

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Propuesta de mejora en la administración de la cartera de cobro
gubernamental, de una empresa distribuidora de energía**

(Tesis de Licenciatura)

Silvia Mayarí Mendoza Camey de Prado

Guatemala, marzo de 2016

**Propuesta de mejora en la administración de la cartera de cobro
gubernamental, de una empresa distribuidora de energía**

(Tesis de Licenciatura)

Silvia Mayarí Mendoza Camey de Prado

Lic. José Francisco Prado Ch., Asesor

Lic. Ariel De León Maldonado, Revisor

Guatemala, marzo de 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez 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
Vice Decano

Dra. Ana Rosa Arroyo
Coordinadora



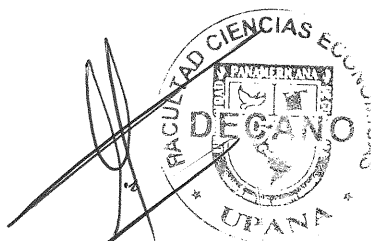
UPANA
Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0019-2016-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 08 DE MARZO DEL 2016

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado José Francisco Prado Chávez, tutor y licenciado Ariel De León Maldonado, revisor de la Tesis, titulada: "PROPUESTA DE MEJORA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA DE COBRO GUBERNAMENTAL, DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGÍA". Presentada por la estudiante Silvia Mayarí Mendoza Camey. SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



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

Guatemala, 27 de Agosto del año 2,015

Licenciado
César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Ciudad

Licenciado Custodio

He procedido a revisar el trabajo de Tesis del Plan ACA, Licenciatura en Administración de Empresas, Práctica Empresarial Dirigida -PED- titulado: "Propuesta de Mejora en la Administración de la Cartera de Cobro Gubernamental, de una Empresa Distribuidora de Energía", elaborado por la estudiante: **Silvia Mayarí Mendoza Camey de Prado**.

En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarle que el mismo se realizó conforme a los reglamentos internos de esta Universidad y que, en mi opinión cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana, por tal razón, apruebo el trabajo con una nota final de: Ochenta y Cinco (85) puntos, y emito sobre el mismo: **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme.

Atentamente,



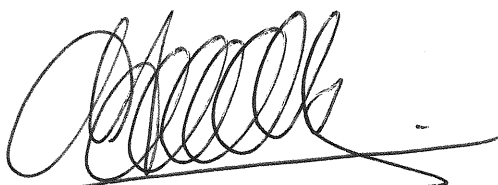
Lic. J. Francisco Prado Ch.
Colegiado No. 273

Guatemala, 19 de noviembre de 2015.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En virtud de que la tesis con el tema **“Propuesta de mejora en la administración de la cartera de cobro gubernamental, de una empresa distribuidora de energía”**, presentada por la estudiante: **Silvia Mayarí Mendoza Camey**, previo a optar al grado académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”**, del programa Actualización Académica, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Ariel De León Maldonado
Revisor

Tabla de Contenido

Resumen		i
Introducción		ii
Capítulo 1		
1	Marco Conceptual	1
1.1	Antecedentes	1
1.1.1	Descripción de la empresa	1
1.1.2	Diagnóstico General	6
1.1.3	Diagnóstico Específico	7
1.1.4	Análisis Foda	7
1.2	Planteamiento del problema	11
1.3	Pregunta de investigación	12
1.4	Justificación del problema	12
1.5	Objetivo de la investigación	12
1.5.1	Objetivo general	12
1.5.2	Objetivos específicos	12
1.6	Alcances y límites de la Investigación	13
Capítulo 2		
2	Marco Teórico	15
2.1	Definición de cuentas por cobrar	15
2.2	Importancia de las cuentas por cobrar	15
2.3	Clasificación de la cuenta por cobrar	16
2.4	Control interno	16
2.5	Control interno administrativo	17
2.6	Control de cuentas por cobrar	17
2.7	Control interno contable	18
2.8	Deuda	20
2.9	Recuperación de Cartera	20
2.10	Índice	21
2.11	Rotación de cartera	21
2.12	Antigüedad de la cuenta por cobrar	21

2.13	Naturaleza de las cuentas por cobrar	21
2.14	Ley General de Electricidad	22
2.15	Reglamento de la Ley General de Electricidad	23

Capítulo 3

3	Marco metodológico	25
3.1	Tipo de investigación	25
3.2	Sujetos de investigación	25
3.3	Instrumentos de recopilación de datos	26
3.4	Diseño de la Investigación	26

Capítulo 4

4.1	Resultado de las encuestas	27
4.2	Análisis y discusión de resultados	36

Capítulo 5

		38
5.1	Propuesta	
5.1.1	Descriptores de Puesto	39
5.1.2	Procedimientos	46
5.1.3	Política de cobro	50
5.1.4	Diseño de reporte de cuenta por cobrar	53
5.1.5	Creación de Portal para guardar información y documentos	56
5.1.6	Presupuesto	56
5.1.7	Análisis Costo Beneficio	56

Conclusiones	58
---------------------	----

Referencias	60
--------------------	----

Anexos	61
---------------	----

Ilustraciones

No. 1	Organigrama Empresa Distribuidora de Energía	5
No. 2	Matriz FODA	10
No. 3	Antigüedad de Saldos	11
No. 4	Descriptor de Puestos	39

No. 5	Procedimiento	46
No. 6	Políticas Comerciales	50
No. 7	Parámetros Para Generar Reporte de Riesgo	54
No. 8	Reporte de Cuenta por Cobrar Municipal	55

Gráficas

Gráfica No.1	27
Gráfica No. 2	28
Gráfica No. 3	28
Gráfica No. 4	29
Gráfica No. 5	29
Gráfica No. 6	30
Gráfica No. 7	30
Gráfica No. 8	31
Gráfica No. 9	31
Gráfica No. 10	32
Gráfica No. 11	32
Gráfica No. 12	33
Gráfica No. 13	33
Gráfica No. 14	34
Gráfica No. 15	34
Gráfica No. 16	35

Resumen

Como parte del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- de la Universidad Panamericana, se realizó el estudio “*Propuesta de Mejora en la Administración de la Cartera de Cobro Gubernamental, de una Empresa Distribuidora de Energía*”, con el objeto de analizar los procesos administrativos utilizados actualmente para la gestión de cobro de la cartera municipal, con el fin de detectar los puntos de mejora y proveer una alternativa que permita mejorar la recuperación de esta cartera.

Para el efecto se estableció como problema de investigación la necesidad de implementar una mejora en la administración de la cartera municipal, para evitar que la empresa se vea afectada en sus flujos de efectivo, y ocasionar falta de liquidez para el pago de sus obligaciones.

Es debido a ello que los objetivos de esta investigación se orientaron a establecer y analizar la forma en que se lleva a cabo la gestión de cobro, así como identificar las áreas débiles y las oportunidades de mejora. Para dar respuesta a estas inquietudes, se diseñó una encuesta como instrumento de recolección de datos, en la que participaron las personas que se participan en la gestión de cobro.

Luego de analizar los resultados obtenidos, se pudo obtener información importante sobre la forma en que se administra la cartera de municipalidades, permitiendo tener una visión amplia de la problemática, así como dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación, haciendo posible presentar una propuesta que constituye una alternativa de solución a la problemática planteada, que se presentará a las autoridades de la entidad objetivo de estudio, para su evaluación y aprobación.

Introducción

Para el presente trabajo de investigación se desarrollaron 5 capítulos, cuyo contenido se resume a continuación.

En el primer capítulo se presenta el marco conceptual del estudio, que incluye los antecedentes de la empresa sujeto de análisis, permitiendo conocer su historia, misión y visión. También se presenta el planteamiento de problema, y la pregunta de investigación, que se sustenta en la justificación, basado en lo cual se plantearon y se establecieron los objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo se incluye el marco teórico del tema investigado, que contiene definiciones y conceptos sobre gestión de cobro, administración de cuentas por cobrar y control de las mismas. En adición se incluye el marco legal que rige el mercado eléctrico.

En el tercer capítulo se aborda el marco metodológico que se utilizará en el estudio, que describe el tipo, diseño y sujetos de la investigación, estableciéndose además los instrumentos de recolección de datos que se utilizarán e incluyendo el programa y cronograma de actividades que a seguir.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado, que se muestran a través de las gráficas. Adicionalmente se incluye el análisis de los resultados obtenidos.

En el quinto capítulo se presenta la propuesta de mejora en la administración de la cartera de cobro gubernamental, de la empresa objeto de estudio, que incluye los pasos a seguir para llevar un control apropiado de la cartera municipal.

Por último, se dan a conocer las conclusiones del estudio y como éstas dan respuesta a los objetivos planteados, así como las referencias bibliográficas y anexos utilizados.

Capítulo 1

1. Marco conceptual

La administración de cuentas por cobrar no tiene una definición precisa, sin embargo puede describirse como la gestión de la cartera que muestra cómo es la situación respecto del crédito que presenta la cartera de la empresa.

Esta gestión tiene como objetivo la recuperación de la cartera en el menor tiempo posible, contribuyendo de este modo al logro de los objetivos empresariales, de modo que exista un apropiado flujo de efectivo y liquidez para cubrir las obligaciones de la empresa.

Para analizar la situación actual y plantear una propuesta de mejora para la administración de la cartera gubernamental, sector municipal, se tratarán los siguientes temas:

- Administración de Cuentas por Cobrar
- Organización de la Unidad de Recuperación de Cartera
- Técnicas y Procedimiento de Cobranza

1.1 Antecedentes:

1.1.1 Descripción de la empresa

La Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica es la institución que se encarga de la distribución del fluido eléctrico a los departamentos de Guatemala, Sacatepéquez y Escuintla, autorizada por la Comisión de Energía Eléctrica (CNEE).

La empresa objeto de estudio es una entidad que está a la vanguardia en tecnología. Distribuye energía a más de 1 millón de usuarios. Para mantener la calidad del servicio que presta y llevar el control de las distintas actividades que ello conlleva, cuenta con un sistema de información moderno y confiable, que le permite manejar gran cantidad de información y desarrollar

herramientas para el control de las distintas gestiones que se realizan en la empresa en general, así como la generación de información precisa y confiable.

La cartera de clientes se divide en Cuentas Particulares y Cuentas Gubernamentales, éstas a su vez se dividen en Gobierno Central y Gobierno Municipal. El índice de recuperación de la cartera global es de 87% en 30 días. Esto refleja que la gestión de cobro que se realiza es eficiente, contribuyendo con ello a tener un apropiado flujo de efectivo, así como a incrementar los niveles de rentabilidad establecidos en los planes de negocio.

La finalidad de la empresa es la generación de bienestar y productividad a la sociedad, y la promoción de nuevas y mejores fuentes de energía para el beneficio del cliente.

Por otra parte, entre sus objetivos principales están los siguientes:

- Incrementar los niveles de rentabilidad establecidos en los planes de negocio.
- Optimizar la ejecución presupuestaria y el efectivo control de costos.
- Desarrollar negocios corporativos.

Historia:

La empresa objeto de estudio nace en el año de 1984 como una sociedad anónima con capital limitado, con el nombre de Empresa Eléctrica de Guatemala (EEG).

En 1897 el número total de focos instalados y funcionando era de 304; 183 focos para la Municipalidad, 65 focos para casas particulares, 35 focos para el paseo de la Reforma y 21 focos para la estación de ferrocarriles.

Desde entonces esta distribuidora no ha dejado de crecer, ha sabido sobrevivir a terremotos, guerras y crisis. Un ejemplo de ello es la reacción ante un fuerte temporal que ocurrió en septiembre de 1901, que arrastró una parte de la presa en Palín, Escuintla y dañó la casa de máquinas, pero a pesar de ello, la suspensión del servicio sólo duró dos días. Al año siguiente, en 1902, se sufrieron fuertes terremotos, sin embargo la energía únicamente se interrumpió la noche

del 18 de abril.

La razón de ser de esta empresa siempre ha sido proveer un buen servicio a los guatemaltecos, desde personas conocidas, hasta el ciudadano común. No ha habido quién la detenga, ni la Primera, ni la Segunda Guerra Mundial; ni la revolución del 44, ni la liberación del 54. Ha sido, es y seguirá siendo un equipo de gente victoriosa, porque su conquista es el buen servicio.

El consorcio que tenía a cargo la empresa en 1912 es la empresa llamaba Electric Bond and Share Company EBASCO, donde hubo hitos relevantes como la implementación del programa de construcción de infraestructura; además fue en esta época en la que introdujeron los medidores eléctricos en los domicilios. Esta concesión duró 50 años.

Desde sus inicios, mucha gente ha manifestado su deseo por trabajar en esta empresa debido a las a las excelentes prestaciones que ofrece a sus colaboradores, así como por ser una empresa de vanguardia.

