a mano el personal idóneo para brindar capacitación específica sobre aspectos legales y políticas crediticias constantemente a la fuerza de ventas y al encargado de créditos, sobre la importancia que tiene el tener la documentación ordenada, completa y debidamente autorizado los créditos que se conceden a los clientes. Se percibió que en la empresa no se cuenta con una fase en el procedimiento de concesión de créditos que apoye legal y jurídicamente a la empresa al momento de iniciar un proceso legal, en cuanto a cobros de los créditos concedidos, considerando que es realmente necesario, debido a que el personal involucrado en las ventas no posee el amparo legal cuando se debe recuperar el efectivo producto de la comercialización, de estos, recayendo la responsabilidad exclusivamente a los vendedores, debido que ellos son los que dejan el producto en los negocios.

5.12. Trámite burocrático

Según la página (<http://definicion.de/burocracia>). Define la burocracia como el conjunto de los servidores públicos, aunque el término tiene una connotación negativa: se entiende por burocracia a la administración ineficiente por el papeleo y las formalidades, y a la influencia excesiva de los funcionarios en los asuntos públicos. Por ejemplo: “Por culpa de la burocracia tengo que buscar los recibos de sueldo de los últimos treinta años; de lo contrario, no puedo acceder al beneficio”, “La burocracia a la hora de los trámites hizo que dejara la universidad pública”.

Pese a esta utilización negativa del término, la sociología y las ciencias administrativas entienden a la burocracia como la estructura que se caracteriza por los procedimientos regularizados y explícitos. La burocracia implica relaciones jerárquicas e impersonales, la especialización del trabajo y la división de responsabilidades.

En el plano teórico, la burocracia permite que las normas dictadas por las autoridades se ejecuten de manera precisa y acorde a procedimientos ya estipulados. De esta manera, se reduce el error humano y el proceso de las acciones resulta transparente.

La visión negativa de la burocracia surge por la rigidez de estos mismos procesos, que pueden volver excesivamente lento cualquier tipo de trámite. Por otra parte, la burocracia no toma en cuenta las alteraciones que pueden surgir con el devenir cotidiano y que exigen nuevas soluciones para los problemas inéditos.

Según el estudio realizado los vendedores, señalaron que es necesario contar con un sistema que brinde la información sobre la compra del cliente, además indicaron que el encargado de crédito debe priorizar el trámite de los documentos y que se brinde la capacitación necesaria para llenar los documentos correspondientes para la autorización y estudio de créditos e indicar cuáles son los requisitos que deben cumplir para que los créditos sean tramitados de manera inmediata. El supervisor de ventas sugiere que se adapten las prácticas de otras empresas que se dedican al manejo de créditos con el fin de estar respaldados y basar la experiencia que poseen para apoyar la actividad comercial de la empresa. Según lo observado en la empresa Distribuidora Malacatán, S.A. de Cervecería Gallo, en cuanto al trámite de solicitud de crédito en la empresa no es burocrático debido a que se obtiene una respuesta de autorización en un término máximo de 5 días sin tomar en consideración el monto del mismo, sin embargo, el realizar la autorización de esta forma genera desconfianza por el hecho de no tomar el tiempo debido para establecer garantías fundamentales para asegurar que el crédito otorgado se recupere en el tiempo que no afecte la operatividad de la empresa.

5.13 Beneficios en la recuperación de créditos

Según (González & Suárez 2008), en la tesis “Principales ventajas y beneficios que ofrece el uso de crédito en transferencias electrónicas de fondos y dinero electrónico a las empresas” señala que: Tener la posibilidad de renovar y ampliar el límite de fondos. Lo bueno de éste punto, es que la renovación puede hacerse tantas veces como el cliente desee.

Los pagos pueden hacerse las veces que se quiera, y los montos de los pagos dependen del cliente; ayuda a que disminuyan los intereses.

El crédito es útil en casos de emergencia.

Algunos consideran que el crédito es mejor que el dinero en efectivo.

El interés es menor en comparación a lo que se aporta.

Permite agilizar las operaciones comerciales.

Según el estudio realizado los vendedores, respondieron que es necesario porque les ayuda a lograr los objetivos de ventas y además beneficia la remuneración económica que perciben por el logro de las cuotas que tienen asignadas que genera un mejor nivel de bienestar para ellos y respectivas familias. Según lo percibido en la empresa Distribuidora Malacatán, S.A. de Cervecería Gallo, se determinó que la recuperación de créditos es de beneficios para los vendedores porque es allí donde ellos reciben la comisión sobre créditos recuperados, además dejan de ser responsables de los créditos otorgados, donde inician otra fase de responsabilidad con la renovación del créditos, debido que los clientes al momento de cancelar el crédito requerido solicitan uno nuevo para continuar con las operaciones comerciales de los negocios que poseen.

Así mismo existe apoyo en recuperación de créditos que está conformada por los costos de financiamiento, también llamados costos de capital y se dan cuando una empresa toma la decisión de otorgar créditos debiendo por lo tanto financiar dicha inversión puesto que la empresa tiene que pagar: personal, proveedores, personal de limpieza, pago de servicios públicos, pago al personal que administra la empresa, personal que se encarga de vender los productos así

como al personal que se encarga de la cobranza de los mismos. Estos costos de financiamiento aumentan mientras permanezcan las cuentas más tiempo sin cobrar ya que la empresa debe pagar intereses por cada día transcurrido.

Según lo señalado por los vendedores en la investigación realizada, no reciben apoyo por parte del jefe inmediato y no existen políticas de crédito que beneficie la recuperación de capital de trabajo otorgado en producto a los clientes que tiene cada ruta, apoyándose únicamente cuando el cliente tiene interés por comprar nuevamente producto esto por lo regular existe cuando se acerca fin de mes por el cumplimiento de las metas de venta. Basado en la observación aplicada en la empresa Distribuidora Malacatán, S.A. de Cervecería Gallo, se evidenció que el apoyo por parte de los jefes superiores al personal de ventas es limitado, ya que lo existente es una relación basada en la presión que generan los superiores para que recuperen los créditos otorgados y aun no recuperados, exigiendo que el vendedor tenga que cancelar el monto del créditos para evitar presión del jefe superior y al cancelar el crédito ellos recuperan el dinero que han prestado, siendo un procedimiento no adecuado y sin autorización de la empresa usado esto como una herramienta para los fines de mes y realizar el cuadro de efectivo en el cierre que se realiza. El supervisor apoya únicamente aquellos clientes de volumen porque con eso ellos logran los objetivos de ventas y como obtiene una bonificación de productos sobre ventas, el cliente cancela antes de la fecha o después de que los créditos ya estén vencidos.

5.14. Objetivo de ventas

(Koontz, & O'Donnell, 2003) define los objetivos de venta comercial como uno de los aspectos de la acción comercial por el cual se pueden fijar, con cierta anticipación, las futuras operaciones que se realizarán, o que se espera se realice, en un periodo determinado de tiempo. La programación comercial es un proceso en el que se toman con el menor riesgo posible, las diversas decisiones comerciales.

Según el estudio realizado los vendedores, respondieron que un promedio de 35% de las ventas corresponden a venta al crédito y que sobre ese valor tienen que exponerse a trabajar cada mes

con los clientes. Basado en la observación efectuada en la empresa Distribuidora Malacatán, S.A. de Cervecería Gallo, se estableció que un 35% de las ventas a créditos que se trabaja en la empresa es un monto elevado, y que no existe un procedimiento, con normas y políticas reglamentadas en un manual de apoyo para prevenir problemas de cobro y de créditos incobrables.

5.15. Plazo de financiamiento para conceder el crédito

5.15.1. Crédito Comercial

Según (Pérez & Campillo 2007) se puede negociar prórroga en el plazo de los pagos (60 ó 90 días, por ejemplo), ante acreedores o proveedores. Las posibilidades de obtener financiamiento por estas gestiones dependerán en buena medida de la situación del mercado, y de la capacidad de gestión de la empresa ante las otras empresas que tratan con ella; los proveedores y los propios clientes.

Esta es una de las fuentes que más utilizan las medianas y pequeñas empresas con mejores condiciones económicas. El préstamo que se otorga depende de los factores fundamentales: el conocimiento y confianza que tenga el proveedor de la persona empresaria y del tipo de negocio al que se dedique. El préstamo que se otorga es de corta duración; en general, 30 días.

Según el estudio realizado el jefe de ventas, respondió que el plazo para otorgar crédito a cliente detallista es en un promedio de 8 días y para el cliente mayorista es de 30 días. En la empresa Distribuidora Malacatán, Sociedad Anónima de Cervecería Gallo. Se observó que el financiamiento de la empresa es regular porque se evidenció que no existe ningún plazo definido en que estos tienen que recuperarse después de haber sido concedidos y tampoco hay limitante para que el cliente que no llegue a cancelar el documento generado como comprobante de la adquisición realizada. Además no existe un control de cliente moroso ni un historial de cliente no recomendable, porque en la empresa por tradición los créditos se otorgan sin mayor trámite a los clientes detallistas en un plazo de 8 días y los mayoristas es de 15 días pero solo es de palabra.

no existiendo un respaldo físico para la empresa que funcione como garantía legal si en dado caso el cliente no cancela la cuenta que tiene pendiente de pago.

