

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración Corporativa



**Influencia de la morosidad en la gestión de créditos y cobros en una  
empresa Distribuidora de Línea Blanca en Guatemala**

(Tesis de Maestría)

Leonel Fernando Toca Letona

Guatemala, septiembre 2013

**Influencia de la morosidad en la gestión de créditos y cobros en una  
empresa Distribuidora de Línea Blanca en Guatemala**  
(Tesis de Maestría)

Leonel Fernando Toca Letona  
Lic. Dante Antonio Avalos (**Asesor**)  
M.Sc. Anabella Cerezo de García (**Revisora**)

Guatemala, septiembre 2013

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

M.Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

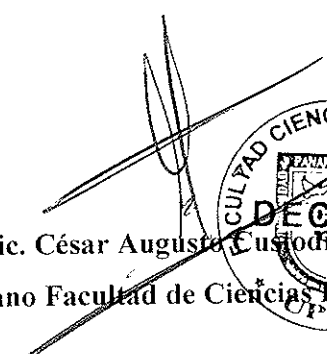
**Coordinadora**

REF.:UPANA.C.C.E.E.0008-2013-MSc.AC.

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

**GUATEMALA, 26 DE JULIO DEL 2,013**

De acuerdo al dictamen rendido por el licenciado Dante Avalos, asesor y M. Sc. Anabella Cerezo de García, revisora de la Tesis, titulada: "INFLUENCIA DE LA MOROSIDAD EN LA GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE LÍNEA BLANCA EN GUATEMALA", elaborada por el licenciado Leonel Fernando Toca Letona, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Administración Corporativa.

  
Lic. César Augusto Custodio Cobarríos  
Decano Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 18 de enero del 2013.-

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera de Maestría en Administración Corporativa  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la tesis tema "Influencia de la morosidad en la gestión de créditos y cobros en una empresa Distribuidora de Línea Blanca en Guatemala". Realizada por Leonel Fernando Toca Letona No. 0601557 estudiante de la carrera de Maestría en Administración Corporativa; 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 juicio del revisor, por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la tesis mencionada.

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



Lic. Dante Avalos

Asesor

Guatemala, 15 de abril de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Tesis con el tema **“Influencia de la morosidad en la gestión de créditos y cobros en una empresa Distribuidora de Línea Blanca en Guatemala”**, presentado por el estudiante: **Leonel Fernando Toca Letona**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** 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.

Atentamente,



M. Sc. Anabella Cerezo de García  
Revisora

# Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Reseña Histórica de la Empresa	1
1.1.2 Estudios Realizados anteriormente	3
1.1.3 Organigrama de la empresa	4
1.1.4 FODA	5
1.2 Marco Teórico	6
1.2.1 Cuenta por Cobrar	7
1.2.2 Administración de Cuentas por Cobrar	7
1.2.3 Calificación de Crédito	9
1.2.4 Cambio de los estándares de Crédito	10
1.2.5 Condiciones de Crédito	10
1.2.6 Descuentos por pago en efectivo	10
1.2.7 Período de Crédito	11
1.2.8 Supervisión de Crédito	11
1.2.9 Rotación de Cuentas por Cobrar	12
1.2.10 Determinación de la edad de las cuentas por cobrar	13
1.2.11 Técnicas populares de cobro	13
1.2.12 Morosidad en las cuentas por cobrar	14
1.2.13 Niveles de Morosidad según el tipo de cartera	15
1.2.14 Manejo adecuado de la morosidad	16

1.2.15 Riesgos y Efectos Financieros	16
1.2.16 Relación morosidad y riesgo financiero	17
1.2.17 Efecto de la alta morosidad en el capital de trabajo, costo financiero y por ende en la rentabilidad	18
1.2.18 Control Interno	20
1.3 Planteamiento del Problema	23
1.4 Objetivos de la Investigación	24
1.4.1 General	24
1.4.2 Específicos	24
1.5 Alcances y Limites de la investigación	24
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Metodología Aplicada en la Investigación	25
2.1.1 Sujetos	25
2.1.2 Instrumentos	25
2.1.3 Procedimiento	26
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Resultados	28
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Análisis de Resultados	35
Conclusiones	41
Propuesta de mejora	43
Bibliografía	57



## **Resumen**

En el desarrollo del Trabajo de Egreso de Maestría se seleccionó el tema de Influencia de la morosidad en la gestión de créditos y cobros en una empresa multinacional dedicada a la distribución de productos de línea blanca, y por el comportamiento financiero de la empresa en los últimos 2 años se identificó la erosión en el capital de trabajo, el alto nivel de la morosidad.