En 1972, el Gobierno de Guatemala era el principal accionista. En 1998, mediante un nuevo marco regulatorio y bajo un concurso internacional, el Gobierno vende el 80% de sus acciones al consorcio integrado por Iberdrola Energía, S.A., TPS Ultramar Ltda. Y EDP Electricidad de Portugal.

En octubre de 2010, Empresas Públicas de Medellín EPM, una reconocida empresa colombiana enfocada a la prestación de servicios públicos y con amplia experiencia en los sectores de energía, agua, telefonía y gas, compra la mayoría accionaria de la Empresa a Iberdrola, Teco Inc. y Electricidad de Portugal.

Es así como la empresa objeto de estudio llega a la década actual, sirviendo a los guatemaltecos más que energía eléctrica. Su principal producto ha sido, es y seguirá siendo: el mejor servicio, el que todos los guatemaltecos merecen. (Comunicación Corporativa Empresa Eléctrica de Guatemala, S. A., 2015).

Visión:

Al año 2022 ser el grupo líder en el mercado centroamericano con los mejores indicadores técnicos y comerciales, aceptado y valorado por la sociedad en general, rentables desde la perspectiva social, ambiental y financiera, proporcionando valor agregado a nuestros grupos de interés

Misión:

Somos un grupo de empresas guatemaltecas pertenecientes a una organización multi-latina dentro del sector eléctrico, basamos nuestros resultados en personal competente fundamentados en valores definidos en la organización, gestión interna eficiente, prestación de productos y servicios de alta calidad, generación de bienestar y productividad a la sociedad, y la promoción de nuevas y mejores fuentes de energía para el beneficio del cliente. (Comunicación Corporativa Empresa Eléctrica de Guatemala, S. A., 2015).

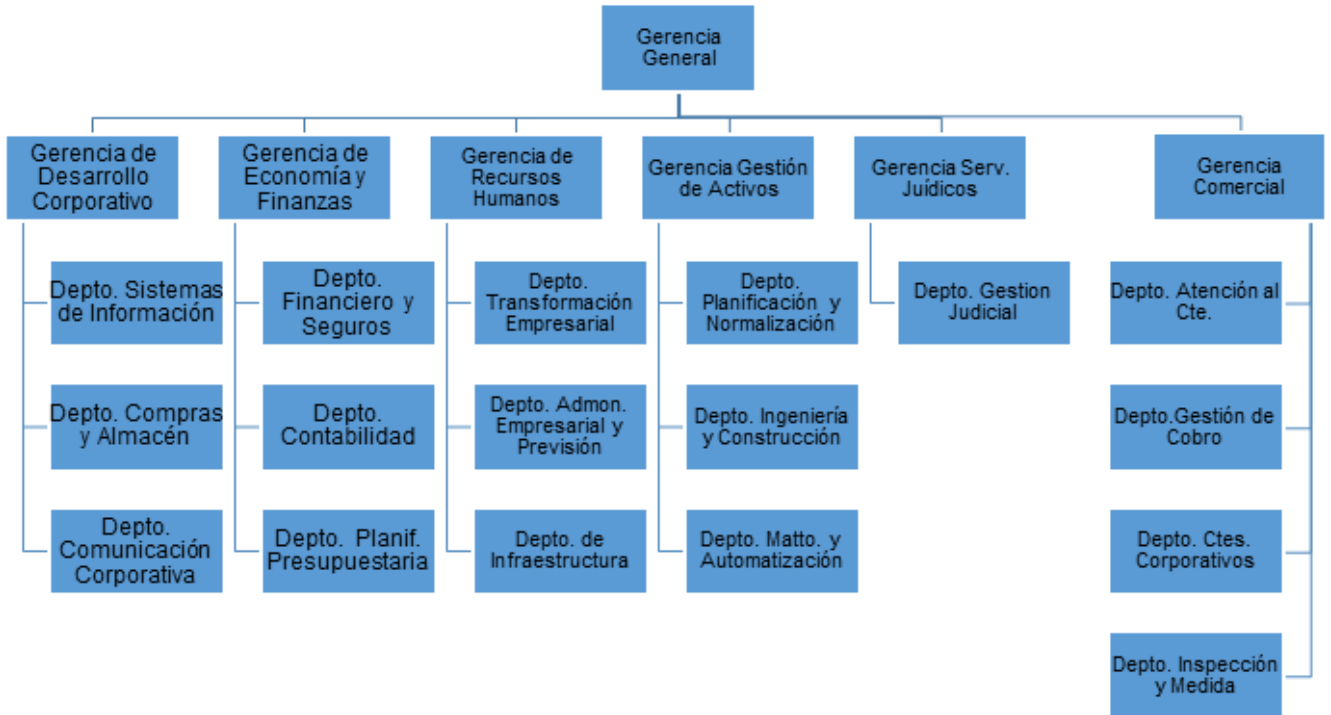
Estructura

La Empresa Distribuidora de Energía cuenta con una organización formal en la que los gerencias, departamentos, unidades y los cargos, están bien definidos por las normas, directrices y reglamentos de la empresa para lograr los objetivos; su organización es de tipo funcional.

En la ilustración número uno, se presenta el organigrama de la empresa objeto de estudio, en el que se observa cómo está estructurada esta entidad. Se observa además que en el nivel jerárquico más alto se encuentra el gerente general. A éste le reportan 6 gerentes de área, a quienes les reportan los jefes de departamento.

Ilustración No. 1

Organigrama Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica



Fuente: Elaboración propia, marzo 2015.

Objetivo:

En consecuencia de la misión se establecen las directrices básicas sobre los cuáles se proyectan los objetivos de la empresa; uno de los objetivos principales es satisfacer las necesidades de los clientes contando con un equipo humano calificado, que proponga el desarrollo de nuevas actividades para optimizar la operación y ser amigable con el ambiente y de esta manera lograr obtener resultados financieros adecuados a las exigencias de una empresa privada.

La empresa distribuidora de energía tiene una cartera de más de 1 millón de clientes, con 120 años de experiencia en el mercado, pionera en el negocio de llevar energía e iluminación a los habitantes de Guatemala desde sus inicios.

A pesar de que el índice de recuperación de cartera (IRC) a nivel global es de 87% en 30 días, cuando se analiza la cartera gubernamental, se ha encontrado que el IRC en la cartera de gobierno central se encuentra en 66% a 30 días, mientras que en la cartera del gubernamental municipal, el IRC se encuentra en 40% en 30 días.

Este comportamiento pone en evidencia el riesgo que representa la cartera gubernamental, especialmente la cartera municipal, así como la importancia de contar con controles adecuados, que permitan el apropiado seguimiento de cobro.

De lo anterior se deduce que es necesario evaluar los controles internos existentes, poniendo énfasis en la gestión municipal, debido a que es la cartera que presenta el mayor riesgo de endeudamiento.

Siendo una de las fortalezas de EEGSA estar a la vanguardia en la tecnología informática, existe una excelente oportunidad de implementar mejoras en las herramientas de control de la cartera municipal, que permitan monitorear el comportamiento de la cartera, minimizando el error humano, optimizando el tiempo y permitiendo a la vez obtener con facilidad información rápida, oportuna y confiable, que dé como resultado la reducción del error humano y del tiempo invertido en la elaboración de reportes, que en adición a lo anterior permita la pronta toma de decisiones y la aplicación de las medidas correctivas en el menor tiempo posible.

1.1.2 Diagnóstico General

Para realizar el diagnóstico se utilizó el análisis FODA con el cual se identifican las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas de la Empresa Distribuidora de Energía.

De esa cuenta se puede establecer que la empresa objeto de estudio es una entidad sólida, que se preocupa por mantener un servicio de calidad, así como por mantenerse a la vanguardia en términos de tecnología y crecimiento corporativo.

Tiene la ventaja de contar con un sistema de información comercial que le permite el manejo eficiente de información, con lo que garantiza que ésta sea oportuna y confiable.

Otra fortaleza es su índice de recuperación de cartera, que se mantiene en 87% en 30 días, actividad que es responsabilidad de la Gerencia Comercial en general, y más específicamente del Departamento de Gestión de Cobro y la Unidad de Recuperación de Cartera.

1.1.3 Diagnóstico Específico

En virtud de las debilidades establecidas en el análisis FODA, se hace evidente la necesidad de evaluar los controles internos de la cartera de cobro de municipalidades, lo que se considera alcanzable, toda vez que la Empresa Distribuidora de Energía cuenta con un sistema de información eficiente, que permitirá que se implementen herramientas de control, capaces de proveer información automatizada, confiable y oportuna, permitiendo también el monitoreo de las cuentas con deuda, facilitando la gestión de cobro, así como la pronta toma de decisiones y la implementación de las medidas correctivas necesarias.

1.1.4 Análisis FODA

Para realizar el diagnóstico se utilizó el análisis FODA, que consiste analizar los factores de carácter interno y externo que afectan a la empresa. Es a través de esta herramienta que se pueden identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodean a la entidad objeto de estudio.

Los factores externos son aquellos sobre los que la empresa no tiene control, lo constituyen las oportunidades y amenazas.

Los Factores internos son aquellos sobre los que la empresa tiene el control; lo constituyen las fortalezas y debilidades.

- Fortalezas:

- ✓ Personal técnico calificado en el sector eléctrico, que le permite cumplir con eficiencia las funciones, con capacidad para formar una empresa que se dedique a asesor clientes en términos del sector eléctrico.
- ✓ El constante avance de la tecnología, pone a disposición de la empresa la implementación de mejoras a los procesos.
- ✓ Cuenta con una cartera de cobro que se mantiene en 87% en 30 días.
- ✓ Es una empresa con experiencia de 120 años en el sector eléctrico.

- Debilidades

- ✓ Aunque el índice de recuperación de cartera (IRC) global sea del 87% en 30 días, el índice de recuperación de la cartera municipal está en 40% a 30 días.
- ✓ Existe debilidad en los controles internos de la cartera de cobros
- ✓ La mayoría de reportes se generan en forma manual, con lo cual se invierte mucho tiempo en la elaboración de reportes, con un alto componente de posibilidad del error humano.

Debido a lo anterior, existe riesgo de perder el control de la cuenta por cobrar de la cartera gubernamental, específicamente de la cartera municipal, que requiere un seguimiento cercano y constante.....**Principio del Propósito de control.** La tarea del control es asegurar que los planes se realicen con éxito, detectando las desviaciones de los mismos y proveyendo una base para emprender acciones para corregir las desviaciones potenciales o reales, no deseadas. (Koonts & Werlich, 2012).

- ✓ Necesidad de contar con una propuesta para la mejora en la recuperación de la deuda de la cartera municipal

- Oportunidades

- ✓ El mercado del sector eléctrico se comporta de acuerdo al crecimiento de la población, por lo que la demanda de servicios energéticos crece en promedio 3.5% anualmente.

- ✓ Debido a que la tecnología se actualiza constantemente, existe la oportunidad de mejorar los procesos de forma continuada.

- ✓ Desarrollo de energías alternativas y renovables, que provienen de fuentes amigables al ambiente, cuyo costo de generación es mejor al de las energías generadas por medio de petróleo, que al final resultan en una mejora en el precio de la energía. Entre este tipo de fuentes están las siguientes:
 - eólica,
 - geotérmica,
 - hidroeléctrica,
 - solar, biomasa.

- Amenazas:

- ✓ Debido a que EEGSA es una empresa regulada en cuanto a los precios del kilovatio hora y al establecimiento de tarifas, puede sufrir alzas, que perjudican a la población, así como a la imagen de la empresa.

- ✓ Debido a que el sector gubernamental no tiene liquidez, existe riesgo de endeudamiento de la cartera de clientes gubernamentales, especialmente en el sector municipal, que depende del aporte constitucional para cubrir sus gastos de operación, toda vez que los ingresos que la mayoría de municipalidades genera son mínimos, y que una buena parte de ellas subsidia el

cobro del servicio de distribución de agua, cuyo componente principal del costo es la energía utilizada para operar las bombas de agua.

- ✓ Existen muchas viviendas que están conectadas de forma ilegal a la red de la empresa distribuidora de energía, ocasionando pérdidas cuantiosas. El riesgo se agudiza toda vez que en la actualidad existe una organización que opera en el interior de la República, promoviendo que los vecinos no paguen la energía a la distribuidora y los conectan de forma anómala la red, provocando con ello que se incremente el consumo fraudulento de energía.

En la ilustración número 2, se observa el esquema FODA de la empresa objeto de estudio, en el que se detallan los factores internos y externos que afectan la actividad de la distribuidora en estudio.