5.15.2. Crédito Incobrable

(Kotler & Armstrong, 1998) en el libro "Dirección de Mercadotecnia", Se dice de aquel crédito que por alguna razón no es susceptible de cobro, ya sea por insolvencia del deudor o por haber prescrito las acciones para su cobro. Cuando en un concurso o quiebra de la empresa o negocio no dar más crédito cuando así lo soliciten para evitar que resultan incobrables.

Según el estudio realizado el jefe de ventas respondió que la empresa no tiene definido un porcentaje para este tipo de problemas, y que estos serán tomados cuando se haya realizados las investigaciones y revisiones por parte de auditoria interna y en casos especiales como por fenómenos naturales, incendios o por fallecimientos de los clientes. Según la observación realizada en la empresa Distribuidora Malacatán, S.A. de Cervecería Gallo, este proceso hay varias situaciones que intervienen desde la administración del crédito por parte del personal de ventas debido que la importancia es mayor en el despacho y no en la recuperación y tratan de apoyar a los clientes, que hayan quedado mal, vendiendo nuevamente y hasta con precio especial con el objetivo de que esas cajas de productos que trabajan es parte del volumen para el área de ventas y estos aunque sepan que se solicitan al consejo de administración para obtener el visto bueno de rebajarlos como incobrables.

Conclusiones

En el estudio realizado en la empresa Distribuidora Malacatán S.A., de Cervecería Gallo, se llegó a establecer las siguientes conclusiones:

- Se estableció que sí existen políticas para la concesión de crédito, las cuales no se encuentran por escrito en algún documento que respalde el cumplimiento de las mismas.
- Se identificó, que la empresa no cuenta con un procedimiento para la selección de clientes para la concesión de créditos y la mayoría de los colaboradores hace mención que el respaldo comercial que utilizan los clientes para solicitar un crédito es únicamente el historial de compras que han efectuado, fotocopia de la cedula ó documento personal de identificación. Siendo los Jefes inmediatos superiores los que autorizan la concesión de los créditos.
- Se estableció que existen políticas para la concesión de crédito, sin embargo estas no son cumplidas por no ser funcionales ni apropiadas a las necesidades actuales de la empresa, debido a las exigencias en el cumplimiento de los objetivos de venta que tienen los vendedores.
- Según el estudio realizado, se determinó que al momento de conceder un crédito a un cliente los requisitos se limitan a: fotocopia de cedula o DPI, recibo de energía eléctrica, copia del carne del Número de Identificación Tributaria para conocer el NIT del solicitante y el nombre de quien se gira la factura.
- Entre las principales consecuencia que se tienen en cuanto a las políticas internas actuales en la concesión de créditos en la empresa Distribuidora Malacatán S.A., de Cervecería Gallo, se enumeran las siguientes: cuentas incobrables, plazos vencidos en la recuperación de crédito, incumplimiento de los objetivos de ventas, cargo de las cuentas no recuperadas a la fuerza de venta de la empresa.

- Se estableció que las políticas internas en la concesión de crédito de la empresa Distribuidora Malacatán S.A, de Cervecería Gallo, no cumplen con las expectativas administrativas de acuerdo al volumen de efectivo que se trabaja bajo rubro de ventas al crédito perjudicando la solvencia y liquidez de la empresa.

Recomendaciones

En el presente estudio realizado en la empresa Distribuidora Malacatán S.A. de Cervecería Gallo, se llevo a establecer las siguientes recomendaciones:

- Que se sistematice y socialice las políticas internas de concesión de crédito con todos los colaboradores que intervienen en el proceso de venta de los productos que distribuye la empresa Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo.
- Implementar un formato formal donde se solicite información más específica y que se pueda comprobar la veracidad para asegurar el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por el cliente en un contrato formal de crédito.
- Que se elaboren políticas crediticias más objetivas y que se puedan normalizar por escrito para que exista un comprobante del cumplimiento de las garantías y beneficios que los clientes cuentan para el beneficio y que la empresa se asegure del cumplimiento de las obligaciones adquiridas por el cliente.
- Se recomienda a la empresa Distribuidora Malacatán S.A. de Cervecería Gallo, que solicite otros requisitos que avalen, fundamente y certifique el otorgamiento de crédito a un cliente, como por ejemplo garantías bancarias entre otros requisitos que contribuirán a asegurar el retorno de capital.
- Efectuar un estudio profundo de los clientes para garantizar la solvencia financiera y así disminuir paulatinamente la cartera de clientes morosos a través de una adecuada política de recuperación de capital y mejorar el control de la recuperación de los créditos concedidos.
- Que la empresa Distribuidora Malacatán S.A. de Cervecería Gallo, practique políticas sanas en la concesión de créditos para no verse afectada en la solvencia y liquidez para realizar las operaciones cotidianas a través de una adecuada concesión de créditos y control de los

mismos y estar pendiente del cumplimiento de cada uno de los clientes para evitar molestias de ambas partes.

Referencias Bibliográficas.

1. BEAUFOND, R.E. (1976). Administración y control de cuentas por cobrar. Escuela de Administración y Contaduría pública. UDO P.p 132
2. BELLIDO SANCHEZ. P. (1989) Administración Financiera, Primera Edición, Lima-Perú, Editorial Nueva Escuela. P.p 85
3. BOLTON S.E.(1981) Administración Financiera, Primera Edición México. Compañía Editorial Limusa S.A. P.p 167-174
4. BRIGHAM E.F.& WESTON J. F . (1987) Fundamentos de Administración Financiera, Séptima Edición, México Editorial Mc Graw Hill, México D.F. P.p 274
5. CHACON CORADO, M. Código Procesal Civil y Mercantil en el Título II Capítulo I, Artículo 327. P.p 63
6. CHANG MENDÍZABAL I.M. (2004) Factores a Analizar en la Administración del Riesgo Crediticio en la Banca Guatemalteca, para la concesión del Crédito Empresarial Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. gt.Pp 48
7. CUMES MARISCAL, A.D. (2005). Riesgos de Operaciones en el Proceso de Cobro de la Cartera Vigente en Empresas de Tarjetas de Créditos. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas, gt.Pp. 61
8. CUMES SACBAJA, J. S. (2005) Estudio de Pre factibilidad de Cobro para la Implementación de Políticas de Cobro en una ONG que otorga créditos educativos Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. gt,Pp. 70
9. DÍAZ HERNÁNDEZ DE PIERRE, K. M. (2005) Diagnóstico para la elaboración de un manual de normas y procedimientos administrativos para las micros y pequeñas empresas (MYPE) fabricación de muebles de sala. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas, gt.Pp.55
10. DONNELLY G & IVANCEVICH. (1.998) Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. México. Editorial McGraw Hill. P.p 145-165
11. GIMBERT, X. (2001) El Enfoque Estratégico de la Empresa. Mexico Colección Gerencia Empresarial. El Nacional. P.p 89-96

12. GITMAN L. J. (2000) Administración Financiera, Octava Edición, México, Editorial McGraw Hill, México D.F. P.p 256
13. GONZALEZ RICARDEZ J.L. & SUAREZ SOLANA A. (2001). tesis principales ventajas y beneficios que ofrece el uso del crédito en transferencias electrónicas de fondos a las empresas. gt.Pp.59
14. JONSON. R.W. & MELICHER. R.W.(1989) Administración Financiera, Cuarta Edición, México, Compañía Editorial Continental S.A. México D.F. P.p 212
15. KOONTZ H.& O'DONNELI, C (2003) Curso de Administración Moderna-Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas. México. Ingramex SA. P.p 321
16. KOTLER P, ARMSTRONG G (1998) Fundamentos de Mercadotecnia. Segunda edición. Mexico Editorial. Printice Hall. P.p 335-483
17. LÓPEZ, C.M. (2004) En el estudio de mercado del proyecto y presentación de una línea de crédito ante la gerencia de la cooperativa Horizontes R.L. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. gt.Pp.63-64
18. MARTÍNEZ MENÉNDEZ, M.O. (2001) Los controles administrativos en el área de crédito de una cooperativa. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas. gt.Pp.76
19. MONTOYA MANFREDI, A.(1972) Derecho Comercial Parte General, Dirección Universitaria de Biblioteca y Publicaciones de la UNMSM. Lima. P.p 15
20. PÉREZ E. L. & CAMPILLO C. F. (2007). en el libro Modulo 6 de Contabilidad y Finanzas Sobre la Pequeña y Mediana Empresa. P.p 124
21. PORTER M (1997) Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México. Editorial Continental, SA. De CV. P.p 78
22. ROBBINS S. (2000) Fundamentos de Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA. P.p 368
23. RUÍZ M. O.(1983) Derecho y Obligaciones del Vendedor y Transmisión de Riesgos de la Convención de Créditos. En Anuario Jurídico México. P.p 68
24. SIEGEL. J.G. & SHIMJOE K. (1986) Contabilidad Edición Única Colombia. Editorial, Mc Graw Hill S.A. P.p 269

25. WESTON, J. F. (1994) Fundamentos de Administración Financiera. Séptima Edición
México Editorial Mc Gaw-Hill, P.p 365

Anexos

Contenido

Introducción	82
Justificación	82
Cobertura	83
Beneficios	83
Beneficiarios	84
Objetivos de la propuesta	84
Objetivo general	84
Objetivos específicos	85
Fundamentación Teórica	88
Curso de acción	89
Operativización	

Anexos I

Propuesta

Modelo de Manual de Procedimientos y Políticas para la Concesión de Crédito de producto que comercializa la empresa Distribuidora Malacatán Sociedad Anónima. de Cervecería Gallo

Introducción

La presente propuesta contiene aspectos que se fundamentan en la forma correcta de realizar eficiente y eficazmente el procedimiento y las políticas que sean necesarios para mantener, mejorar, controlar y retroalimentar la concesión de créditos que se otorgan a los clientes.