En el capítulo 1, se presentó una reseña histórica de la empresa fabricante y distribuidora en México y su expansión por Centro América, la situación actual de la empresa, análisis FODA, definiciones importantes para comprender el contexto de la investigación, herramientas de análisis, etc. Así mismo, se planteó el problema, los objetivos y alcance de la investigación.

La metodología de trabajo que se utilizó para el desarrollo de la investigación se describe en el contenido del capítulo 2, indicando el tipo de investigación, los sujetos que participaron en las diferentes fases del trabajo de campo, los instrumentos y/o herramientas a utilizados para recolección de datos, etc.

El capítulo 3 describieron los resultados obtenidos con el desarrollo del trabajo de campo, las gráficas, hallazgos, datos cualitativos y cuantitativos necesarios para concluir los objetivos de la investigación y que a su vez permitieron definir una propuesta de mejora adecuada para solucionar la problemática de la distribuidora.

En el desarrollo del capítulo 4, se describieron los resultados tabulados de las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado a Gerentes de área, Ejecutivos de Ventas y Expertos.

En las conclusiones de la investigación se presentan los efectos que han tenido los niveles altos de morosidad en el desempeño y administración del capital de trabajo.

Y al final se propone el modelo que debe implementarse para frenar el crecimiento de la morosidad y eficientizar la gestión de manera que mejore los niveles del capital de trabajo.

## **Introducción**

En el mundo actual de los negocios, se debe tener una ventaja competitiva que haga una distinción en el mercado donde se participa. Ahora bien, existen muchas formas de crear esa ventaja competitiva, a través del producto, servicio, precio y distribución.

La clave de la empresa moderna es determinar que variable tomarán como distinción para formar su ventaja. Dentro del área de servicios algunas empresas han optado por proporcionar crédito a sus clientes.

El crédito proviene etimológicamente del término creer, es decir, creer en alguien o confiar. En la medida que esta herramienta se maneje y administre en forma eficaz y eficiente, así será el riesgo que corre la empresa, ya que está colocando recursos económicos en manos de terceros. En el caso que se otorgue y se recupere en un tiempo prudente no existe problema, los conflictos surgen cuando los clientes toman más tiempo en pagar del indicado por la política establecida por la empresa.

Tal es el caso de una empresa distribuidora de productos de Línea Blanca, la cual presenta en los últimos dos años altos niveles de morosidad proveniente de su cuenta por cobrar.

En el contenido de este trabajo, está el informe final del estudio sobre “Influencia de la morosidad en la gestión de créditos y cobros en una empresa distribuidora de Línea Blanca en Guatemala” como parte del mismo se detalla el planteamiento del problema, objetivos, justificación, tipo de estudio, fuente, procesamiento de la información, etc.

La finalidad de este proyecto es presentar el diseño del departamento de créditos y cobros, cuyo objeto es establecer las políticas y procedimientos, para disminuir el riesgo actual que tiene el activo más grande de la corporación en Guatemala.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

### 1.1.1 Reseña Histórica de la Empresa

En 1944 los señores Acarosa y Mendizábal fundaron una pequeña empresa en la Ciudad de México donde se fabricaban bases para lámparas e importaban artículos varios. Un año después, con la unión de las dos primeras letras de ambos apellidos (Acarosa y Mendizábal) dieron nombre a la empresa.

En 1946, los fundadores comenzaron a fabricar gabinetes y muebles para cocina. Más tarde en 1957, se inició la producción de estufas a gas de 20” y 30”, las cuales eran distribuidas en la República Mexicana. Un sueño comenzaba a hacerse realidad, ya se fabricaban 45 aparatos diarios y empleaban a más de 185 personas en distintas áreas de la mano del deseo de superación que ha caracterizado a la empresa desde su fundación.