Ilustración No. 2

Esquema FODA de la empresa distribuidora de energía eléctrica

	Positivas	Negativas
	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
Factores Externos No Controlables	El mercado del sector eléctrico se comporta de acuerdo al crecimiento de la población, por lo que la demanda de servicios energéticos crece en promedio 3.5% anualmente.	Los precios de energía se establecen conforme el marco regulatorio del sector eléctrico.
	Avance constante de la tecnología, que permite la optimización de los procesos	Falta de liquidez en el sector gubernamental y municipal
	Desarrollo de energías alternativas y renovables, provenientes de fuentes amigables al ambiente como: eólica, geotérmica, hidroeléctrica, solar, biomasa, dando como resultado una matriz de precios más favorable.	Incremento en la red de consumo ilegal de energía
	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
Factores Internos Controlables	Personal técnico altamente calificado en el sector eléctrico	Aunque el índice de recuperación de cartera global sea del 87%, el índice de recuperación de la cartera municipal está en 31% a 30 días.
	Cuenta con sistema de información, que le permite tener disponible información oportuna y eficiente para el análisis de los resultados obtenidos y la implementación de mejoras.	Debilidad en los controles internos de la cartera de cobros
	Cuenta con una cartera de cobro que se mantiene en 87% en 30 días.	Elaboración de reportes en forma manual, que permite que ocurran errores
	Experiencia de 120 años en el mercado eléctrico	Falta de Propuestas de mejora a los procesos de recuperación que necesita la cartera municipal.

Fuente: Elaboración propia, marzo de 2015.

1.2 Planteamiento del Problema

La empresa objeto de estudio presta servicio de distribución de energía eléctrica a los departamentos de Guatemala, Sacatepéquez y Escuintla y sus municipios (exceptuando Tiquisate y Nueva Concepción, Escuintla).

La cartera con mayor endeudamiento corresponde al sector municipal. La ilustración número 3, muestra la antigüedad de los saldos de las carteras: particular, gubernamental y municipal.

Ilustración No. 3

Antigüedad de la deuda de la empresa distribuidora de energía eléctrica, al 31/12/14.

DESCRIPCIÓN	30 DÍAS	60 DÍAS	90 DÍAS	180 DÍAS	360 DÍAS	> 360 DÍAS	Total
Deudores Particulares	98%	1%	0%	1%	0%	0%	100%
Deudores Gobierno	66%	11%	9%	14%	0%	0%	100%
Deudores Municipalidades	40%	7%	5%	16%	10%	23%	100%
Total	87%	3%	2%	4%	2%	4%	100%

Fuente: Elaboración propia, marzo 2015.

Lo anterior evidencia que en la cartera municipal el 40% del endeudamiento se encuentra con una antigüedad de 30 días; luego se aprecia que la deuda con antigüedad mayor o igual a 180 días, representa el 49% de la deuda total, mientras que el 23% de la deuda tiene una antigüedad mayor a 360 días.

De no implementarse una mejora en la administración de esta cartera, la empresa se verá seriamente afectada en sus flujos de efectivo, ocasionando falta de liquidez para el pago de sus obligaciones. Lo anterior aunado al hecho de que es necesario tener liquidez para el pago de las cuentas por pagar al generador de energía, que cobra el 100% de mora a 5 días plazo, mientras que la empresa objeto de estudio por ley debe otorgar 30 días de crédito a sus clientes, siendo la mora regulada de 1.07% mensual sobre saldos, vigente para el trimestre de febrero a mayo

2015. Estos factores representan desventaja para EEGSA, obligándola a incurrir en préstamos bancarios, cuando no tiene la suficiente liquidez para el pago del proveedor aquí aludido.

1.3 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los factores a tomar en cuenta para mejorar la recuperación de la cartera de Municipalidades?

1.4 Justificación del Problema

La cuenta por cobrar de la cartera municipal presenta una antigüedad del 49% mayor o igual a 180 días, ocasionando problemas de liquidez, que se traducen en endeudamiento y costos financieros para la empresa.

Es debido a lo anterior, que se hace necesario analizar el proceso de cobro actual de la cartera en referencia, así como desarrollar una propuesta para la mejora de la administración de la misma, que establezca los mecanismos de control y seguimiento, que permitan contar con las herramientas necesarias para identificar las cuentas con mayor morosidad, definir la estrategia de cobro a seguir, diseñar los reportes que proporcionen información oportuna y clara, que permita la pronta y apropiada toma de decisiones.

1.5 Objetivos de la Investigación:

1.5.1 Objetivo General

Determinar los factores a tomar en cuenta para lograr una mejora en la recuperación de la cuenta por cobrar.

1.5.2. Objetivos Específicos

Elaborar una propuesta para la mejora en la administración de la cartera gubernamental, específicamente para el sector municipal.

- Analizar las actividades que se realizan para la gestión de cobro de la cartera municipal.
- Evaluar los descriptores de puestos del personal asignado a gestión de cobro.

- Determinar si existen procedimientos de cobro, para luego proceder a actualizar o elaborar los mismos de modo que permitan agilizar las operaciones de cobro.
- Revisar si existen políticas de gestión de cobro.
- Diseñar los reportes que permitan realizar el control de la cuenta por cobrar e identificar con rapidez y precisión las cuentas morosas, que permitan reducir el tiempo de la gestión y lograr mejores resultados de cobro.
- Definir la estrategia de cobro a seguir en las cuentas con mayor endeudamiento y que representan el mayor riesgo.

1.6 Alcances y límites de la investigación.

Alcances:

Este estudio en su conjunto deber abarcar lo que se indica a continuación:

- Identificación de las funciones y actividades que realizan los distintos departamentos relacionados con la cartera objeto de estudio.
- Determinación de los procedimientos establecidos para la gestión de cobro
- Conocimiento de las políticas establecidas.
- Identificación de los controles existentes para la gestión de la cartera.

Límites:

Un aspecto que se considera limitante para este trabajo es que la empresa objeto de estudio es una entidad regulada por la Ley General de Electricidad y su Reglamento, así como por la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, entidad que cuenta entre sus principales obligaciones la de cumplir y hacer cumplir la Ley y sus Reglamentos, en materia de su competencia, e imponer sanciones a los infractores.

Es debido a lo anterior, que tanto la tarifa a cobrar, los días de crédito, el porcentaje de mora, entre otros, están contenidos en la citada ley, no pueden establecerse libremente.**Artículo 61.** Las tarifas a usuarios de Servicio de Distribución Final serán determinadas por la Comisión a

través de adicionar las componentes de costos de adquisición de potencia y energía, libremente pactados entre generadores y distribuidores y referidos a la entrada de la red. (Ley General de Electricidad, 1996).

.....**Artículo 87.-** Corrección del Precio de la Energía. Cada tres meses se calculará la diferencia entre el precio medio de compra de potencia y energía y el precio medio Correspondiente, calculado inicialmente para ser trasladado a tarifas de distribución.) (Electricidad, 1996)

Otra limitante la constituyen los bajos ingresos que tienen la mayoría de las comunas del área de concesión de la empresa distribuidora de energía, que en su mayoría provienen del pago del impuesto del IUSI, boletos de ornato, cobro por servicio de agua, aporte constitucional, que no son suficientes para cubrir el gasto para el funcionamiento de la municipalidad.

Capítulo 2

2. Marco teórico:

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, es necesario conocer el entorno a la cuenta por cobrar, su funcionamiento, así como su apropiada administración y control.

Es importante tener en cuenta que para toda empresa es necesario que los flujos de cobro funcionen bien y que la liquidez sea constante. Cuando una empresa no cobra puntualmente, tiene dificultades para cubrir sus obligaciones, pudiendo entrar en crisis. Cuando esto sucede, las entidades se ven obligadas a recurrir a terceros para obtener los medios financieros necesarios, que generalmente conlleva un coste financiero elevado (Brachfield 2009).

2.1 Definición de cuentas por cobrar:

De acuerdo con Arens, el control interno se define como: “el proceso diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto al cumplimiento de los objetivos de la administración en las siguientes categorías: 1.Confiabilidad de los informes financieros, 2.Eficacia de las operaciones y 3.Cumplimiento con las leyes y reglamentos”. (Arens, 2007).

Las cuentas por cobrar constituyen el total del crédito otorgado por una empresa a sus clientes. Estas cuentas representan derechos exigibles originados por ventas, que luego pueden hacerse efectivos.

Adicional a lo anterior, su función dentro del ciclo de ingresos, es llevar el control de los adeudos que presentan los clientes, que deben ser reportadas a los departamentos de crédito y cobranza, contabilidad, tesorería y finanzas.

2.2 Importancia de las cuentas por cobrar:

Debido al volumen de la venta que se genera en la empresa objeto de estudio, es de vital importancia mantener una adecuada administración de la cartera. Uno de los principales aspectos a tener en cuenta es que las cuentas por cobrar proveen liquidez a la empresa. De esa cuenta resulta importante tener una oportuna rotación y recuperación de las cuentas por cobrar, que permita a la empresa cumplir con las obligaciones adquiridas.

La liquidez de la empresa depende de la buena o mala administración que se haga de las cuentas por cobrar, que como se indicó anteriormente, afecta directamente la liquidez de la empresa, considerando que el cobro es el final del ciclo comercial, donde se recibe la utilidad de una venta realizada y representa el flujo del efectivo generado por la operación general, además de ser la principal fuente de ingresos de la empresa, que sirve como base en la toma de decisiones para establecer compromisos a futuro.

2.3 Clasificación de las cuentas por cobrar:

- A corto plazo

Son aquellas cuyo vencimiento es dentro de un plazo no mayor de un año posterior a la fecha del Balance General. Deben presentarse como un activo corriente después del efectivo y de las inversiones temporales.

- A largo plazo

Son aquellas cuentas con vencimiento a más de un año. Deben presentarse como un activo no corriente dentro del Balance General.

2.4 Control interno:

El control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una empresa u organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de

acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos, (Rojas Díaz, 2007).

2.5 Control interno administrativo:

Está orientado a las políticas administrativas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones (Rojas Díaz, 2007).

El control administrativo interno debe incluir análisis, estadísticas, informes de actuación, programas de entrenamiento del personal y controles de calidad de productos o servicios. Tradicionalmente, las empresas han controlado las cuentas por cobrar por medio de métodos que miden el tiempo que el crédito permanece pendiente de cobro. Dos tales métodos son: Los días de venta pendiente de cobro y el reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar.

2.6 Control de las cuentas por cobrar:

A través del control interno se detecta cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa, y determina si realmente se está cumpliendo con los patrones o políticas de crédito establecidas. Los controles ineficaces pueden generar unos costos elevados.

El control de las cuentas por cobrar se refiere al proceso que se aplica para evaluar las políticas de crédito a efectos de determinar si ha ocurrido un cambio en los patrones según el tipo de clientes. (Malavé M., 2005).

- **Políticas de Crédito**

Se refieren a la determinación de la selección del crédito, los estándares o procedimientos del crédito y las condiciones del crédito. (Barios Guzman, 2008, pág. 17).

Para que la empresa lleve un control adecuado de la cuenta por cobrar, es necesario implementar políticas de crédito y cobro que optimicen el capital de trabajo invertido.

El período promedio de cobranza, depende de las condiciones económicas del cliente, y de factores propios de la empresa.

En toda política crediticia deben establecerse ciertos parámetros como procedimientos o estándares de crédito, o el riesgo máximo aceptable de las cuentas de crédito. Los términos de crédito que incluyen el plazo de tiempo durante el cual se concede el crédito, el porcentaje de descuento por pronto pago, si éste existe.

2.7 Control Interno Contable

La empresa que aplique controles internos en sus operaciones, tiene la ventaja de que ello le conduce a conocer la situación real la entidad. Es por ello que se considera de suma importancia contar con una planificación con la capacidad de verificar que los controles se cumplan, con el objeto de contar con una visión global del negocio.

El control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, vela por la exactitud y confiabilidad de los datos contables

De acuerdo con esta perspectiva, un departamento que no aplique controles internos adecuados, corre el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, que en consecuencia puede influir en la toma de decisiones erradas para la gestión de cobro, que al final se traduce en crisis operativa. (www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctrlinthf.htm, s.f.) .

Desde la perspectiva de Arens, a través del marco integrado de control interno conocido como COSO por sus siglas en inglés, presenta el modelo de control interno como el más aceptado en Estados Unidos, que consta de 5 categorías a través de las cuales se proporciona seguridad razonable para que los objetivos de control se lleven a cabo de forma apropiada. (Arens, 2007).

En cada categoría se pueden encontrar varios controles, sin embargo se citan a continuación aquellos componentes del control interno del COSO que han sido considerados con mayor relevancia, que se definen a continuación:

- **Ambiente de Control**

Éste consiste en las acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración. Es decir que denotan la importancia que los directores y propietarios de las empresas otorgan al control interno para las organizaciones.

- **Evaluación del riesgo**

Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes de la administración para la preparación de los estados financieros de conformidad con los 12 principios contables generalmente aceptados.