La propuesta está conformada de varios elementos que inician con las políticas generales que deberán contemplar los clientes detallistas y mayoristas. Además hace mención a las normas específicas para el otorgamiento de los créditos normales, especiales y de feria que se presentan durante el año comercial. Así mismo se integran a la propuesta formatos y otras herramientas necesarias para un adecuado manejo de los créditos de productos que se otorgan en la empresa Distribuidora Malacatán S.A de Cervecería Gallo.

Justificación

La principal razón de implementar un manual de procedimiento y políticas para la concesión de créditos en la empresa Distribuidora Malacatán S.A. de Cervecería Gallo, es ofrecer a la empresa una solución práctica y basada en aspectos administrativos que reduzcan el riesgo de incrementar la cartera de créditos y que estos en el momento no se puedan recuperar adecuadamente en el tiempo pertinente en beneficio de una adecuada transacción comercial.

Otra de las consideraciones por la cual se hace necesario realizar esta propuesta es la de ofrecer a la empresa la herramienta que permita administrar adecuadamente el otorgamiento de créditos a los clientes y reducir la posibilidad de no contar con la liquidez necesaria para el eficaz y eficiente funcionamiento de la empresa.

Considerando esto como los razones principales por la cual se debe desarrollar esta propuesta como la solución a corto plazo en la reducción de los riesgos financieros que conlleva el excesivo otorgamientos de créditos, es por ello que se deberá considerar cada uno de los puntos que la conforman, a través de adecuadas políticas de concesión de créditos.

Cobertura

Esta propuesta está enfocada en reforzar y mejorar los procedimientos administrativos que se realizan en lo interno en la empresa Distribuidora Malacatán S.A. de Cervecería Gallo, en los departamentos de administración y finanzas, créditos y ventas, como equipo de trabajo responsable de administrar las operaciones que se realizan en el proceso de comercialización.

Beneficios

Los beneficios que se alcanzarán con la ejecución de esta propuesta son:

- Establecer políticas de crédito que orienten el adecuado funcionamiento del departamento de ventas como clientes internos.
- Mejorar los procedimientos administrativos en la concesión de créditos para los clientes externos.
- Contar con herramientas que ayuden a controlar de mejor forma los créditos que se concedan en la empresa.
- Establecer los requisitos que deben cumplir las personas individuales y jurídicas al momento de solicitar un crédito de producto.

- Mantener un control adecuado de la cartera de créditos vigente.
- Agilizar la recuperación de capital de trabajo de la empresa.
- Modernizar los procedimientos y políticas de crédito existentes en la empresa.

Beneficiarios

- Los accionistas de la empresa Distribuidora Malacatán S.A. de Cervecería Gallo.
- La administración de la empresa Distribuidora Malacatán S.A. de Cervecería Gallo.
- El Departamento de créditos.
- El Departamento de ventas

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Definir las políticas y los procedimientos para la concesión de créditos de productos en la empresa Distribuidora Malacatán Sociedad Anónima de Cervecería Gallo.

Objetivos específicos

- Establecer las políticas de aprobación de créditos de productos para los clientes.
- Definir los montos de crédito que se otorgaran por segmento de cliente.
- Realizar el uso adecuado de las herramientas de soporte en la administración de los créditos.
- Establecer las condiciones de pago que debe realizar los clientes.
- Definir los métodos y medios de cobro que se usaran cuando el cliente entre en morosidad

Fundamentación Teórica

Políticas de crédito

(Jonson, 1989) Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que

implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones 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.

Concesión de créditos

(Eugene & Brigham, 1987) indica que la política crediticia es un conjunto de decisiones que incluyen cuatro variables:

1. Período de crédito, que es el plazo de tiempo que se da a los compradores para pagar las compras.
2. Estándares de crédito, que se refiere a la fortaleza financiera requerida de los clientes de crédito aceptables.
3. Política de cobranza, que se mide por la firmeza o negligencia para cobrar cuentas que se pagan con lentitud.
4. Descuentos por pronto pago, incluyen el porcentaje de descuento y que tan rápido se debe hacer el pago para obtener el descuento.

Normas de crédito

(Eugene & Brigham, 1987) Si una empresa extendiera crédito sobre las ventas tan solo a sus clientes más fuertes, tendría raras pérdidas por cuentas malas y escasos gastos por operar un departamento de crédito. Por otra parte, probablemente estaría perdiendo ventas, y las utilidades que se abandonaron sobre estas ventas pérdidas podrían ser mucho mayores que los costos

implícitos en la extensión del crédito necesaria para hacer ventas a clientes más débiles. La determinación de las normas óptimas de crédito implica igualar los costos incrementales asociados con una política activa de crédito con las utilidades incrementales provenientes del aumento en ventas.

Los costos incrementales incluyen costos de producción y ventas, así como aquellos costos asociados con la calidad de las cuentas marginales, o costos de crédito. Estos costos de crédito incluyen:

- Pérdidas por incumplimiento de pago o por cuentas malas
- Costos elevados de investigación y de cobranzas, y
- Mayores costos asociados con el capital invertido en las cuentas por cobrar provenientes de ventas a clientes con menor dignidad de crédito, quienes pagan las cuentas más lentamente, y quienes consecuentemente hacen que el período promedio de cobranza se vea agrandado.

Condiciones de crédito

(Chiavenato 1993) Las condiciones de crédito constituyen las condiciones de pago exigidas a los clientes que solicitan crédito. Las condiciones de crédito usualmente especifican:

- Descuento financiero por pago anticipado o pago a la vista.
- Período de descuento, dentro del cual el cliente puede pagar con el descuento financiero.
- Período de crédito, o sea, plazo para el pago.

Las condiciones de crédito afectan las ganancias de la empresa. Mientras mayores son los descuentos financieros, los períodos de descuento y los plazos de crédito concedido, tanto mayor es la ganancia de la empresa.

¿Qué es un manual de crédito?

La definición de las políticas generales de crédito constituyen los lineamientos centrales para la adecuada administración de la cartera activa y el objetivo principal es alcanzar la estandarización de los criterios rectores de la actividad crediticia, así como de los procesos y procedimientos operacionales del área de créditos. Además, se pretende comunicar la estructura organizacional, las funciones, y las normas en vigencia, de forma que todos los funcionarios de la organización estén en conocimiento de la información y documentación necesaria en el momento de tomar decisiones.

Objetivo de un manual de crédito

El objetivo del presente Manual es establecer las normas y lineamientos correspondientes para la ejecución de las operaciones crediticias en los diversos productos, instruyendo al personal sobre aspectos fundamentales como objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos y normas establecidas. Se apunta a que la entidad cuente con una clara orientación en la aplicación de los fondos recibidos, en operaciones sanas y líquidas.

El Manual 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.

Beneficios de un manual de crédito

Este documento constituye un elemento vital para todas las áreas involucradas en el proceso crediticio, en cada una de las instancias, lo que no implica el sometimiento constante a

disposiciones rígidas, sino todo lo contrario, la política se establecerá en los factores básicos, pero será examinada constantemente a la luz de las cambiantes circunstancias.

Curso de acción

Para la realización de esta propuesta se seguirán los pasos que a continuación se detallan:

1. Definir las políticas que se utilizarán para la concesión de créditos
2. Definir el procedimiento que se realizará para la concesión de créditos
3. Incorporar los formatos para el control de los créditos concedidos
4. Definir funciones del personal para efectuar los créditos y cobros.
5. Enumerar y describir las condiciones de pago por los créditos otorgados

Marta Calderón

En función a la necesidades que se presenta la empresa para realizar mejoras imprevisibles en el manejo de los créditos que se otorgan tanto para los clientes internos como externos se expone lo siguiente:

- Cliente Interno; el mejorar los procedimientos de otorgamiento de crédito, evitara que se autoricen créditos que a corto o mediano plazo no se puedan recuperar, evitando de esa forma problemas en cuanto a cobrar los saldos a los colaboradores que en su momento intervinieron en la concesión y que esto sea causa de una sanción leve o drástica para el mismo.
- Cliente Externo: mejorar los parámetros para el otorgamiento de crédito brindara un mejor respaldo en cuanto a la formalidad que se debe tener entre empresas comerciales y le brindara un mejor respaldo al momento de realizar cualquier compra. Para los clientes tanto externo como interno será un punto de apoyo y confianza en la realización de las transacciones comerciales

Es importante señalar que para satisfacer las necesidades del cliente externo se está realizando un documento en el cual se clarificara y realizará la propuesta con la finalidad de facilitar el acceso al

crédito para que puedan adquirir productos que comercializa la empresa. Los clientes externos tendrán la oportunidad de mejorar los canales de comunicación con la empresa para que exista una mejor relación comercial donde los clientes externos estén satisfechos con los términos de crédito que se detallan en cada uno de los documentos.