En las décadas de los 60’s y 70’s hubo un notable crecimiento. En 1968, la empresa da un paso fundamental: se adelanta a su época con una idea diferente, refrigeradores con interiores de plástico, diversificando así la línea de artículos para el hogar que hasta entonces producía. En 1970, comenzó a tener presencia en Centro América, el Caribe y parte de Sudamérica.

En 1979, inició la construcción de su primera planta fuera de la ciudad de México: Industrias Megal. Esta planta se encuentra ubicada en la ciudad de Jalisco, México, y por primera vez, se exportan productos a su vecino: Estados Unidos y Canadá.

Para la década de los 80’s ya se encuentra presente en la mayoría de los hogares de México, y anticipándose a las oportunidades y amenazas que podría traer hacia su mercado la firma del TLC, la empresa estableció alianzas a nivel nacional e internacional. En ese año se asoció con ACME, compañía norteamericana, quien actualmente es una de las empresas líderes a nivel mundial en la comercialización de electrodomésticos. Como resultado de la

alianza entre la empresa y ACME, en 1992 se construyó en la ciudad de Zapotitlán, México, una planta de estufas a gas, que en sus inicios fue llamada ACMESA. Hoy en día esta planta es líder en exportación de estufas a gas y eléctricas para el mercado más competido del mundo: Estados Unidos de Norteamérica.

Posteriormente la empresa adquirió ASCO, fabricante de estufas, lavadoras y refrigeradores con la marca PSA, y más tarde compró QQA, empresa del Grupo Fosforin, fabricante de lavadoras.

Como una medida de integración estratégica, la empresa se asoció con Lo Wang Corporación, compañía de origen Chino, dando origen a una nueva planta llamada Wang dedicada a la fabricación de motores. Continuando con la búsqueda de expansión de su mercado, proyectando liderazgo, la empresa buscó alianzas con fabricantes locales en Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Argentina; con lo que se logró consolidar el liderazgo de la empresa como una empresa Latinoamericana.

En cuanto a desarrollo de tecnología se refiere, la empresa desde 1995 invirtió para crear un centro de Tecnología y Desarrollo. Con este crecimiento, la empresa ha podido mejorar sus artículos y la tecnología asociada a la conceptualización, diseño e implementación de nuevos productos en un lugar donde se combinan la creatividad, el talento y la ingeniería, desarrollando bienes que compiten de tú a tú con todas las marcas internacionales.

El avance tecnológico le ha permitido a la empresa mantener su participación de mercado y competir contra las nuevas marcas que entran al mercado. Actualmente, el centro de Tecnología y Proyectos de la empresa cuenta con la infraestructura necesaria para desarrollar productos competitivos a nivel mundial.

En el año 2001, nuevamente en alianza con ACME, comienza a operar XYZ, planta ubicada en Monterrey, dedicada a la fabricación de refrigeradores Grandes y “High performance” para el mercado de exportación. En el año 2003 la empresa adquiere dos compañías Chilenas para entrar a ese mercado fabricando estufas, refrigeradores y lavadoras. Finalmente en el año 2008 continuando con

su expansión la empresa adquiere a PIPO, la compañía Coreana más importante en la fabricación de electrodomésticos iniciando en este 2006 como la empresa Coreana, y con las marcas ABC; PuntoG y ACME.

En 1990 deciden tener un crecimiento hacia el área centroamericana, específicamente en Guatemala. La empresa que se formó tiene a su cargo surtir el mercado de Línea Blanca en Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.

La postura de mercadeo al ingresar a Centro América, era colocar producto en los distintos canales de distribución no importando el costo que tuviera. La ventas iniciaron en la década de los '90 en 1200 piezas anuales, para el 2008 se espera un cierre en las 13,500 piezas anuales, generado un ingreso aproximado de Q. 13.5 millones.