- **Actividades de control**

Se refiere las políticas y procedimientos, que contribuyen a asegurar que se realicen las acciones necesarias para enfrentar los riesgos que conlleva el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

Los controles que generalmente se encuentran en las empresas son de tipo manuales y automáticos.

Es importante que se tenga en cuenta que el COSO contempla que las actividades de control generalmente se encuentran relacionadas con las políticas y procedimientos que pertenecen a la separación de responsabilidades, al procesamiento de información, a los controles físicos y a las revisiones del desempeño. (p. 278).

- **Información y comunicación**

El propósito del sistema de información y comunicación de contabilidad de la entidad es iniciar, registrar, procesar e informar sobre todas las operaciones que se realizan en la entidad, así como mantener la responsabilidad por los activos relacionados. Una información contable y sistema de comunicación tiene varios subcomponentes, que, por lo general, están compuestos por diferentes tipos de transacciones como ventas, devoluciones de ventas, entradas de efectivo, adquisiciones, etcétera. (p. 281).

- **Monitoreo**

Se refieren a la evaluación periódica de la calidad del control interno, que debe realizar la administración, con el fin de determinar qué controles están operando de acuerdo con lo planeado, así como identificar aquellos que requieren ser cambiados o adaptados, según los cambios en las condiciones.

La información que se está evaluando proviene de varias fuentes, incluye los estudios existentes de controles internos, informes internos de auditor, informes de excepciones sobre actividades de control, informes por parte de reguladores como pueden ser dependencias reguladoras bancarias, informes del personal operativo y quejas de los clientes por cargos de facturación. (p. 282).

2.8 Deuda:

Obligación que tiene una persona natural o jurídica, respecto a otra, de dar, hacer o no hacer alguna cosa. Obligación contraída por una persona para con otra, estipulada en términos de algún medio de pago o activo.

2.9 Recuperación de Cartera:

Procedimiento administrativo por el cual una entidad contable busca cobrar los derechos que a una fecha determinada se consideran vencidas, bien sea que se encuentren provisionadas o se hayan retirado del balance. (Nación, 2009).

2.10 Índice:

Indicador que tiene por objeto medir las variaciones de un fenómeno económico o de otro orden referido a un valor que se tome como base en un momento dado.

2.11 Rotación de cartera:

Indicador que establece el promedio del número de veces que las cuentas por cobrar circulan un periodo de un año.

2.12 Antigüedad de cuentas por cobrar:

El análisis de antigüedad aplicado a los saldos de las cuentas por cobrar y el índice de rotación, es una prueba sustantiva, y es efectuado a intervalos regulares para el uso del departamento de crédito al realizar su programa de cobranza.

2.13 Naturaleza de las cuentas por cobrar:

Por su naturaleza las cuentas por cobrar pueden ser originadas por la venta de productos o prestación de servicios al crédito a clientes, también incluye lo relativo a créditos a deudores diversos y cuentas por cobrar documentadas. El registro contable de las cuentas por cobrar debe presentarse en el Balance General.

2.14 La Ley General de Electricidad:

Constituyen parte importante del marco legal que rige a las empresas distribuidoras de energía. Éstas regulan el actuar del sector eléctrico de la Nación.

La Comisión Nacional de Energía Eléctrica (CNEE), nace como un órgano técnico del Ministerio de Energía y Minas. Tiene independencia funcional para el ejercicio de sus atribuciones y de las siguientes funciones principales:

- Cumplir y hacer cumplir la presente ley y sus reglamentos, en materia de su competencia, e imponer las sanciones a los infractores.
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones de los adjudicatarios y concesionarios, proteger los derechos de los usuarios y prevenir conductas atentatorias contra la libre competencia, así como prácticas abusivas o discriminatorias” (Electricidad., 1996)

Es a través de esta Ley y su reglamento, que se establece cómo debe calcularse las distintas tarifas de energía, la periodicidad de su revisión, condiciones en las que la distribuidora podrá suspender el servicio, el tiempo y costo de reconexión del suministro de energía, entre otras.

A continuación se citan los artículos que guardan relación con el proceso de la cuenta por cobrar:

Artículo 50. Éste contempla que todo usuario que tenga pendiente el pago del servicio de distribución final de dos o más facturaciones, previa notificación, podrá ser objeto del corte inmediato del servicio por parte del distribuidor. Asimismo, menciona que cuando el usuario consuma energía eléctrica sin previa aprobación del distribuidor o cuando las condiciones del suministro sean alteradas por el usuario, el corte del servicio podrá efectuarse sin la necesidad de aviso previo al usuario; sin perjuicio de las sanciones a que

se haga acreedor de conformidad con esta ley y su reglamento. Esto último se refiere al consumo de energía en forma anómala.

Artículo 61. En este artículo se establece que las tarifas a usuarios del servicio de distribución, son determinadas por la Comisión a través de adicionar las componentes de costos de adquisición de potencia y energía, libremente pactados entre generadores y distribuidores y referidos a la entrada de la red de distribución con los componentes de costos eficientes de distribución. Las tarifas se deberán estructurar a través de promover la igualdad de tratamiento a los consumidores y la eficiencia económica del sector. También menciona que los costos atribuibles al servicio prestado a una categoría de usuarios no podrán ser recuperados mediante tarifas cobradas a otros usuarios.. (Electricidad., 1996).

2.15 Reglamento de la Ley General de Electricidad:

Nace para responder a la necesidad de normar el desarrollo de las actividades de generación, transporte, distribución y comercialización de la electricidad, de tal modo que haya una adecuada aplicación de la Ley General de Electricidad (LGE).

Algunos de los artículos más representativos y que guardan relación con el quehacer de la cuenta por cobrar se citan a continuación. (Reglamento de la Ley General de Electricidad, 1997).

Artículo 65.- Obligación del Suministro. Se refiere a que todo distribuidor autorizado para brindar el servicio de energía eléctrica en una zona, está obligado a conectar sus redes a todos los consumidores que lo requieran, y que estén ubicados dentro de una franja que no podrá ser inferior a 200 metros en torno a sus instalaciones.

Artículo 66.- Consumidores Fuera de la Zona. Se refiere al derecho que tienen los usuarios que estén interesados en el suministro eléctrico, a que el distribuidor le suministre toda la potencia y energía que demande y que estando fuera del área obligatoria llegue al límite de

ésta mediante líneas propias o de terceros. De ser necesario debe efectuar los aportes financieros reembolsables previstos en el Reglamento.

Los consumidores podrán construir las líneas y redes de distribución que les permita obtener el servicio de un distribuidor, siempre y cuando cumplan con las Normas Técnicas de Diseño y Operación de las Instalaciones de Distribución (NTDOID) y con las Normas Técnicas del Servicio de Distribución (NTSD), establecidas en el artículo 79 del presente reglamento. El distribuidor previo a la aceptación, realizará la revisión correspondiente.

Artículo 67.- Acometida. La acometida estará a cargo del Distribuidor. Cuando el consumidor esté ubicado fuera de la zona de autorización, el Distribuidor podrá requerir que las instalaciones del consumidor se adecuen a las NTDOID que elabore la Comisión.

Artículo 68.- Plazo de Conexión. El Distribuidor tendrá un plazo máximo de 30 días para conectar los usuarios que así lo requieran, siempre que haya efectuado los pagos que correspondan. Este plazo es válido siempre que la capacidad de las líneas de distribución sea suficiente para efectuar el suministro. Caso contrario tendrá un plazo máximo de 4 meses. El incumplimiento de estos plazos será multado por la Comisión, la que en casos de incumplimiento reiterado podrá pedir la rescisión de la autorización. (Reglamento de la Ley General de Electricidad, 1997).

Capítulo 3

3 Marco Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

- Esta investigación es de carácter descriptiva, toda vez que se describen los hechos que acontecen para la realización de la gestión de cobro de la empresa objeto de estudio.
- Se utiliza también la observación directa, como instrumento de recolección de información, útil y confiable para la interpretación de comportamientos y conductas.
- También es de tipo documental, que se refiere a la revisión de los diferentes documentos, formatos y formularios que se utilizan en la empresa para las múltiples gestiones que utiliza la entidad. Pueden ser libros, documentos, manuales, etc., utilizados para conocer la situación de la gestión actual, para identificar las áreas de mejora, las deficiencias, en la cuenta por cobrar del sector gubernamental municipal.

Para el efecto será necesario estudiar su organización, sus políticas, los objetivos y recursos financieros entre otras, con el fin de detectar aspectos importantes que contribuyan a mejorar la situación del área objeto de estudio y que permitirá presentar una propuesta de mejora para la administración de la cuenta por cobrar.

3.2 Sujetos de Investigación

Los sujetos de estudio para el presente trabajo de investigación son los siguientes:

- Gerente Comercial
- Jefe de la Unidad de Contabilidad
- Jefe del Departamento de Gestión de Cobro
- Jefe del Departamento de Lecturas y Facturación

- Jefe de Unidad de Corte y Reposición
- Jefe de Unidad de Recaudación
- Jefe de Unidad de Recuperación de Cartera
- Analista B/Coordinador Cartera Municipal
- Auxiliar B de Cartera Municipal
- Oficinista Cartera Municipal

3.3 Instrumentos de Recopilación de Datos:

Se diseñó un cuestionario para obtener de los sujetos de estudio, información de primera mano, sobre los procesos que se llevan a cabo, así como los resultados que se obtienen en la actualidad y los esperados. El cuestionario utilizado consta de 11 preguntas dicotómicas y 2 preguntas abiertas y está dirigido a los sujetos identificados en el numeral 3.2, conforme se muestra en el anexo No. 1.

3.4 Diseño de la Investigación

Como estrategia para la resolución del problema planteado se realizará una investigación de campo, que permitirá conocer de primera mano la realidad de cómo se lleva a cabo la gestión de cobro, los instrumentos que se utilizan en la actualidad, así como conocer son los factores que inciden en la administración de la cuenta por cobrar de la cartera de las entidades municipales.

Capítulo 4

4.1 Resultados de la encuesta

Gráfica No. 1

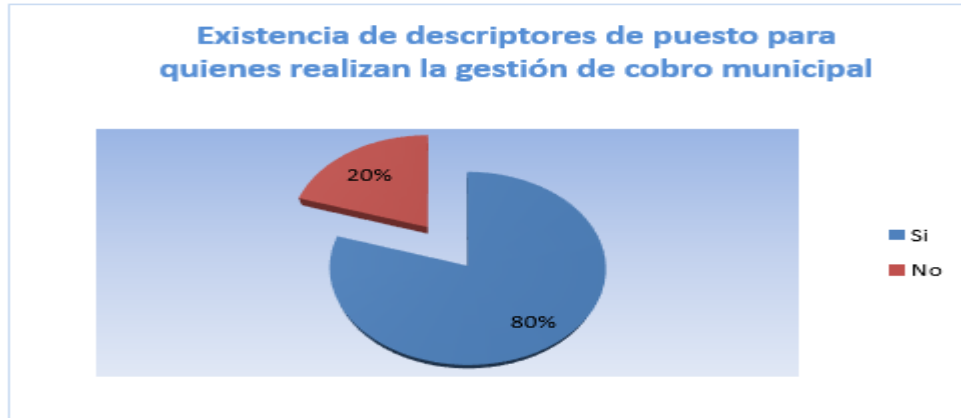


Fuente: Elaboración propia. Trabajo de campo 2015.

Base: 10 personas

En la gráfica número 1 se aprecia que de las actividades que se realizan para la gestión de cobro, las que más conocen son el cobro de la cartera municipal y la elaboración de los reportes de resultados mensuales, que representan el 22% cada una; el 16% opina que se realiza la aplicación de tasa recaudada a la deuda; el 16% que se hace el envío de facturas y estados de cuenta al cliente. El 11% opina que se realiza el reporte de tasa municipal. El restante 15% se divide en las siguientes actividades: visitas de cobro, reporte de gestiones realizadas, devoluciones de excedente de tasa, control de cuentas con 3 meses y cobro de anomalías.

Gráfica No. 2

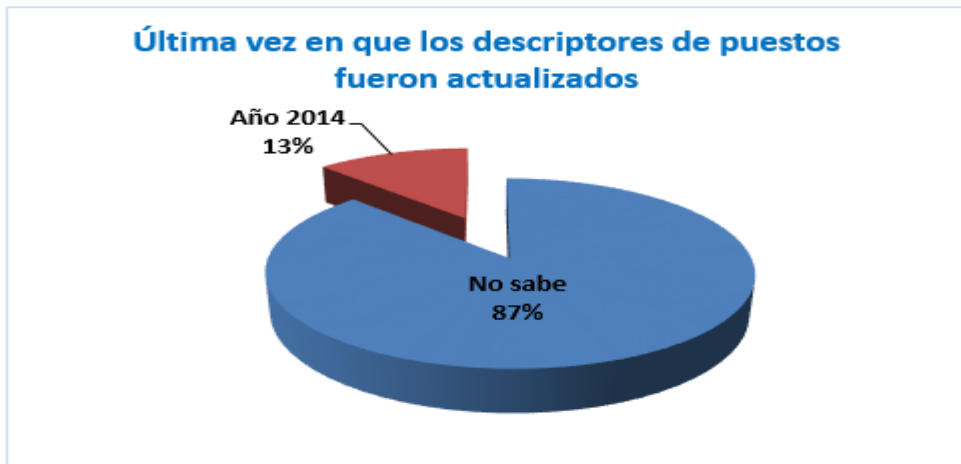


Fuente: Elaboración propia. Trabajo de campo 2015.