Operativización

Para implementar la presente propuesta se deberá cumplir con las siguientes actividades:

1. Establecer las políticas que se deberán utilizar para realizar la concesión de créditos de la empresa
2. Establecer el procedimiento de concesión de créditos de la empresa
3. Generar los formatos que se utilizarán para cumplir con el procedimiento de concesión de créditos de la empresa
4. Plasmar las funciones que tendrán a cargo el funcionamiento del procedimiento de créditos y cobros
5. Generar la lista de condiciones de pago por los créditos otorgados

PROPUESTA

Modelo de Manual de Procedimientos y Políticas para la
Concesión de Crédito de producto que comercializa la
empresa Distribuidora Malacatán Sociedad Anónima, de
Cervecería Gallo.

Índice de Manual de Procedimientos

Operativización de la propuesta	92
Políticas de concesión de crédito	92
Cuadro No. 1 Mercado de Concesión de Créditos	92
Tipos de crédito	93
Requisitos para la concesión de créditos	93
Políticas de Concesión de crédito	96
Procedimiento para Concesión de Créditos	96
Cuadro No. 2 Procedimiento de Concesión de Créditos	97
Grafica No. 1 Flujograma de proceso de créditos	98
Formatos	98
Formato No 1 Solicitud de Crédito (anverso)	99
Formato No 2 Solicitud de Crédito (Reverso)	100
Formato No. 3A Factura Cambiaria anverso	101
Formato No. 3B Factura Cambiaria reverso	102
Formato No 3C Modelo de recibo de caja	103
Formato No. 4 Carta de Autorización de Investigación	104
Formato No. 5 Pagare	105
Formato No. 6 Pagare (personas que no pueden firmar)	106
Formato No. 7 Carta de Responsabilidad del departamento de ventas	107
Funciones del personal de crédito y cobro	108
Flujograma del encargado de créditos	109
Funciones del Jefe de Ventas	110
Flujograma del Jefe de Ventas	111
Condiciones de pago	112
Carta No. 1 Administrativa de recordatorio	113
Carta No. 2 Segunda Carta Administrativa	114
Carta No. 3 Tercera Carta Administrativa	115
Carta No. 4 Notificación Notarial de cobro	116
Cronograma de la propuesta	117
Presupuesto de la propuesta	

Operativización de la propuesta

Políticas de concesión de crédito

Para la concesión de créditos la empresa deberá establecer en primera instancia los segmentos de mercado y los parámetros que la diferenciarán:

Cuadro No. 1
Mercado de Concesión de Créditos

Mercado	Componentes	Tipo de crédito
Mayorista	Ventas por mayor depósitos (Semana Santa, Navidad y Fin de Año)	Normal y especial
Detallistas o plazo menor	Tiendas, expendios de licores, bares y discotecas, restaurantes, carretas de hot dog, (Semana Santa, Navidad y Fin de Año)	Normal, de feria y especiales
De fechas específicas	Ferias cantonales y patronales y días festivos	De feria

Tipos de crédito

- Crédito normal: Es el producto que se otorga a todo cliente que se encuentran en el mercado de mayorista y detallistas, que ha mantenido una relación comercial con historial de crédito excelente y que adquiere frecuentemente producto y conforman el segmento de clientes fijos con crédito que contribuyen al posicionamiento de marca.
- Crédito especial: Es el monto de producto que se brinda a los clientes mayoristas y de fechas especiales cuando se acercan épocas específicas durante el año para lo cual necesitan tener mercadería necesaria y cubrir la demanda del mercado durante las festividades y/o eventos que se realicen en el entorno comercial.
- Crédito de feria: Es el producto que se otorga a los clientes que componen el mercado detallista que lo solicitan por la proximidad a los lugares donde se realizan las ferias

cantonales, patronales y además a los clientes se les otorga créditos de fecha especial para cubrir las diversas celebraciones que se realizan en el transcurso del año.

Requisitos para la concesión de créditos menor de Q 5,000.00

- Llenar el formulario de solicitud de crédito.
- Adjuntar Documento Personal de Identificación DPI del solicitante.
- Adjuntar Documento Personal de Identificación DPI de la persona que servirá de fiador.

Requisitos para la concesión de créditos mayores de Q 5,000.00

- Realizar una solicitud de crédito por escrito del interesado
- Nombre o Razón Social. (solicitar el RTU)
- Número de Identificación Tributaria (NIT actualizado)
- Si es Sociedad Anónima el nombre del Gerente o Representante Legal
- Cédula o Documento Personal de Identificación (fotocopia y original)
- Referencias bancarias y comerciales
- Copia de estados financieros, para análisis del crédito
- Contrato de arrendamiento si existe recibo de luz o teléfono donde indique de forma clara y específica la dirección del comercio
- Carta de autorización de investigación de datos firmada por el solicitante

Políticas de Concesión de crédito para los diferentes tipos de mercados

- a. Crédito normal: Para los clientes que se encuentre bajo el parámetro de crédito normal las políticas que se aplicarán son las siguientes:
 - No otorgar crédito a clientes que no completen los requisitos establecidos por la empresa.
 - No se debe exceder el crédito a una cantidad mayor de Q 10.000.00 por cliente
 - Se define un plazo de crédito de 8 días para este tipo de crédito

- El cliente debe realizar los pagos en efectivo o con cheque afiliados a Bancared (Bancos Crédito Hipotecario Nacional, Inmobiliario, Banco Agrícola Mercantil, Banco Internacional, y Banrural así también por medio de vericheque del Banco Industrial.)
 - Solicitar cheques pre fechados como garantía de pago
 - El cliente deber firmar el modelo de pagaré como garantía cada vez que reciba producto.
 - La bonificación de producto se deberá entregar al cliente cuando éste se encuentre solvente de pago de los créditos concedidos.
- b. Crédito especial: Para los clientes que se encuentre bajo el parámetro de crédito especial las políticas que se aplicarán son las siguientes:
- No otorgar crédito a clientes que no completen los requisitos establecidos por la empresa
 - No se debe exceder el crédito a una cantidad mayor de Q 50,000.00 por cliente
 - El plazo de crédito es de cinco días hábiles posterior a la terminación de evento especial
 - El cliente debe realizar los pagos en efectivo o con cheque afiliados Bancared (Bancos Crédito Hipotecario Nacional, Inmobiliario, Banco Agrícola Mercantil, Banco Internacional, y Banrural así también por medio de veri-cheque del Banco Industrial.)
 - La bonificación de producto se deberá entregar al cliente cuando éste se encuentre solvente de pago de los créditos concedidos
 - Se otorgará crédito a los clientes que siempre y cuando estos únicamente distribuya productos de la empresa en las fechas y eventos especiales
 - Solicitar cheque pre fechados como garantía de pago
 - El cliente deber firmar el modelo de pagaré como garantía cada vez que reciba producto
- c. De feria : Para los clientes que se encuentren bajo el parámetro en “crédito de feria” las políticas que se aplicaran son las siguientes:
- Solicitar al cliente información básica para conceder el crédito
 - No se debe exceder el crédito a una cantidad mayor de Q 5,000.00 por cliente de feria patronal
 - No se debe exceder el crédito a una cantidad mayor de Q 2,000.00 por cliente de feria cantonal
 - El plazo de crédito será un día posterior a la terminación de evento de la feria

- El cliente debe realizar los pagos específicamente en efectivo y realizarlo con moneda nacional
- Solicitar cheque pre fechados como garantía de pago
- Para este tipo de crédito se manejará un registro de clientes autorizados por el jefe de ventas.
- Se otorgará crédito a los clientes siempre y cuando estos únicamente distribuyan productos de la empresa en las fechas y eventos especiales

Aspectos Necesarios en la evaluación del crédito

- El análisis de crédito debe contemplar un análisis de los aspectos cualitativos (honorabilidad, administración, competencia) y cuantitativos (balances, estado de pérdidas y ganancias, flujo de caja)
- El comportamiento de pago de un cliente con una institución es un elemento importante para la decisión de futuros créditos
- La decisión de crédito definitiva es prever si un cliente podrá pagar o no en determinadas condiciones
- De preferencia se debe analizar balances de las tres últimas gestiones.
- Tipo de empresa solicitante del crédito (SRL, SA, Empresas familiares, etc.)
- Análisis del sector a donde pertenece la empresa o persona individual solicitante