#### 1.1.2 Estudios realizados anteriormente:

Específicamente sobre este caso no existe una Tesis que converse sobre el tema, sin embargo, podemos encontrar algunos trabajos cuya relación esta enmarcada en señalar las limitaciones que otras industrias o instituciones tienen, tales como:

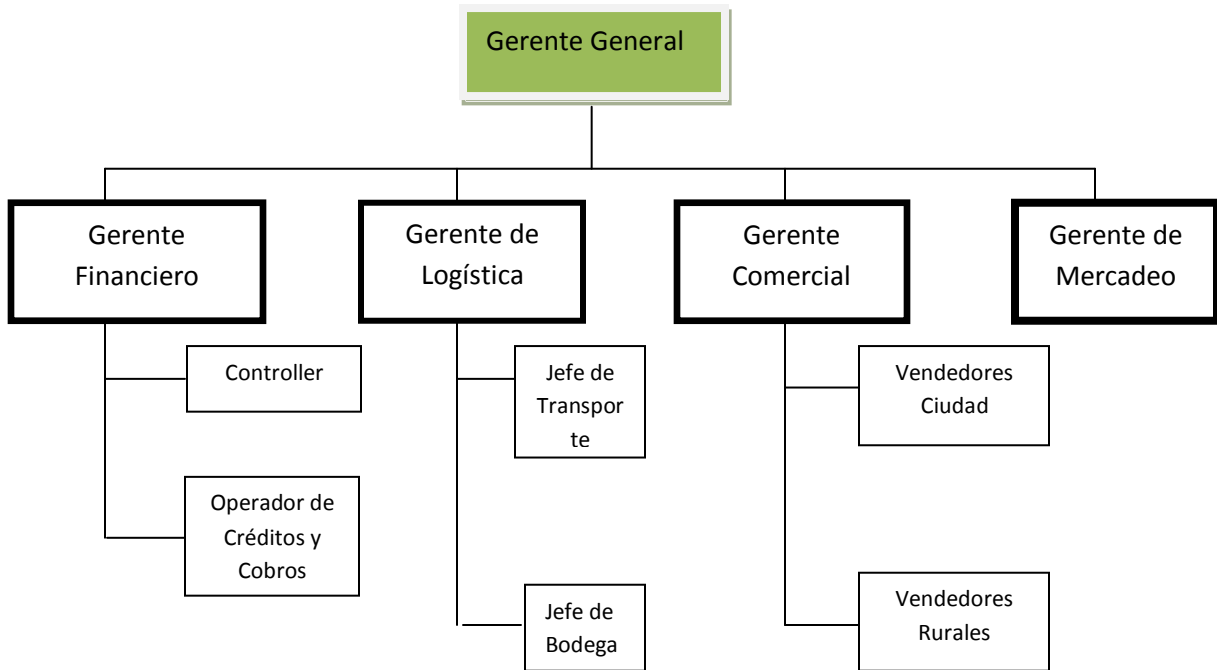
Análisis del Departamento de créditos y cobros de una industria de aceites y grasas, en la cual desarrollan un diagnostico de la situación actual y una propuesta de mejora, elaborada por el estudiante Javier Augusto Monzón Juárez, marzo 2011 UPANA.

Mejoramiento en políticas, procedimientos, controles y revisiones del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Maravilla, S.A. este estudio se enfoca en establecer la forma de trabajo actual y propone los ajustes a los procedimientos que permite mejorar el control interno a nivel general, desarrollada por Juan Carlos Piedra Santa Guzmán, Nov. 2012 UPANA.

Implementación de procedimientos de Control Interno en el departamento de Créditos y Cobros en una industria de calzado, se realiza una análisis y propuesta sobre las practicas de trabajo, teniendo como fin ir estableciendo los candados que mejoran la fuga de recursos económicos, por Juan Fernando García, marzo 2012 UPANA.

### 1.1.3 Organigrama de la Empresa

Ilustración No. 1



Fuentes: desarrollo propio (febrero, 2013)

### 1.1.4 FODA

#### Ilustración No. 2

##### Análisis FODA

###### Fortalezas:

1. Líder en la venta de estufas en Centro América.
2. Marcas reconocidas a nivel mundial y muy bien ubicadas en el Top of mind.
3. Disponibilidad de casa matriz a corregir la situación de la

###### Oportunidades:

1. Nichos de mercado lo explotados en el área de refrigeradoras, lavadoras y estufas.
2. La ubicación de Centro América logísticamente es adecuada para surtir de Guatemala toda la región.

###### Debilidades:

1. Falta de estructura organizacional para administrar adecuadamente capital de trabajo.
2. Carencia de un Control Interno eficaz
3. Morosidad en la cartera

###### Amenazas:

1. Fuerte competencia en refrigeradoras y estufas
2. Ingreso de producto proveniente de China y Corea con bajos costos.
3. Mala imagen en el otorgamiento del crédito.