Base: 10 personas

De acuerdo con lo que se observa en la gráfica número 2, se puede establecer que con respecto a los descriptores de puesto el 80% de los entrevistados opinan que sí existen, el 20% restante opina que no.

Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia. Trabajo de campo 2015.

Base: 10 personas

En la gráfica número 3 se observa que el 87% respondió que no sabe cuándo fueron actualizados los descriptores de puesto, el 13% opina que se actualizaron en el año 2014.

Gráfica No. 4

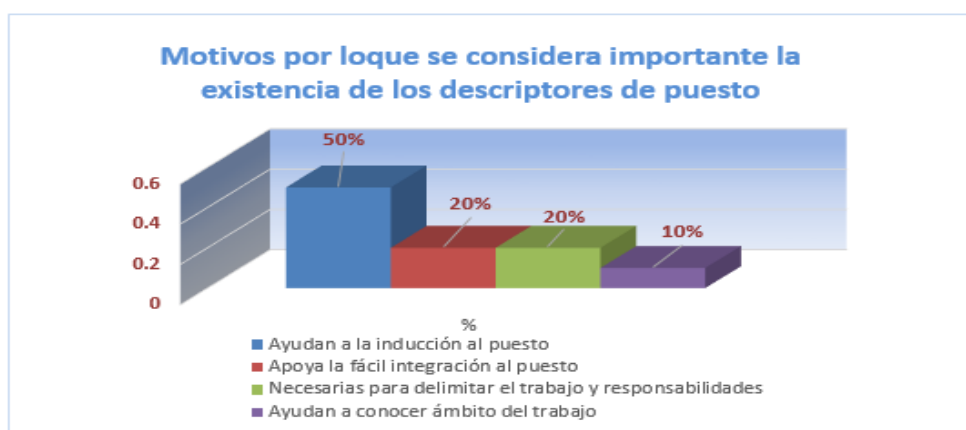


Fuente: Elaboración propia. Trabajo de campo 2015.

Base: 10 personas

En la gráfica número 4 se observa que todos los encuestados opinan que es importante que existan descriptores de puestos, con lo que se evidencia que es conveniente elaborar los mismos, para los puestos involucrados directamente en la gestión de cobro de la cartera municipal.

Gráfica No. 5

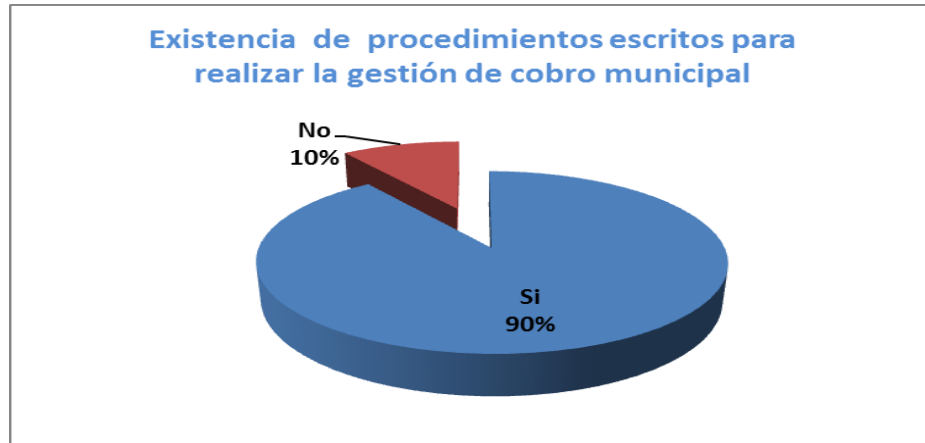


Fuente: Elaboración propia. Trabajo de campo 2015.

Base: 10 personas

Se observa en la gráfica número 5 que el 50% de los encuestados opina que los descriptores de puestos son importantes porque ayudan a la inducción del puesto; el 20% opina que apoya a la integración del puesto y otro 20% opina que es necesario para delimitar el trabajo y las responsabilidades. El 10% opina que ayudan a conocer el ambiente de trabajo. Aunque existen opiniones variadas, todas coinciden en que contar con descriptores de puesto es beneficioso para el desarrollo del trabajo que se realiza para la gestión de cobro de la cartera municipal.

Gráfica No. 6

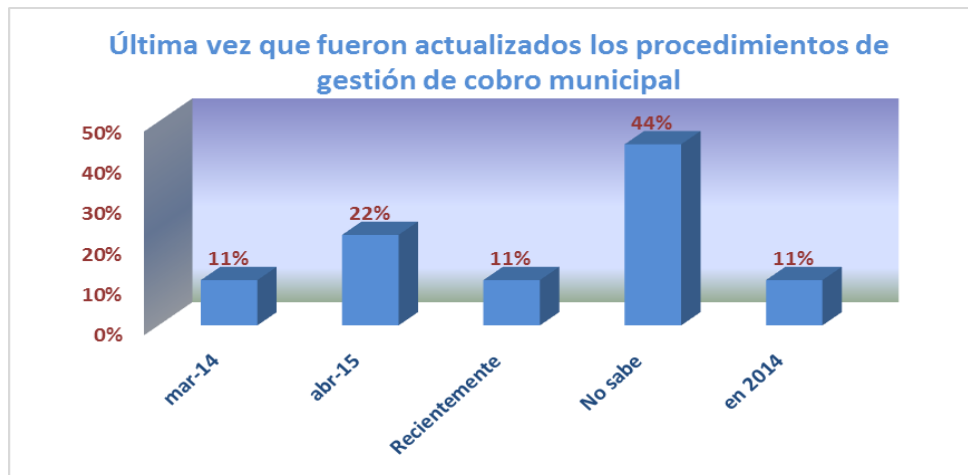


Fuente: Elaboración propia. Trabajo de campo 2015.

Base: 10 personas

Como se puede apreciar en la gráfica número 6, el 90% indica que si existen procedimientos escritos y el restante 10% indica que no.

Gráfica No.7

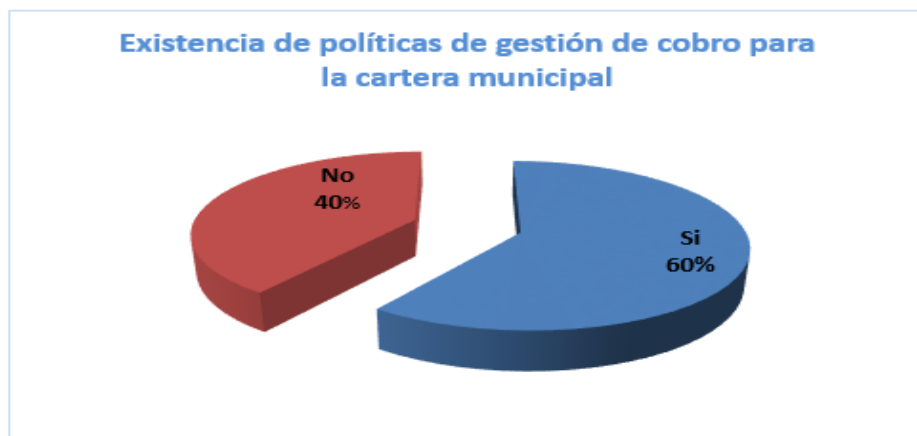


Fuente: Elaboración propia. Trabajo de campo 2015.

Base: 10 personas

De acuerdo con lo que se observa en la gráfica número 7, el 44% de los encuestados no sabe cuándo fue la última vez que se actualizaron los procedimientos; el 22% indica que fue en abril 2015, el resto tiene opiniones divididas, evidenciando que no hay certeza de la fecha de actualización de los procedimientos.

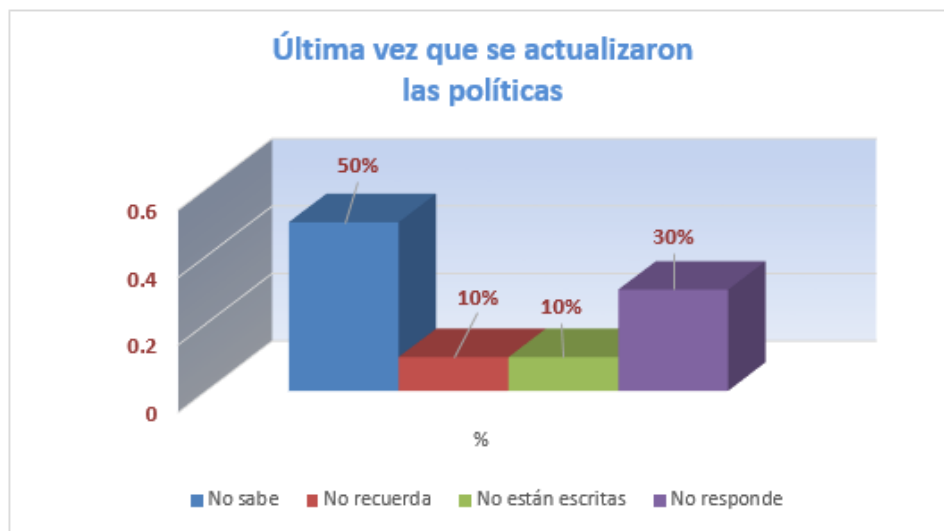
Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración propia. Trabajo de campo 2015. Base: 10 personas

En la gráfica número 8 se aprecia que el 60% de los encuestados opina que las políticas de gestión de cobro sí existen, y el 40% que no.

Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia. Trabajo de campo 2015. Base: 10 personas

En la gráfica número 9 se puede observar que de las personas que indican que existen políticas, el 50% no sabe cuándo fueron actualizadas y el 30% no responde. Un 10% no recuerda, y 10% opinó que no están escritas.

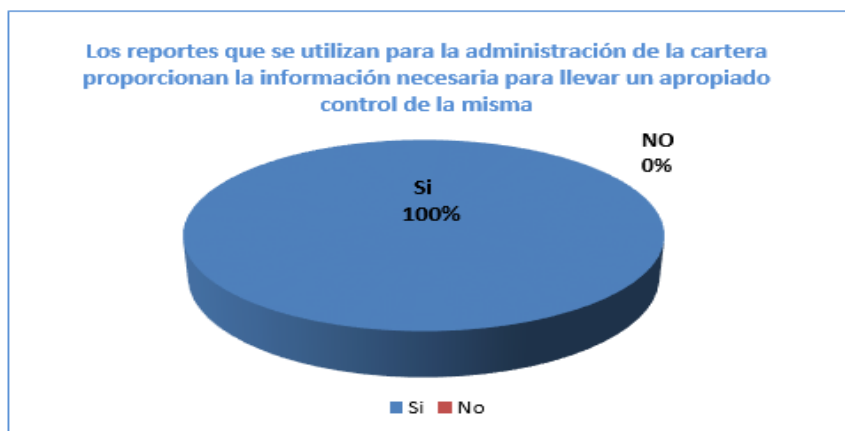
Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia. Trabajo de campo 2015. Base: 10 personas

En la gráfica número 10 se observa que el 70% de los entrevistados opina que las políticas se respetan y el 30% que no.