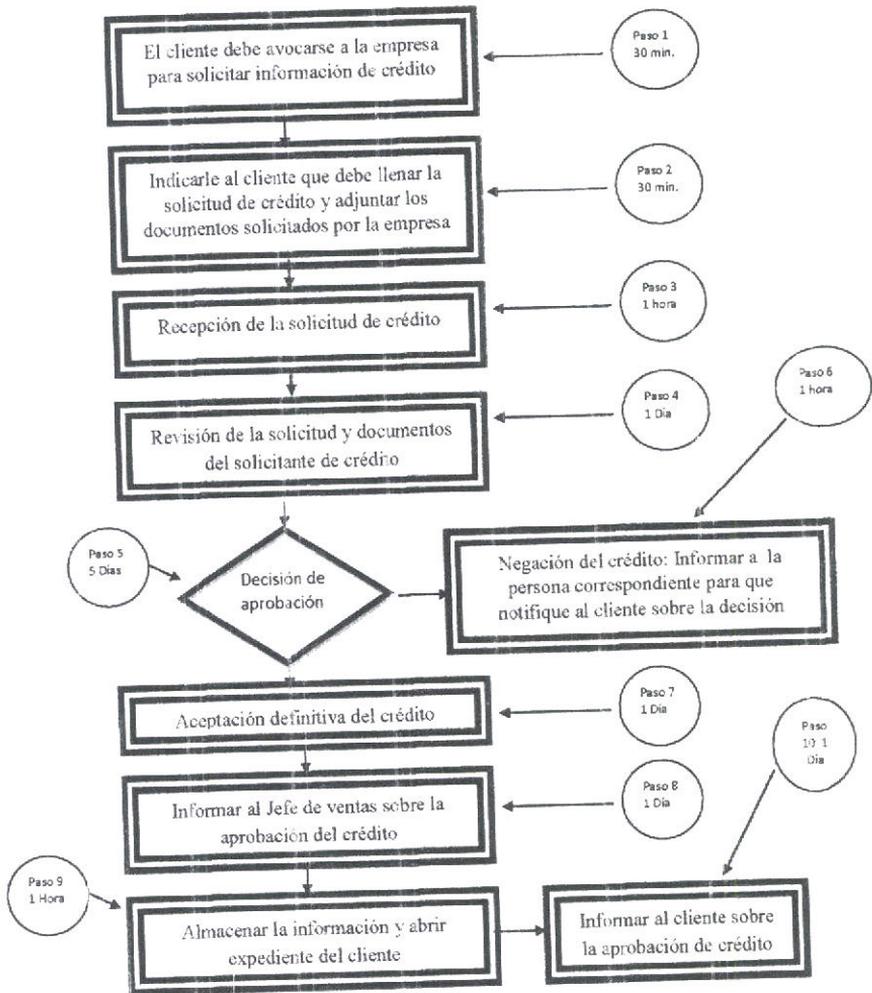
Es necesario que basado en el tipo de mercado que se cubre en el área rural de los lugares donde la empresa tiene cobertura se evidencia la necesidad de registrar a los clientes de acuerdo al monto de consumo para lo cual se debe generar una base de datos con los expedientes que se formen con la papelería correspondiente según el monto del crédito concedido.

Procedimiento para Concesión de Créditos

Cuadro No. 2
Procedimiento de Concesión de Créditos

Procedimiento	¿Cómo se realizará?	Encargado
Para conceder un crédito	El cliente debe avocarse a la oficina de Servicio al cliente de la empresa para solicitar la información necesaria.	Secretaria de la empresa
Llenar la solicitud y recolección de requisitos	El cliente deberá llenar el formulario de solicitud y adjuntar los requisitos solicitados por la empresa.	El Cliente
Recepción de solicitud de crédito	Recibir el expediente del cliente y verificación inicial de los datos consignados.	Encargado de crédito
Revisión solicitud de crédito	Dentro de un periodo de tres a cinco días, verificar que los datos sean correctos y solicitar las referencias comerciales y personales necesarias del cliente.	Supervisor de ventas
Aceptación o negación del crédito	Decidir de acuerdo a las referencias y documentos adjuntos a la solicitud si el crédito procede o no.	Jefe de ventas
Aprobación definitiva del crédito	Se solicita el visto bueno del jefe inmediato superior para validar la aprobación.	Gerente de ventas
Informar sobre la aprobación o negación de crédito	Se le informa al supervisor de ventas para que haga de conocimiento al vendedor que el crédito fue autorizado o no.	Jefe de ventas
Se acepta el crédito	Se abre nuevo archivo en la base de datos del cliente y se procede a la aceptación del crédito.	Encargado de créditos
Informar al cliente	Notificar por escrito al cliente la aprobación de su crédito	Encargado de crédito

Grafica No. 1
Flujograma de proceso de créditos



Formatos

Los formatos para la concesión de créditos en la empresa Distribuidora Malacatán S.A. de Cervecería Gallo, inician con la solicitud de Crédito

Formato No 1
Solicitud de Crédito (Anverso)

DISTRIBUIDORA MALACATÁN SOCIEDAD ANÓNIMA					
SOLICITUD DE CRÉDITO					
INFORMACIÓN GENERAL DEL SOLICITANTE					
Nombre completo					
Dirección fiscal actual					
No. doc. Identificación		Cedula		DPI	
No. de Identificación Tributaria NIT				Teléfono (celular)	
Teléfono residencial				Correo electrónico	
Nombre deudor					
Dirección fiscal deudor					
Teléfono		Doc. De identificación			
REFERENCIAS COMERCIALES					
No	Nombre	Dirección		Teléfono	
01					
02					
REFERENCIAS PERSONALES					
No	Nombre	Dirección		Teléfono	
01					
02					
03					
REFERENCIAS BANCARIAS Y CREDITICIAS					
No	Institución bancaria o crediticia	Persona encargada		Teléfono	
01					
02					
INFORMACIÓN Y CONDICIONES GENERALES DE CRÉDITO					
Monto de crédito solicitado		Q	Forma de pago: Cheque		Efectivo
(f)			(f)		
Nombre solicitante			Nombre de deudor		

Formato No 2
Solicitud de Crédito (Reverso)

Producto requerido				
Cant.	Descripción de producto	Costo unitario	Total	
	Gallo botella	Q	Q	
	Gallo litro	Q	Q	
	Gallo lata de 12 Onzas	Q	Q	
	Gallo lata de 16 Onzas	Q	Q	
	Dorada ice botella	Q	Q	
	Dorada ice litro	Q	Q	
	Dorada ice lata de 12 Onzas	Q	Q	
	Gallo light botella	Q	Q	
	Gallo light lata	Q	Q	
	Refresco botella	Q	Q	
	Refresco lata 12 onzas	Q	Q	
	Refresco envase desechable 20 onzas	Q	Q	
	Refresco doble litro	Q	Q	
	Refresco tres litros	Q	Q	
	Refresco 3.3 litros	Q	Q	
		Q	Q	
		Q	Q	
		Q	Q	
Total del credito a autorizar			Q	
USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA				
Comentario de aprobación:				
Monto autorizado:				
Plazo autorizado:				
Condiciones de pago:				
Grte. de ventas	Jefe de ventas	Sup. de ventas	Enc. Créditos	Vendedor

La autorización del crédito deberá esta firmado por cada uno de las personas que intervienen el proceso de concesión de crédito para proceder con la relación comercial entre el señor (a) _____ y la empresa DISTRIBUIDORA

MALACATAN SOCIEDAD ANÓNIMA. DE CERVECERIA GALLO

Formato No. 3B

Factura Cambiaria reverso

Ciudad de _____ a los _____ días del mes de _____ de _____

Por esta FACTURA CAMBIARIA LIBRE DE PROTESTO, se servirá pagar usted la orden o endoso de DISTRIBUIDORA MALACATAN S.A. DE CERVECERIA GALLO, la cantidad de _____ quetzales con _____ centavos de dicha unidad monetaria (Q _____) valor de la mercancía entregada y recibida a satisfacción conforme el detalle consignada en el anverso de este documento.

FORMA DE PAGO: por medio de _____ (_____) abonos mensuales de _____ quetzales con _____ centavos de dicha unidad monetaria (Q _____). Cada uno que vence el día _____ de los siguientes meses _____

_____ la falta de pago de una sola de las amortizaciones de las fechas señaladas, dará por vencido el plazo establecido a favor del comprador y hará exigible el saldo de la obligación a favor del vendedor. Los pagos parciales se harán constar en la misma factura o en documento adherido a ella, además extenderá por separado un recibo de caja. En caso el comprador incurriera en mora en el pago de una o más de las amortizaciones indicadas le serán cargados intereses moratorios a una tasa del _____ por ciento (_____) % mensual. Para el caso de acción judicial por incumplimiento de las estipulaciones de la factura cambiaria el comprador avalista o el representante renuncia al fuero de su domicilio y se somete expresamente a los tribunales que elija el vendedor.

Firma del comprador aceptante o su representante

Firma del representante del vendedor (librador)

Nombres y apellidos del comprador aceptante

Distribuidora _____
Vendedor librador

Identificación del comprador aceptante o su Representante legal

Por Aval
Firma del avalista o su representante

Dirección del comprador aceptante

Nombres y apellidos del avalista, razón social o denominación

Identificación de avalista o su representante

Dirección del avalista

Formato No.3C
Modelo de Recibo de caja

Este se realizará con el objeto de validar los pagos que realice el cliente de los montos crediticios otorgados en beneficio de la empresa, para el mejor control de la concesión y recuperación de los créditos concedidos.

Recibo de caja No. 00000001

Distribuidora Malacatán S.A

Agencia Malacatán
 5a Calle Final Zona 2 Malacatán, San Marcos



Recibi de: _____ Fecha: _____

La cantidad de: _____

Codigo del cliente: _____

Detalle de pagos realizados					
Factura No	Valor de Factura	Abono	Saldo	Forma de pago	No cheque y banco

 Firma del vendedor

 Firma del cliente

 Nombre del vendedor

 Nombre del cliente o representante legal

Original cliente Duplicado Contabilidad Triplicado cuenta corriente

Carta de Autorización de Investigación

Malacatán de de 2,012

Estimados Señores:

En cumplimiento en lo establecido en los artículos 9 y 64 de la ley de acceso a la información pública, declaro que la información personal que les he suministrado es verídica y autorizo expresamente a Distribuidora Malacatán Sociedad Anónima de Cervecería Gallo. Así como a las empresas que distribuyen o comercializan con datos personales para que puedan:

- Corroborar la información contenida en la solicitud de crédito realizada, por cualquier medio legal por sí, o por la persona o entidad o empresa que designe.
- Consultar en cualquier momento información en las centrales o buros de riesgos que considere conveniente.
- Crear una base de datos tratados o sin tratar con toda información que se genere dentro del giro normal de mi relación crediticia o contra actual, incluyendo comportamiento de pago, calificación de tipo de cliente, puntajes de créditos y datos de contacto; utilizarla para analizar toda solicitud que yo formule en futuras relaciones crediticias o para analizar la posibilidad de otorgarme otros productos financieros.
- Reportar a las centrales de riesgos o buros de créditos la información mencionada en el numeral anterior, con el fin de que estas puedan tratarla, analizarla, clasificarla, conservarla y suministrarla para generar historias de créditos, y validar reglas de decisión.
- Emitir y distribuir estudios que contengan datos personales concernientes a mi persona, a efecto de verificar la información proporcionada y autorizo que mis datos personales sean compartidos y distribuidos a otras empresas.

Nombre _____

Documento de identificación _____

Firma del solicitante: _____

Como garantía del pago a recibir de parte de cliente la empresa deberá implementar un pagaré que funcione como medio legal para realizar la cobranza de un crédito concedido, a continuación se presenta el siguiente formato, en original para registro del encargado de créditos.

Formato No. 5

Pagaré

DISTRIBUIDORA MALACATAN S.A



PAGARÉ:

Yo _____ que me identifico con el número de cédula o DPI _____ prometo pagar a DISTRIBUIDORA MALACATAN S.A. DE CERVECERIA GALLO, la suma de Q _____ (valor en letras _____), el _____

En la dirección 5 calle final Zona 2, Malacatán, San Marcos, la suma representada en este pagaré devengará interés del _____ por ciento mensual por atraso del pago acordado, la falta de pago de capital o interés dará por vencido el plazo y se podrá ejecutar las sanciones legales y penales correspondientes.

Malacatán _____

Firma _____

(Librador)

Formato No. 6
Pagaré (personas que no pueden firmar)

PAGARÉ

LIBRE DE PROTESTO

Yo, _____, me identifico con Cédula de Vecindad número de orden _____ guión _____ y de registro _____ extendida por el Alcalde Municipal de _____, departamento de _____, DEBO Y PAGARE incondicionalmente a la orden de DISTRIBUIDORA MALACATAN, SOCILDAD ANÓNIMA la cantidad de: _____ QUETZALES (Q. _____) Forma de pago: _____ () cuotas mensuales y consecutivas de _____ (Q. _____) cada una.

Los pagos deberán ser efectuados en las oficinas de la acreedora, la cual es plenamente conocida por el deudor.

Fechas de pago: Los días _____ () de cada mes, iniciando el día _____ de _____ del año _____ () y finalizando el día _____ () de _____ del año _____ ().

Las fechas anteriormente indicadas podrán ser prorrogadas únicamente mediante autorización por escrito de DISTRIBUIDORA _____, SOCIEDAD ANONIMA.

La falta de pago de una sola de las cuotas antes descritas en las fechas y forma establecida, dará lugar a que el tenedor del presente título de crédito pueda exigir íntegramente el cumplimiento de la obligación cambiaria, en cuyo caso, renuncio al fuero de mi domicilio y me someto expresamente a los tribunales que la acreedora elija; señalando como lugar para recibir citaciones y/o notificaciones la siguiente dirección: _____

INTERÉS POR MORA 3% MENSUAL SOBRE SALDOS.
_____ de _____ del año 2011.

ACEPTANTE (CLIENTE)

A RUEGO:

Nombre: _____
Número de Cédula: _____



Huella digital del deudor

(f) _____

AUTÉNTICA DE FIRMAS:

(f) _____ ANTE MÍ:

Formato No. 7

Carta de Responsabilidad del departamento de ventas

Malacatán _____

Srs.: Distribuidora Malacatán, S.A.
Presente.

Estimados Señores:

Por este medio, los abajo firmantes, vendedor, supervisor de ventas y jefe de ventas a cargo de la ruta No. _____; y el gerente de ventas hacemos constar que nos responsabilizamos solidaria y mancomunadamente de la totalidad de los créditos otorgados a los clientes de dicha ruta y autorizamos a la empresa a efectuar los descuentos por créditos que resulten incobrables del sueldo quincenal que devengamos como empleados o de las prestaciones laborales a que tuviéramos derecho, en caso de retiro de la empresa.

Atentamente,

F: _____
Supervisor de Ventas

f: _____
Vendedor

F: _____
Gerente de Ventas

Autentica: _____

F: _____
Supervisor de Ventas

f: _____
Vendedor

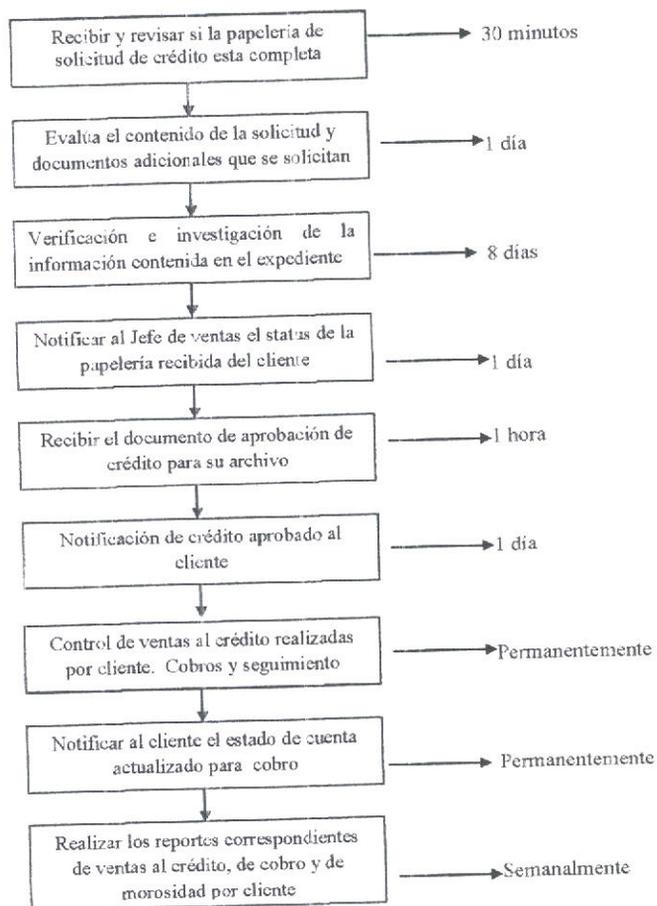
F: _____
Gerente de Ventas

Funciones del personal de crédito y cobro

Para la realización de las funciones que conlleva el adecuado proceso de concesión de créditos se hace necesario establecer las funciones y responsabilidades de las personas que tienen a cargo este importante proceso administrativo.

Nombre del puesto		Encargado de créditos y cobros	
Código de empleado		554	
Supervisado por	Jefe Administrativo		
Supervisa a	Vendedores		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y revisar si la papelería de solicitud de crédito esta completa. • Evalúa el contenido de la solicitud y documentos adicionales que se solicitan. • Verificación e investigación de la información contenida en el expediente. • Notificar al Jefe de ventas el status de la papelería recibida del cliente. • Recibir el documento de aprobación de crédito para archivo. • Notificación de crédito aprobado al cliente. • Control de ventas al crédito realizadas por cliente. • Control y seguimiento de abonos a cuenta de los clientes. • Notificar al cliente el estado de cuenta actualizado para cobro y enviar las notificaciones de cobro pertinentes. • Informar al vendedor de ruta el estado de cuenta de los clientes que cubre cada lunes. • Revisar los datos consignado en la factura cambiaria • Verificar telefónicamente si el cliente recibió el producto solicitado en factura cambiaria. • Notificar al Asesor Jurídico el incumplimiento de pago de algún cliente. • Realizar los reportes correspondientes de ventas al crédito, de cobro y de morosidad por cliente. 		
• Horario	De lunes a viernes de 8:00 am a 12:00 y de 16:00 a 20:00		
	Sábado de 08:00 a 12:00		

Flujograma de encargado de créditos y cobros

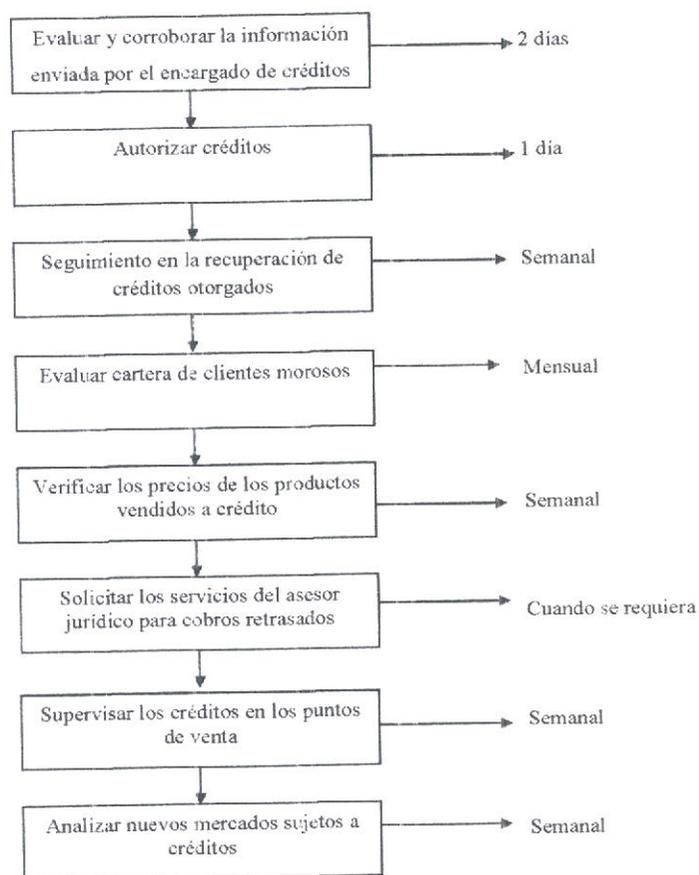


Funciones del Jefe De Ventas

Para la realización de las funciones que conlleva el adecuado proceso de concesión de créditos se hace necesario establecer las funciones y responsabilidades de las personas que tienen a cargo este importante proceso administrativo por parte de ventas.