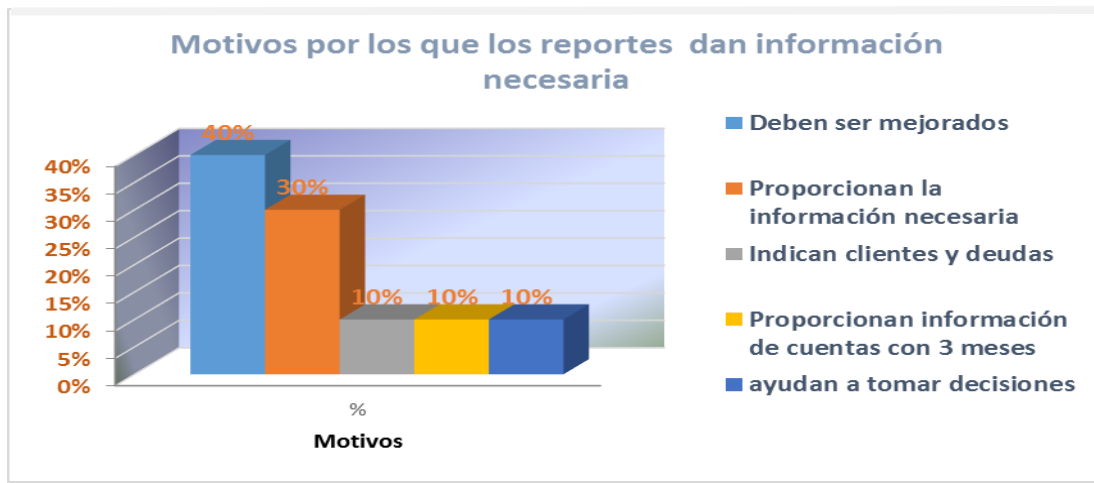
Gráfica No. 11



Fuente: Elaboración propia. Trabajo de campo 2015. Base: 10 personas

De acuerdo con lo que se muestra en la gráfica número 11, todos los entrevistados coinciden en que los reportes que existen actualmente sí proporcionan la información necesaria.

Gráfica No. 12



En la gráfica número 12 se aprecia que el 40% opina que los reportes deben mejorarse; el 30% opina que proporcionan la información necesaria. Esto evidencia que la mayoría piensa que los reportes pueden mejorarse.

Gráfica No. 13



En la gráfica número 13, se aprecia que el 70% opina que para mejorar los reportes los mismos deben ser automatizados.

Gráfica No. 14

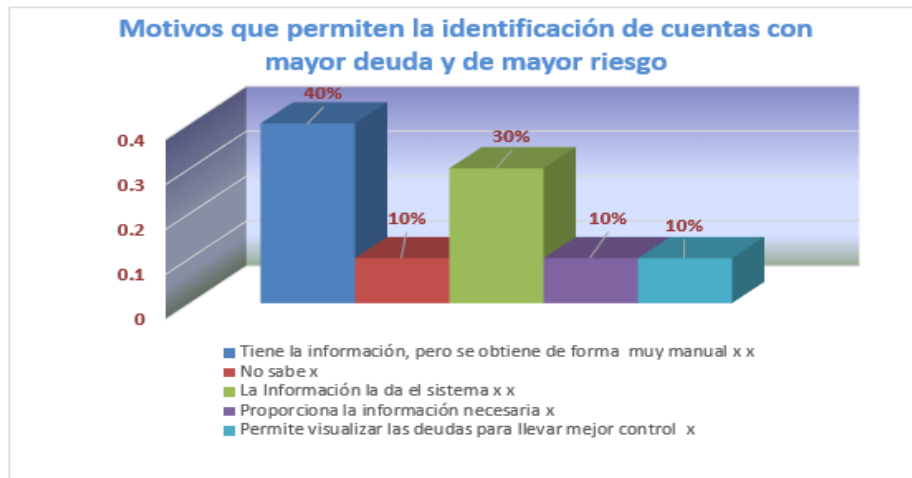


Fuente: Elaboración propia. Trabajo de campo 2015.

Base: 10 personas

En la gráfica número 14 se muestra que todos los encuestados opinan que los reportes existentes permiten la fácil identificación de las cuentas de riesgo.

Gráfica No. 15

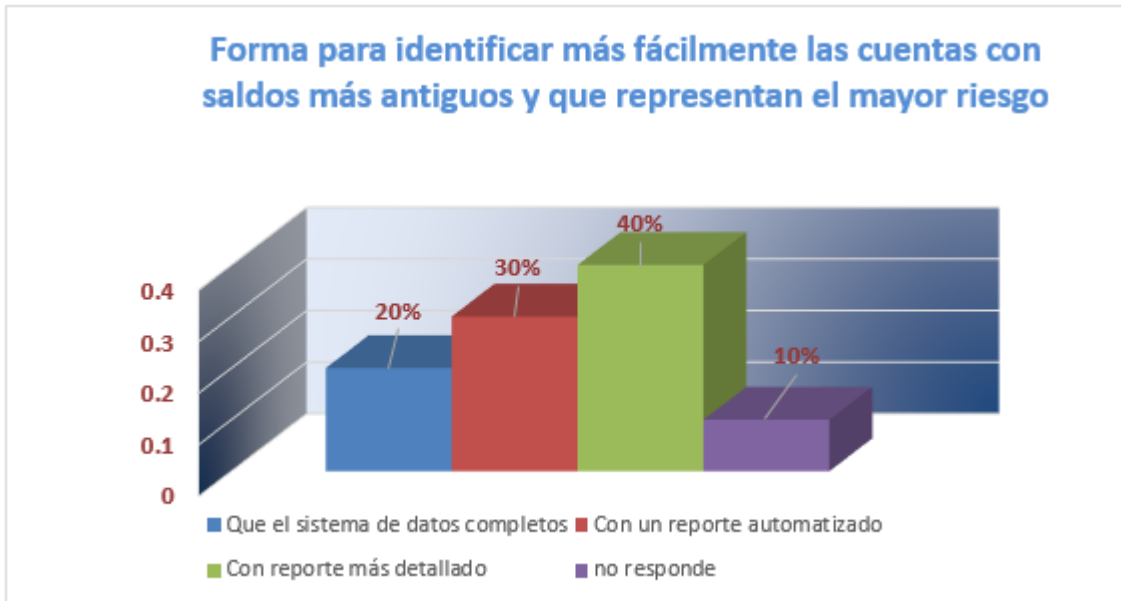


Fuente: Elaboración propia. Trabajo de campo 2015.

Base: 10 personas

En la gráfica número 15 se observa que el 40% opina que los reportes existentes tienen la información pero se obtiene de forma manual; el 30% opina que la se obtiene de la sistema. Un 10% no sabe; 10% opina que proporciona la información necesaria y el 10% restante opina que permite visualizar las deudas para llevar un mejor control de la cartera.

Gráfica No. 16



Fuente: Elaboración propia. Trabajo de campo 2015.

Base: 10 personas

En la gráfica número 16, se muestra la opinión de las personas encuestadas, sobre lo que se puede hacer para identificar más fácilmente las cuentas con deuda más alta y de mayor riesgo. El resultado es que el 40% piensa que es posible al contar con un reporte más detallado. El 30% opina que ayudaría mucho tener un reporte más automatizado.

Con esto se confirma que la opinión del 70% coincide en que al mejorar los reportes existentes, será más fácil identificar las cuentas que representan el mayor riesgo. El 20% indica que el sistema dé datos completos.

4.2 Análisis y Discusión de Resultados:

Después de recolectar la información para la interpretación de los resultados de la investigación, se procedió a hacer una revisión y análisis de los resultados del trabajo de campo realizado.

Para la empresa objeto de estudio la venta la constituye la facturación por el servicio de distribución de energía eléctrica a sus distintos clientes. Tomando en cuenta que la cuenta por cobrar de la cartera municipal es la más antigua y la que presenta mayor dificultad para su recuperación, merece la pena analizar los resultados de la encuesta realizada para determinar los puntos de mejora para la gestión de cobro de esta cartera.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se puede determinar que las personas que realizan el proceso de cobro de la cartera municipal, realizan una serie de actividades para la gestión, sin embargo no tienen totalmente claro qué es lo que cada quien debe realizar, puesto que al preguntarles al respecto, el resultado es que cada uno da distintas respuestas, sin que se evidencie un consenso de las actividades realizadas.

Dentro de los resultados obtenidos, se muestra que de las 10 personas que fueron encuestadas, el 80% opina que sí existen descriptores de puestos, sin embargo la mayoría no sabe cuándo fue la última vez que fueron actualizados; a pesar de ello, consideran que es importante que los mismos existan porque les ayudan para la inducción del puesto, apoya a la integración del puesto y también los encuentran útiles para la delimitación de las responsabilidades en el trabajo.

Conforme el resultado obtenido, respecto a la existencia de procedimientos para la gestión de cobro de la cartera municipal, se puede notar que los mismos existen, sin embargo no todos los conocen; por otra parte, la mayoría no tiene idea de la última fecha en que los mismos fueron actualizados. Con esto se evidencia que los mismos no se están utilizando como referencia para llevar a cabo la gestión de cobro.

Con los resultados obtenidos se puede apreciar que no hay certeza de que exista una política de cobro para la gestión de la cartera municipal, toda vez que a pesar de que 60% opina que si existen, la mayoría no sabe cuándo fueron actualizadas.

Lo anterior aunado al hecho de no contar con descriptores de puesto ni procedimientos actualizados, representa un riesgo para la apropiada administración de la cartera en referencia.

Otro punto importante que se pudo establecer en el trabajo de campo realizado, se refiere a que sí se cuenta con reportes que proporcionan información para el análisis de la cartera, sin embargo los mismos pueden ser mejorados, toda vez que mucha de esa información se trabaja todavía de forma manual.

También es importante notar que tanto para los descriptores de puestos como para los procedimientos de cobro, a pesar de que la mayoría indica que si existen, no los conocen, o no saben desde cuándo no se actualizan, lo cual pone de manifiesto que los mismos deben actualizarse y comunicarse de forma tal, que la información y documentos correspondientes llegue a las personas involucradas en realizar la gestión de cobro de la cartera municipal.

Capítulo 5

Propuesta

A continuación se presenta una propuesta, que tiene por objeto una mejora significativa en la cuenta por cobrar de la cartera municipal, que permita mejorar el índice de recuperación de la misma, a fin de que sea una cartera sana, que contribuya con la liquidez que la empresa objeto de estudio requiere, para el cumplimiento de sus obligaciones, reduciendo la necesidad de recurrir a financiamientos.

5.1 Desarrollo de la propuesta:

A pesar de que a través de la investigación se pudo establecer que se cuenta con descriptores de puestos y procedimientos de trabajo para la gestión de cobro de la cartera de clientes municipales, se detectó que los mismos no están actualizados y la mayoría de los colaboradores que se involucran directamente con el proceso de gestión de cobro no los conoce o bien no los utiliza como guía para llevar a cabo el trabajo, de manera tal que la gestión se realiza sin tomar en cuenta los mismos. Por otra parte, no existen políticas escritas para la gestión de cobro de la cartera municipal.

En adición a lo anterior, en la investigación se evidenció que los reportes de clientes con que se cuenta, proporcionan información útil, sin embargo requiere mucho trabajo manual, por lo que se torna importante diseñar un reporte que contenga toda la información necesaria para el seguimiento de la gestión de cobro, sobre todo en aquellas cuentas que representan mayor riesgo.

Es debido a lo anterior que se considera de suma importancia la implementación de un modelo que permita llevar a cabo un apropiado control interno, que será de gran utilidad para la identificación de las cuentas con mayor riesgo, así como la oportuna toma de decisiones sobre las gestiones y seguimientos a realizar en las mismas.

5.1.1 Descriptores de Puesto:

A continuación se proporciona el modelo propuesto para los descriptores de puesto, que se recomienda actualizar para las posiciones que ocupan las personas que realizan la gestión de cobro de la cartera municipal:

- Analista A, quien coordina la gestión
- Auxiliar B, quien asiste al analista A
- Oficinista, quien colabora con la gestión de cobro.

Ilustración No. 4

DESCRIPTOR DE PUESTO EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA

IDENTIFICACION DEL PUESTO

1.	Nombre del Puesto	
2.	Entidad a la que pertenece el puesto	
3.	Categoría	
4.	División	
5.	Departamento	
6.	Unidad	
	Ubicación física del puesto	
7.	Horario	
8.	Puesto que ocupa del jefe inmediato	
9.	Tipo de contrato	
10.	Fecha de actualización	
11.	Realizado por	

FUNCION PRINCIPAL DE PUESTO: (breve descripción de la razón de ser del puesto)

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:

A continuación se describen las principales funciones que debe realizar (nombre del puesto)

a. Diarias

b. Semanal

c. Quincenal

d. Mensual

e. Eventuales

INDICADORES DE GESTIÓN

A continuación se listan los resultados que se esperan de la posición, del puesto.

1
2
3

<p>1. Complejidad de los problemas: (describir la complejidad que el puesto conlleva).</p> <p>2. Criterio e iniciativa: (describir el nivel requerido), conforme las responsabilidades del puesto.</p>
--

RESPONSABILIDADES QUE HA DE ASUMIR:

BIENES Y VALORES
Responsabilidad sobre bienes y valores de trabajo
Responsable por equipo y suministros de oficina
Responsable por vehículos de la compañía
Responsable por maquinaria, inventarios diversos
Manejo de dinero y valores (cheques, pagares y similares)

MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL
Seleccione de las alternativas que se presenta a continuación, solamente una que sea la que más se adapte al puesto que está analizando y márquela con una X, en el lugar correspondiente.
Maneja información sobre métodos de trabajo

Maneja información confidencial sobre la maquinaria, especificaciones, garantías u otras relacionadas (salarios)
Maneja información sobre estrategias organizacionales
Maneja información sobre la dirección política y administrativa de la compañía

SUPERVISION DIRECTA
Seleccione de las alternativas que se presenta a continuación, solamente una que sea la que más se adapte al puesto que está analizando y márquela con una X, en el lugar correspondiente.
No ejerce supervisión sobre ningún puesto
Supervisa entre 1 y 3 personas
Supervisa de 4-7 personas
Supervisa de 7-10 personas
Más de 10 personas
SUPERVISION INDIRECTA
Seleccione de las alternativas que se presenta a continuación, solamente una que sea la que más se adapte al puesto que está analizando y márquela con una X, en el lugar correspondiente.
No ejerce supervisión indirecta sobre ningún puesto
Supervisa indirectamente entre 1-5 personas
Supervisa de 6-15 personas
Supervisa de 16-30 personas
Más de 30 personas

RELACIONES DEL PUESTO			
Anote el puesto que ocupa la persona con que se establece el contacto, el motivo del mismo y de acuerdo a la siguiente clasificación, indique en la casilla correspondiente, la letra la frecuencia y el método con el que se establece el contacto.			
	A	B	C
Frecuencia	Constantemente	Con frecuencia	Ocasional
Método	En persona	Por teléfono	Por escrito
a. Relaciones Internas			
Unidad o Depto. del contacto:	Razones del contacto:	Frec.	Método
b. Relaciones Externas			
Puesto del contacto:	Razones del contacto:	Frec.	Método

CONDICIONES DE TRABAJO:

<p>1. Ambiente:</p> <p>2. Equipo de protección:</p> <p>3. Riesgos:</p>

REQUISITOS DEL PUESTO

1. Nivel Académico:

2. Experiencia Laboral:

3. Requisitos Deseables:

4. Competencias de Gestión

ORGANIGRAMA DEL PUESTO:



Aprobaciones

Jefe Un. | Recuperación de Cartera

Jefatura Depto. Gestión de Cobro

Depto. de Recursos Humanos

Depto. de Recursos Humanos

5.1.2 Procedimientos:

Se considera de vital importancia contar con procedimiento actualizado de las principales gestiones que se realizan para la gestión de cobro municipal, por lo que para el efecto se propone utilizar el formato que se presenta a continuación:

Ilustración No. 5

Procedimiento

EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉCTRICA	REVISION:
PROCEDIMIENTO	HOJA 1 de 5 ■

DIVISIÓN:

COMERCIAL

DEPARTAMENTO:

GESTIÓN DE COBRO

UNIDAD:

RECUPERACIÓN DE CARTERA

Fecha: _____

INDICE

- 1.- OBJETO
- 2.- ALCANCE
- 3.- CONSIDERACIONES GENERALES
- 4.- DEFINICIONES
- 5.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
- 6.- PUNTOS DE CONTROL
- 7.- APLICACIÓN
- 8.- DIAGRAMA DE FLUJO

AUTORIZACIONES

Preparado

Jefe Recuperación Cartera

Revisado

Jefe Depto. Gestión de Cobro

Autorizado

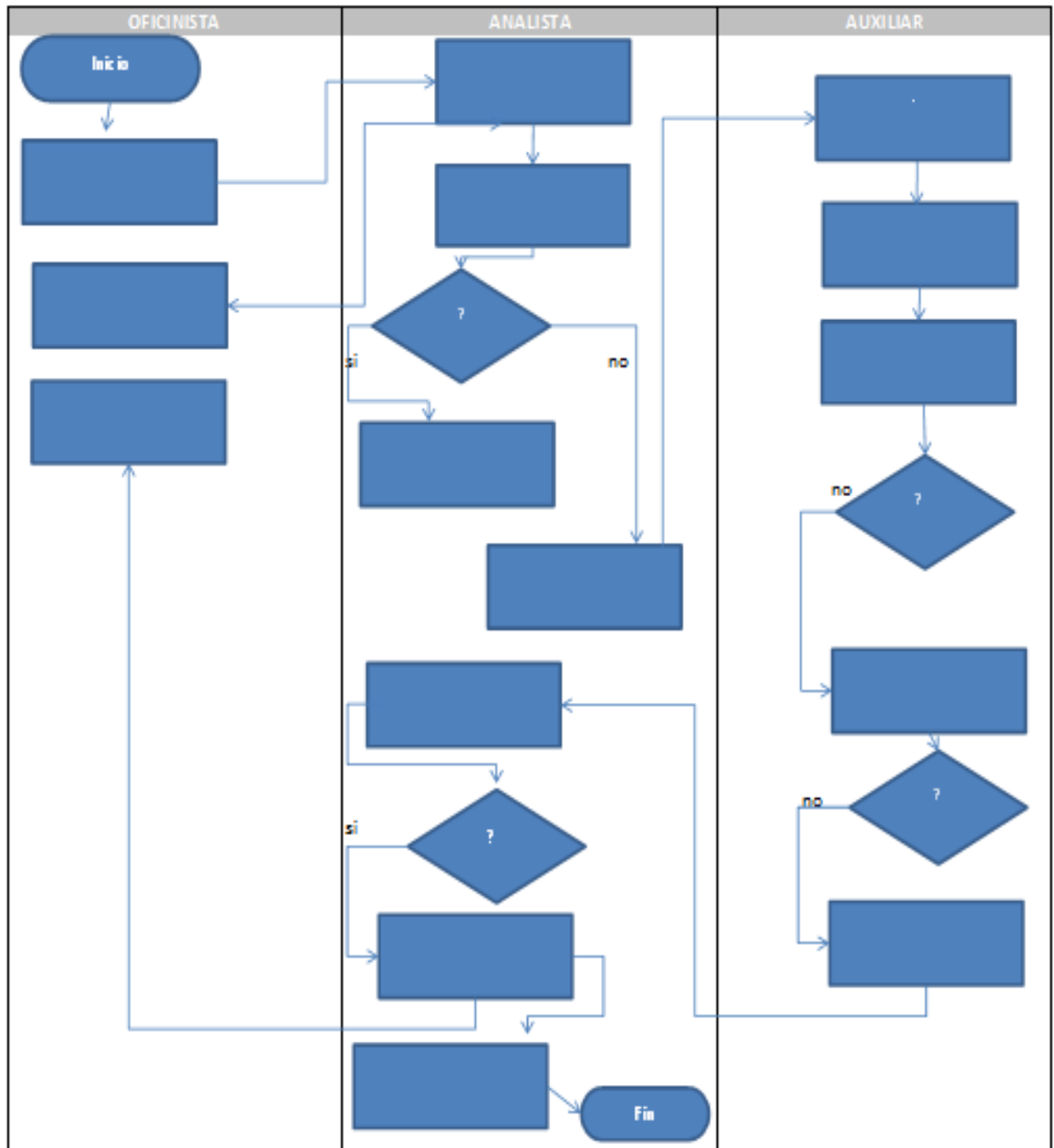
Gerencia Comercial

CONTROL DE REVISIONES			
REVISION	FECHA	MOTIVO	HOJAS REVISADAS
0	DD/MM/AA		
1	DD/MM/AA		
2	DD/MM/AA		
3	DD/MM/AA		
4	DD/MM/AA		
5	DD/MM/AA		

- 1. OBJETO (describe la finalidad del procedimiento)**
- 2. ALCANCE (describe hasta dónde llega el procedimiento)**
- 3. CONSIDERACIONES GENERALES**
- 4. DEFINICIONES (proporciona definiciones específicas utilizadas en el procedimiento)**
- 5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO (definición en términos generales del proceso)**

INICIO: Describir en dónde da inicio, el proceso.

8. DIAGRAMA DE FLUJO



5.1.3 Política de Cobro Cartera Municipal

Contar con una política de cobro para la cartera municipal es de suma importancia para mantener la cartera sana. Se propone a continuación la política implementar.

Ilustración No. 6

EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA
POLÍTICAS COMERCIALES
CARTERA DE MUNICIPALIDADES

Objetivo:

La Unidad de Recuperación de Cartera es responsable de mantener un apropiado índice de recuperación de cartera, especialmente cuando se trata de la Cartera Municipal, debiendo velar porque se mantenga una excelente relación comercial.

El objetivo primordial es mantener una cartera sana, de tal manera que el 50% de la deuda se mantenga a 30 días y que el resto de la cartera no se traslade más allá de los 180 días.

Para el logro de este objetivo se establecieron los siguientes criterios:

1. COBROS CON TASA MUNICIPAL:

La empresa distribuidora de energía incluye en su factura el cobro de tasa municipal de alumbrado público en cada municipio, lo que la constituye en agente recaudador de la municipalidad. Existe acuerdo con las municipalidades de utilizar el monto recaudado mensual por este concepto, a la facturación de los servicios de energía contratados por la municipalidad, con excepción de las municipalidades que pagan sus facturas con sus propios recursos, en cuyo caso se procede a la devolución de lo recaudado, siempre que éstas lo soliciten.

1.1 Criterios para la aplicación de la tasa recaudada a la deuda municipal:

Cuando la tasa municipal recaudada no cubre el total del facturado o cuando hay deuda, se procede a compensar las facturaciones en el siguiente orden:

- a) Facturas de alumbrado público
- b) Facturas de bombas de agua
- c) Edificio municipal
- d) Dependencias
- e) Otros.

La razón aplicarlo en este orden se debe a que de ser de la tasa municipal es para cubrir lo relativo a alumbrado público

Cuando hay excedente de tasa recaudada sobre el facturado, es decir que hay un saldo a favor, se podrá proceder a la devolución del excedente, siempre que la municipalidad lo solicite por escrito, en carta firmada por el alcalde que corresponde.

2. COVENIOS DE PAGO DEUDA DE ENERGÍA:

El convenio de pago se otorga a aquellas Municipalidades que tienen tres o más meses de deuda, por atraso en sus pagos, proyectos de Iluminación y variantes de Red. Es muy importante tener en cuenta el record crediticio de la Municipalidad y su capacidad de pago, para determinar si procede y el número de cuotas.

2.1. Documentos que debe presentar la municipalidad para suscribir un convenio:

Carta solicitando el convenio de pago, indicando el monto de la deuda, el plazo solicitado, debiendo estar firmada por el Alcalde Municipal

- a. Copia del nombramiento del alcalde
- b. Copia del DPI del alcalde
- c. Copia del acta de toma de posesión

d. Punto de acta en donde el concejo municipal le autoriza a firmar convenio solicitado.

2.2 Criterio de Cuentas con Servicios Activos:

- e. En Municipalidades con deuda por problemas económicos, se autoriza hasta 24 pagos, o hasta concluir el periodo de Gobierno Municipal vigente, debiendo pagar todos los meses el consumo no cubierto con la tasa municipal más la cuota de convenio.
- f. Por proyectos de Iluminación o Variantes de Red, según negociación que se realice, tomando en cuenta el record de la Municipalidad y la disponibilidad de pago, pueden ser pagados con la tasa municipal.
- g. Los convenios deben estar autorizados conforme la tabla de autorizaciones que se incluye en el punto 2.5 de esta política.

2.3 Criterio de Cuentas con Servicios Cortados:

- a) Para realizar la reinstalación del servicio especialmente Bombas de Agua y otros servicios, se realizan después del pago de la primera cuota de convenio y el pago de la reconexión,..
- b) Cuando existe orden judicial o bien de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, se reconecta los servicios, aunque no hayan realizado pago.
- c) Casos no contemplados requieren autorización de la Gerencia Comercial

2.4 Criterio de Cuentas con incumplimiento de Convenio:

- a) En cuentas que por razones atribuibles a la Municipalidad se incumple un convenio de pago, y es la primera vez y se corta el servicio; solamente se autorizara nuevo convenio tomando en cuenta como mínimo el pago de las cuotas iguales o mayores al convenio incumplido.
- b) En caso de incumplimiento de una cuota se solicitan el corte de las cuentas. Siempre se solicita autorización de la Gerencia Comercial.

2.5. Criterio de Casos Especiales:

- a) Cuando las condiciones de convenio son distintas a las descritas, debe obtenerse autorización de la Gerencia Comercial.

Criterio de Convenios con Reconocimiento de Deuda en Escritura Pública:

- a) En todos los casos en donde se autorice convenio, se debe firmar reconocimiento de deuda en escritura pública y deben cumplir con presentar la documentación indicada en el inciso 2.1.

- b) Los convenios deben ser autorizados de acuerdo a lo indicado en el anexo 1, Tabla de autorizaciones de Convenio.

2.6 Convenios para Proyectos de Alumbrado Público y Variantes de Red.

- a. En estos casos se podrá a otorgar convenio, siempre que la municipalidad no tenga deuda acumulada.
- b. Deberá firmar reconocimiento de deuda, cumpliendo con los requisitos indicados en el inciso 2.1.
- c. En caso de incumplimiento de pago, las cuotas se podrán descontar de tasa municipal.