Nombre del puesto	Jefe de ventas	
Código de empleado	625	
Supervisado por	Jefe Administrativo	
Supervisa a	Encargado de créditos y cobros	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y corroborar la información enviada por el encargado de créditos y cobros • Autorizar créditos • Seguimiento en la recuperación de créditos otorgados • Evaluar cartera de clientes morosos • Verificar los precios de los productos vendidos a crédito • Solicitar los servicios del asesor jurídico para cobros retrasados • Supervisar los créditos en los puntos de venta • Analizar nuevos mercados sujetos a créditos 	
Horario	De lunes a viernes de 6:00 am a 12:00 y de 16:00 a 20:00	
	Sábado de 6:00 a 12:00	

Flujograma de jefe de ventas



Condiciones de pago

- El pago deberá realizarse al momento del vencimiento de la factura
- Los pagos deberán ser en efectivo, con moneda nacional o cheques a nombre de la empresa
- No se aceptarán pagos parciales

De no realizarse el pago acordado se procederá al envío de las cartas de cobro que a continuación se presentan:

En consideración a los montos de los créditos que se otorguen, se debe considerar los requisitos que con anterioridad se detallaron para lo cual se debe tomar en consideración las condiciones socioeconómicas y de acceso al crédito a los clientes que por lo regular no realizan compras muy elevadas por estar en zonas del área rural del sector de cobertura de la empresa. Así mismo es importante recalcar que se debe dar un seguimiento de cobra a cada uno de los clientes sin tomar en cuenta el monto de crédito otorgado con la finalidad de disminuir la reincidencia de la morosidad de la cartera.

Carta No. 1
Administrativa de recordatorio

Malacatán _____

Señores

Estimado Cliente:

Aprovecho la oportunidad para saludarle y hacer de su conocimiento que tiene un saldo pendiente, de acuerdo a nuestros registros contables, de las facturas que detallamos a continuación:

Fecha	Factura	Monto
		Q

Agradeciendo confirmar este saldo, e informarme la fecha en que usted debe hacer efectivo el pago. Cualquier consulta, no dude en comunicarse al teléfono de la empresa con el (encargado de créditos) o visitarnos a nuestra oficina ubicada en 5ª. calle final zona 2 Malacatán San Marcos. En espera de su pronta respuesta, quedo de usted.

Atentamente,

(F) _____

Encargado de créditos

Carta No. 2
Segunda Carta Administrativa (De recordatorio)

Malacatán, _____

Señores:

En la carta de fecha: (fecha de carta 1) nos permito recordarle su saldo pendiente, que a continuación se detallan.

Fecha	Factura	Monto
		Q

Lamentablemente a la fecha no hemos recibido el pago de las mismas por lo que nos permito insistir nuevamente, ya que esta demora representa un perjuicio tanto para su buen crédito, como para nuestra empresa.

Le agradezco confirmar este saldo, e informarme la fecha en que usted debe hacer efectivo el pago. Cualquier consulta, no dude en comunicarse al teléfono de la empresa con el (encargado de créditos) o visitarnos a nuestra oficina ubicada en 5ª. calle final zona 2 Malacatán San Marcos. En espera de su pronta respuesta, quedamos de usted.

Atentamente,

(F) _____

Encargado de créditos

Carta No. 3
Tercera Carta Administrativa

Malacatán, _____

Señores:

Por este medio le informo que a la fecha tiene pendiente el saldo que se detalla a continuación:

Fecha	Factura	Monto
		Q

1

Nos sentimos complacidos de poder conceder créditos a nuestros buenos clientes, pero esta postura exige reciprocidad de ambas partes, le rogamos hacer efectivo el pago el día de hoy:

Próximamente será trasladado su saldo a cobro jurídico, lamentando demasiado causarle inconvenientes legales, administrativos y financieros en que incurra la empresa para recuperar el efectivo del crédito que posee con la empresa.

Atentamente,

(F) _____

Encargado de créditos

Carta No. 4
Notificación Notarial de cobro

Malacatán, _____

Señor (a)
Nombre del Deudor.
Dirección del Deudor

Respetable Señor (a):

Por medio de la presente le saludo en forma muy respetuosa, posteriormente a este saludo paso a comunicarle lo siguiente:

- a) A mi oficina profesional de Abogacía y Notariado ubicada en la _____ de esta ciudad se presentó el Administrador de la DISTRIBUIDORA MALACATAN S.A.” con dirección 5ta calle final zona 2 Malacatán, el cual me hizo entrega, de la fotocopia de los documentos (que acompaño a esta misiva) por medio del cual solicitan mis servicios profesionales a efecto de que amigablemente, yo le pida a usted que por favor se sirva pasar a la Distribuidora Malacatán S.A. de Cervecería Gallo a cancelar lo adeudado, que suma un total de _____ (Q 000.00), pero si en dado caso usted no pudiera presentarse a dicha dependencia, atentamente le ruego presentarse a mi oficina profesional para llegar a un arreglo amistoso y así poder dar por finalizado el adeudo que usted tiene con la Distribuidora Malacatán S.A. de Cervecería Gallo fijándole el día _____ a las _____ horas, para que platiquemos en forma cordial de este asunto, si en dado caso usted no se presentara a mi oficina se tendrá que tomar medidas pertinentes para arreglar este asunto en forma judicial.

Atentamente,

Lic: _____

Asesor Jurídico de Distribuidora Malacatán

Cronograma de la propuesta

La propuesta se realizará en el término de cinco semanas como prioridad para la ejecución a partir de la aprobación de la Gerencia General de la empresa Distribuidora Malacatán S.A. de Cervecería Gallo.

Actividad	Semanas				
	1	2	3	4	5
Definir las políticas que se utilizarán para la concesión de crédito	■				
Definir el procedimiento que se realizará para la concesión de créditos		■			
Incorporar los formatos para el control de los créditos concedidos			■		
Definir funciones del personal para efectuar los créditos Y cobros				■	
Enumerar y describir las condiciones de pago por los créditos otorgados					■

Presupuesto de la propuesta

No.	Concepto	Costo Unitario	Total
01	Impresión del informe de políticas de crédito de la empresa 11 ejemplares	Q 10.00	Q 110.00
02	Reunión de colaboradores para socializar los cambios y mejoras en el control de concesión de créditos	Q 1,000.00	Q 1,000.00
03	Impresión de formatos para solicitudes de crédito 1000 unidades	Q 1.00	Q 1,000.00
04	Impresión de carta de autorización de investigación de datos y cobros 1000 unidades	Q 2.00	Q 2,000.00
05	Impresión de formatos de pagaré 1000 unidades	Q 1.00	Q 1,000.00
06	Mobiliario y equipo en general		Q 4,000.00
07	Gastos administrativos generales	Q 900.00	Q 900.00
08	Capacitación del encargado de crédito	Q 1,000.00	Q 1,000.00
Presupuesto total de la propuesta			Q 11,010.00

Nota:

- Los ejemplares del informe es uno para cada uno de los diez colaboradores y uno para archivo de la empresa.
- Gastos administrativos, como: folder, leitz, fastenes, papel carbón, lapiceros tablas Shannon, resmas de hojas de papel bond tamaño carta de 80 gramos
- Mobiliario y equipo: Escritorio secretarial, sumadora Canon MP41DHII, archivo vertical de cuatro gavetas, silla secretarial.



Anexo No. 2



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE QUETZALTENANGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE VENTAS

Estudio Académico sobre Análisis de Políticas Internas para la Concesión de Créditos en Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo, Ubicada en la Ciudad de Malacatán, Departamento de San Marcos, Universidad Panamericana Facultad de Ciencias Económicas Licenciatura en Administración de Empresas.

A continuación se le presentan una serie de cuestionamientos los cuales se le suplica contestar de una forma clara y concisa.

1. ¿Existen políticas internas para la concesión de créditos en la empresa Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo? Indique o Especifique:
2. ¿Qué tipos de créditos son los que trabajan actualmente en la empresa y en qué volumen de cajas y dinero?
3. ¿Según el tipo de crédito tienen definido el plazo para la recuperación del mismo? ¿Cuáles son?
4. ¿Cuál es el monto máximo de crédito en producto que se trabaja para un cliente detallista?
5. ¿Cuál es el monto máximo de crédito en producto que se trabaja para un cliente mayoristas?