3. Tabla de Autorizaciones de Convenio

TABLA DE AUTORIZACIONES DE CONVENIO		
MONTO DEL CONVENIO		NIVEL DE AUTORIZACION
DE	A	
Q0.00	Q500,000.00	Jefe Departamento Gestión de cobro
Q500,000.01	Q1,000,000.00	Gerencia Comercial
Mayor a	Q1,000,000.00	Gerencia General

5.1.4 Diseño de reportes para seguimiento de cuentas de riesgo.


A efecto de mejorar los reportes que actualmente se utilizan, se propone mejorar los mismos, a efecto de que provean información ágil y fidedigna, que permita la fácil

identificación de cuentas que representan riesgo y que además provea todos los datos de los clientes, para poder darle seguimiento a la deuda.

Con esta mejora se pretende lograr que el sistema genere un reporte detallado del total de cuentas que conforman la cartera municipal, que contenga como mínimo la información que se indica en la ilustración No. 7. Para ello se sugiere solicitar al Departamento de Sistemas de Información el diseño del reporte que contenga lo siguiente:

- Información indicada en la tabla ilustración No. 7.
- Que el sistema permita que el reporte tenga la capacidad de trasladarse a una hoja electrónica, para manejar la información, a través de tablas dinámicas y filtros, para la organización de datos, reduciendo el error humano, el trabajo manual y optimizando el tiempo de las personas a cargo de la gestión de la cartera.
- También debe tener la capacidad de generar reportes según los parámetros siguientes:

Ilustración No. 7

PARÁMETROS PARA GENERACIÓN DE REPORTE.	
RANGOS DE DEUDA DE: A:	Debe permitir indicar los rangos de deuda o antigüedad de la misma, que se quiere seleccionar, ejemplo: 
RANGOS POR ANTIGÜEDAD DE DEUDA DE: A:	
No. DE CUENTA UNIFICADA:	Debe permitir el acceso a un catálogo de cuentas unificadas que identifican a cada municipalidad
INGRESO DE UN ARCHIVO CON CUENTAS ESPECIFICAS	Debe permitir ingresar un archivo que contenga los números de las cuentas que se quieren analizar

5.1.5 Creación de un portal para el almacenamiento de documentos:

Crear un portal para el almacenamiento de hojas de trabajo, facturas canceladas con tasa, facturas con deuda, estados de cuenta pendientes de pago, etc., que son documentos de soporte para la gestión municipal, para tenerlos disponibles cuando las municipalidades los solicitan en reposición de documentos como condición para pagar. Esto permitirá además no acumulara con demasiada información las computadoras asignadas a cada colaborador del área, y tener información organizada y de fácil localización.

5.1.6 Presupuesto para la implementación

Concepto	Descripción	Valor	Observaciones
Servicios Profesionales	Contratación de un programador que se haga cargo de desarrollar el reporte de cuenta por cobrar, que se propone, para que sea realizado con rapidez, ya que Sistemas de Información no tiene disponibilidad de tiempo.	Q15,000.00	Se estima dos meses para su desarrollo e implementación
Creación de Portal	Creación de un portal para el almacenamiento de documentos, archivos, estados de cuenta, facturas, para optimizar el espacio de las computadoras asignadas al personal encargado de la gestión de cobro de la cartera municipal.	Q7,000.00	Se estima que se desarrollará con el personal contratado en planilla del Departamento de Sistemas.
Compra de Equipo	Compa de una quemadora de CD's para entrega de datos y documentos escaneados que recurrentemente solicitan las municipalidades, que se podrán localizar con facilidad desde el portal a crear.	Q1,300.00	Una sola compra
Horario extraordinario	Tiempo que se el personal tendrá que invertir para conocer y dominar el nuevo reporte, el portal a crear	Q9,000.00	Los primeros 3 meses
Compra de CD's	Para el traslado de información que ocupa mucho espacio que soliciten las municipalidades	Q1,000.00	Gasto anual
TOTAL		Q33,300.00	

5.1.7 Análisis Costo Beneficio:

Los beneficios que se derivan de la implementación de reportes que permitan identificar tempranamente cuentas que representan mayor riesgo, por ser una herramienta de cobro y seguimiento de deuda, permite la recuperación de la deuda en menor tiempo, alertando a los

responsables del cobro sobre cuentas desde que inician a dar muestras de retraso en el pago, toda vez que facilitan la gestión.

Esto se traduce en beneficio para la empresa debido a que al cobrar en menor tiempo, permite a la empresa disminuir los gastos en financiamiento, al contar con mayor flujo de efectivo mensual.

Por otra parte, actualmente el personal a cargo de la gestión de cobro de la cartera municipal labora en promedio 60 horas extras mensualmente, que representan a la empresa un costo aproximado de Q2,500.00 mensuales, Q30,000.00 al año, de los cuales se estima se reducirá al 50%, de tal modo que la inversión de Q33,300.00 por la implementación de la propuesta, se recupera en 2.02 años, solo tomando en cuenta el ahorro generado en tiempo extraordinario.

Conclusiones

1. Es necesario lograr una mejora significativa en la recuperación de la cuenta por cobrar de la cartera municipal, que permita contar con las herramientas necesarias, para llevar a cabo una efectiva gestión de cobro, a fin de evitar que la cartera se vuelva más antigua.
2. Las personas que realizan la gestión de cobro de la cartera municipal no conocen los descriptores de puestos. Al analizar los resultados de la encuesta realizada, se evidencia que no hay certeza de que los descriptores de puesto estén actualizados, denotando la necesidad de revisar y actualizar los mismos, toda vez que permiten a los colaboradores realizar de mejor forma su trabajo, si conocen con detalle cada una de las operaciones y los requisitos necesarios para la realización de sus labores. También son de utilidad para el supervisor, pues le permite conocer con precisión y orden los elementos que integran cada puesto, facilitando su labor y permitiéndole asesorar a sus colaboradores cuando sea necesario.
3. Los procedimientos de gestión de cobro tampoco son del conocimiento de todas las personas a cargo de la gestión de cobro de la cartera municipal. Por otra parte, tampoco se sabe con certeza la fecha en que fueron revisados, siendo esto una oportunidad de mejora, toda vez que es importante contar con los procedimientos actualizados para el logro de los objetivos, sin embargo se debe dar la misma importancia a la ejecución de los mismos, por lo que la comunicación y monitoreo de su cumplimiento juegan un importante papel.
4. El 60% de las personas encuestadas opinan que si existen políticas de cobro, el 40% indican que no existen. No obstante lo anterior, se encontró que el 50% que indica que existen que si hay políticas, no sabe cuándo fueron actualizadas, tampoco las tienen por escrito, pues cuando se les solicitaron, no pudieron ubicarlas.
5. Es de vital importancia contar con una política de cobro actualizada, para evitar riesgos innecesarios, así como para ejercer una constante vigilancia de la cuenta por cobrar y tomar las decisiones oportunas, que conlleven al logro de los objetivos de la empresa.

6. Los reportes con los que se cuenta actualmente para el monitoreo de la cuenta por cobrar municipal, aportan información importante y útil, sin embargo para que los mismos sean utilizables, conllevan mucho tiempo, debido a que todavía requiere mucho trabajo manual, haciendo lento el proceso.
7. En opinión de los encuestados, estos reportes son susceptibles de ser mejorados a través de automatizarlos totalmente, de tal manera que sean generados por el sistema de información utilizado en la empresa, debiendo proporcionar todos los datos necesarios para identificar las cuentas de riesgo, la antigüedad de los saldos, los datos del cliente y demás información para hacer el seguimiento de cobro, para evitar errores humanos, ahorro de tiempo, que se puede invertir en otras actividades que requieren seguimiento.
8. Es esencial contar con un reporte eficiente que permita a la empresa reaccionar rápidamente ante las cuentas que se identifiquen con riesgo de ser recuperadas, reduciendo de este modo el riesgo de endeudamiento, al identificar las cuentas consideradas peligrosas, de forma temprana.

Referencias

- Arens, A. E. (2007). Auditoría, un Enfoque Integral,. México: Prentice Hall Hispanoamericano.
- Barios Guzman, B. M. (2008). Tesis de Licenciatura Importancia de la Auditoría de Las Cuentas por Cobrar, Universidad Rafael Landívar. Qutzatenango, Guatemala.
- Brachfield, P. (2009). *Gestión del Crédito y Cobro*. Barcelona, España: Bresca Editorial, S. L.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw Hill.
- Comunicación Corporativa Empresa Eléctrica de Guatemala, S. A. (2015). Historia Empresa Eléctrica. Guatemala.
- Contaduría General de La Nación. (2009). Diccionario de Términos de Contabilidad Pública. Imprenta Nacional de Colombia, Familia Tipográfica: Helvética Neue.
- Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la Investigación. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2007). Administración Contemporánea. México, D.F.: Mc Graw-Hill.
- Koonts & Werlich, H. H. (2012). Administración Una Perspectiva Global. México: McGraw-Hill.
- Malavé M., M. M. (2005). Análisis del Control Interno de las Cuentas Por Cobrar. Maturín, Venezuela: Universidad de Oriente.
- Nación, C. G. (2009). Diccionario de Términos de Contabilidad Pública. . Colombia: Imprenta Nacional de Colombia, Familia Tipográfica: Helvética Neue.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (20012). Administración. Missouri: Prentice Hall.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: Thomson Learning.
- Ley General de Electricidad. (21 de Noviembre de 1996). Decreto 93-96 del Congreso de la República, Régimen de Precios de la Electricidad. Guatemala: Diario de Centroamérica.
- Reglamento de la Ley General de Electricidad, Acuerdo Gubernativo Numero 256-97 (21 de marzo de 1997).
- Rojas Díaz, W. O. (2007). Diseño de un Sistema de Control Inerno en una Empresa Comercial de Repuestos Electrónicos. Guatemala.

Anexo



Anexo 1
CUESTIONARIO

Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA de Administración de Empresas

Dirigida a: Gerente Comercial; Jefes de los departamentos de Gestión de Cobro y Lecturas y Facturación; Jefes de las Unidades de: Recuperación de Cartera, Recaudación, Corte y Reposición y Contabilidad; Personal de Recuperación de Cartera, encargado directamente de la gestión de cobro de los clientes municipales: Analista B (coordinador), Auxiliar B y Oficinista.

La información a proporcionar es de carácter confidencial y servirá únicamente para efectos de esta investigación.

El objetivo de este instrumento es recopilar información que permita al investigador identificar los aspectos para proponer una mejora significativa en la recuperación de la cuenta por cobrar del sector gubernamental-Municipal.

Objetivo: Analizar las actividades que se realizan para la gestión de cobro de la cartera municipal.

1 ¿Qué actividades se realizan para la gestión de cobro de la cartera municipal?

Objetivo: Evaluar los descriptores de puesto para quienes realizan la gestión de cobro municipal.

2 ¿Existen descriptores de puesto para quienes realizan la gestión de cobro municipal?

si No

3 Si su respuesta es afirmativa, indique cuándo fue la última vez que fueron actualizados.

4 ¿Considera importante la existencia de descriptores de puesto?

si No

¿Por qué?

Objetivo: Determinar si existen procedimientos de cobro, para luego proceder a actualizarlos o elaborarlos, de modo que permitan agilizar las operaciones de cobro.

5 ¿Existen procedimientos escritos para realizar la gestión de cobro municipal?

si

No

6 Si su respuesta es afirmativa, indique cuándo fue la última vez que fueron actualizados.

Objetivo: Revisar si existen políticas de gestión de cobro.

7 ¿Existen políticas de gestión de cobro para la cartera municipal?

si

No

8 Si su respuesta es afirmativa, indique cuándo fue la última vez que fueron actualizados.

9 ¿Se respetan las políticas de cobro de la cartera Municipal?

si

No

Objetivo: Diseñar los reportes que permitan realizar el control de la cuenta por cobrar e identificar con rapidez y precisión las cuentas morosas, reduciendo el tiempo de la gestión y lograr mejores resultados de cobro.

10 ¿Los reportes que se utilizan para la administración de la cartera proporcionan la información necesaria para llevar un apropiado control de la misma?

si

No

¿Por qué? _____

11 ¿Cómo considera que se pueden mejorar los reportes que se utilizan actualmente?

Objetivo: Definir la estrategia de cobro a seguir en las cuentas con mayor endeudamiento y que representan mayor riesgo.

12 ¿Con los reportes existentes es posible identificar fácilmente las cuentas con mayor deuda y que representan mayor riesgo?

si

No

¿Por qué? _____

13 ¿Cómo podrían identificarse más fácilmente las cuentas con saldos más antiguos y que representan el mayor riesgo?