6. ¿Existe procedimiento para la selección de clientes en la concesión de créditos en Distribuidora Malacatán S. A de Cervecería Gallo? Especifique e Identifique:
7. ¿Existe procedimiento legal como apoyo previo a la concesión de créditos de producto?
8. ¿Cómo jefe de ventas tiene conocimiento de las responsabilidades que existe si un cliente no cancela el crédito? Indique Procedimientos:
9. ¿Qué documentos requieren para la concesión de créditos tanto para detallista como para mayorista, en la empresa Distribuidora Malacatán S. A, de Cervecería Gallo?
10. ¿Cómo se da el cumplimiento de los requerimientos para la concesión de créditos en el área rural?
11. ¿Desde el momento en que el cliente entrega los documentos completos en cuánto tiempo le dan respuesta si califica para el crédito que solicitó?
12. ¿El Crédito para la empresa cree que es una estrategia para poder lograr los objetivos de ventas?
13. ¿El 35% de las ventas es crédito, considera que ese valor es el necesario para el logro de objetivos de ventas?
14. ¿Tiene conocimiento de cuánto sería el porcentaje que tiene determinado la empresa Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo como crédito irrecuperable, por clientes morosos?
15. ¿Existe un documento legal, con los requisitos de ley que ampare al emisor del crédito y que tenga respaldo para poder llevarlo a un proceso judicial?



ENTREVISTA DIRIGIDA AL SUPERVISOR DE VENTAS

Estudio Académico sobre Análisis de Políticas Internas para la Concesión de Créditos en Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo, Ubicada en la Ciudad de Malacatán, Departamento de San Marcos. Universidad Panamericana Facultad de Ciencias Económicas Licenciatura en Administración de Empresas.

A continuación se le presentan una serie de cuestionamientos los cuales se le suplica contestar de una forma clara y concisa.

1. ¿Tiene conocimiento de que existen políticas internas para la concesión de créditos en la empresa Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo? ¿Por qué?
2. ¿Qué tipos de créditos son los que trabajan actualmente en la empresa y en qué volumen de cajas y dinero? ¿Por qué?
3. ¿Según el tipo de crédito tienen definido el plazo para la recuperación del mismo? ¿Por qué?
4. ¿Tiene conocimiento de cuánto es el monto máximo de crédito en producto que se trabaja para un cliente detallista? ¿Por qué?
5. ¿Tiene conocimiento de cuánto es el monto máximo de crédito en producto que se trabaja para un cliente mayoristas? ¿Por qué?

6. ¿Existe procedimiento para la selección de clientes en la concesión de créditos en Distribuidora Malacatán S. A de Cervecería Gallo? ¿Por qué?
7. ¿Usted como Supervisor tiene conocimiento de cómo se debe conceder créditos a un cliente en la empresa?
8. ¿Tiene conocimiento de las responsabilidades como supervisor si un cliente no llegara a cancelar el crédito de producto?
9. ¿Para la ejecución en el mercado es necesario conceder créditos? ¿Por qué?
10. ¿Quién es el responsable de recibir los documentos que se requieren para la concesión de un crédito de producto en la empresa Distribuidora Malacatán S. A de Cervecería Gallo?
11. ¿Por qué cree que es necesario la selección de los clientes para la concesión de créditos de productos para la empresa?
12. ¿Cree que es necesario un procedimiento legal para la concesión de créditos de productos en Distribuidora Malacatán S. A de Cervecería Gallo? ¿Por qué?
13. ¿Como supervisor de ventas en qué le beneficia que exista el apoyo legal en la concesión de créditos?
14. ¿Qué apoyo sugiere para que la concesión de créditos no sea muy burocrática y que sea de una solvencia aceptable?



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE QUETZALTENANGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS VENDEDORES

Estudio Académico sobre Análisis de Políticas Internas para la Concesión de Créditos en Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo, ubicada en la Ciudad de Malacatán, Departamento de San Marcos. Universidad Panamericana Facultad de Ciencias Económicas Licenciatura en Administración de Empresas.

A continuación se le presentan una serie de cuestionamientos los cuales se le suplica contestar de una forma clara y concisa.

01. ¿Tiene conocimiento que existen políticas internas para la concesión de créditos en la empresa Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo?

02. ¿Qué tipos de créditos son los que trabajan actualmente en la empresa y en que volumen de dinero? ¿Especifique?

03. ¿Según el tipo de crédito tienen definido el plazo para la recuperación del mismo?

Si _____

No _____

Por qué?

04. ¿Tiene conocimiento de cuánto es el monto de crédito en producto que trabaja en la ruta?

Si _____

No _____

¿Por qué?

05. ¿Tiene conocimiento de cuánto es el monto máximo de crédito en producto que se trabaja para un cliente mayorista?

Si _____

No _____

¿Por qué?

06. ¿Existe procedimiento para la selección de clientes en la concesión de créditos en Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo?

Si _____

No _____

¿Por qué?

07. ¿Usted como vendedor tiene conocimiento de los requisitos que un cliente tiene que cumplir para que se le conceda crédito en la empresa?

Si _____

No _____

¿Por qué?

08. ¿Tiene conocimiento de las responsabilidades como vendedor si un cliente no llegara a cancelar el crédito de producto? Indique cuáles?

Si _____

No _____

¿Por qué?

09. ¿Quién es el responsable de recibir los documentos que se requieren para la concesión de un crédito de producto en la empresa Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo?

10. ¿Qué cree que es necesario la selección de los clientes para la concesión de créditos de productos para la empresa?

11. ¿Cree que es necesario un procedimiento legal para la concesión de créditos de productos en Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo?

Si _____

No _____

¿Por qué?

12. ¿Como Vendedor, en que le beneficia que exista el apoyo legal en la concesión de créditos?

Si _____

No _____

¿Por qué?

13. ¿Qué sugiere para que el trámite en la concesión de créditos no sea burocrática?

14. ¿Qué beneficios obtiene en el manejo de crédito en la ruta?

15. ¿Recibe apoyo del jefe inmediato para la recuperación del crédito? ¿Especifique?

16. ¿Del total de ventas en la ruta ¿cuánto sería el porcentaje ejecutado en créditos del objetivo de venta? ¿Por qué?

Anexo III
Guía de observación

El siguiente documento contiene las observaciones realizadas para uso de la investigación efectuada en la empresa Distribuidora Malacatán S. A. de Cervecería Gallo, con el objetivo de analizar las políticas crediticias y la forma en que se conceden créditos.

- 1.- ¿Las políticas internas para la concesión de créditos que existen en Distribuidora Malacatán Sociedad Anónima, de Cervecería Gallo? son:

EXCELENTE	
MUY BUENA	
BUENA	
REGULAR	
MALA	

- 2.- ¿Se trabaja con una clasificación de créditos?

SI	
NO	

- 3.- ¿Cómo considera los plazos para la recuperación de créditos que se trabajan a la fecha en Distribuidora Malacatán, Sociedad Anónima, de Cervecería Gallo?

BUENO	
REGULAR	
MALO	

4.- ¿Es indispensable que los vendedores conozcan el monto autorizado de créditos por ruta?

SI	
NO	

5.- ¿El procedimiento para la selección de clientes sujetos a créditos es?

EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
MALO	

6.- ¿Cómo cataloga el procedimiento legal de apoyo para la recuperación de créditos?

BUENO	
REGULAR	
MALO	

7.- ¿Cómo evalúa el conocimiento de las responsabilidades del personal de ventas sobre un crédito irrecuperable?

BUENO	
REGULAR	
MALO	
OTROS	

8.- ¿Los requisitos que la empresa Distribuidora Malacatán, S.A. de Cervecería Gallo exige para la concesión de créditos serán los adecuados de acuerdo al producto que comercializa?

SI	
NO	

9.- ¿Cómo considera la recepción de papelería para la concesión de créditos en la empresa Distribuidora Malacatán, S.A. de Cervecería Gallo?

BUENA	
REGULAR	
MALA	

10.- ¿Obtiene Beneficios al trabajar con créditos de productos que la empresa comercializa?

SI	
NO	

11.-¿Cree que sea conveniente un procedimiento legal que apoye la recuperación de créditos, en la empresa Distribuidora Malacatán, S.A. de Cervecería Gallo?

SI	
NO	

12.- ¿El trámite de un crédito es conveniente que sea burocrático?

SI	
NO	

13.- ¿Cómo califica los beneficios en la recuperación de créditos?

BUENA	
REGULAR	
MALA	

14.- ¿El apoyo del jefe inmediato superior en la recuperación de los créditos se considera?

BUENA	
REGULAR	
MALA	

Anexo IV
 FODA (Rafael Morales)
 Departamento de Crédito

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Otorgamiento de créditos que no se requiere de muchos requisitos • Producto de fácil colocación en el mercado. • Entrega inmediata de producto • Facilidades de pago y financiamiento a los clientes. • Cobertura de marca que abastece cualquier demanda 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado demandante del producto. • Cobertura de marca en la región y nivel nacional • Confianza del mercado meta
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Poco control de créditos otorgados • Escaso control del cumplimiento de los requisitos solicitados • Alto nivel de clientes a crédito base de la venta que se realiza • No existente proceso de selección de cliente • No existe un proceso de forma de pago • Documentos de garantía incompletos • Alto índice de morosidad • Alto índice de cuentas incobrables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en el mercado meta • Fluctuaciones económica en el mercado financiero. • Escases de efectivo. • Temporalidad del producto. • Cambio de hábitos de uso y consumo de productos. • Merma en el consumo por variables socioeconómicas.