Fuente: Elaborado en base la experiencia dentro de la compañía (febrero 2013)

## 1.2 Marco Teórico

Con la finalidad de comprender el tema de una manera más amplia, es necesario detallar una serie de conceptos y categorías, los cuales ayudarán a tener una visión más clara del tópico.

Dentro de los informes que reflejan la situación financiera y económica de la empresa, tenemos los llamados Estados Financieros. Dentro de estos podemos mencionar el Estado de Resultados, Balance General, Evolución del Capital y Utilidades y el Estado de Flujo de Efectivo.

El Balance General tiene 3 componentes básicos: activos, pasivos y capital.

Se entiende como Activos todos aquellos bienes o servicios que en posesión de la empresa constituyen un derecho que puede ejercer en el corto, mediano o largo plazo.

Pasivos son aquellos bienes o servicios que en posesión de la empresa constituyen una obligación que deben cumplir en el corto, mediano o largo plazo.

El capital está conformado por los aportes de los socios al momento de constituir la sociedad o bien incrementos o decrementos que se den en el ciclo de vida de la empresa, y también estructuran este rubro las utilidades de ejercicios anteriores y las del período sujeto de estudio.

Se enfoca la atención en los activos, entre los cuales podemos mencionar:

Activos Corrientes

Caja y Bancos

Inventarios

Cuentas por Cobrar

Servicios Pagados por Anticipado

Activos No Corrientes

Maquinaria



## Mobiliario y Equipo

## Hardware y Software

Depende del tipo de empresa así será la composición de cada uno ellos dentro del total de activos, pero en muchos casos gran parte de la inversión se centra en Inventarios y Cuentas por Cobrar.

### 1.2.1 Cuenta por Cobrar:

Para Korn y Boyd (1989) “Las cantidades que adeudan a la empresa, clientes, accionistas u otras personas, se consideran como cuenta por cobrar. Si las deudas tienen la evidencia de una promesa escrita formal de pago, se denominan documentos por cobrar. Cuando no existe una promesa escrita formal de pago, se les llama cuenta por cobrar. Cuentas por cobrar, simplemente comprenden las cuentas por pagar de los clientes”.

### 1.2.2 Administración de cuentas por cobrar:

Dependiendo del tipo de empresa o negocio, así es la importancia que la administración le da a las cuentas por cobrar, por ejemplo: en una comercializadora donde la clave para desplazar su producto es el crédito, las cuentas por cobrar se constituyen como uno de los activos más grandes de su Balance General. En estos casos es donde toma una gran importancia, una adecuada administración de este rubro.

En la realidad dentro del área financiera se maneja una frase muy utilizada, es necesario ser un excelente cobrador, y un adecuado pagador aprovechando al máximo el crédito sin dañar la imagen de la empresa.

Para Gitman (2007) “El objetivo de administrar las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas. El logro de esta comprende tres temas:

- Selección y estándares de crédito
- Condiciones de crédito
- Supervisión de crédito”.

## Selección y Estándares de crédito:

Para Gitman (2007) “La selección de crédito consiste en la aplicación de técnicas para determinar que clientes deben recibir crédito. Este proceso implica evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con los estándares de crédito de la empresa, es decir, los requisitos mínimos de esta para extender crédito a un cliente”.

### La cinco “C” del crédito

Según Gitman (2007) “Una técnica popular para la selección de crédito se denomina cinco “C” que proporciona un esquema para el análisis detallado del crédito. Debido al tiempo y a los gastos involucrados, este método de selección de crédito se usa en solicitudes de crédito de grandes montos. Las cinco “C” son:

**Carácter:** el historial del solicitante debe cumplir con las obligaciones pasadas.

**Capacidad:** la capacidad del solicitante para reembolsar el crédito solicitado, determinada por medio de un análisis de estados financieros centrado en los flujos de efectivo disponibles para reembolsar las obligaciones de deuda.

**Capital:** la deuda del solicitante con relación a su capital propio.

**Colateral:** el monto de activos que el solicitante tiene disponible para garantizar el crédito. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la posibilidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante incumple el pago.

**Condiciones:** las condiciones existentes generales y específicas de la industria y cualquier condición peculiar en torno a una transacción específica”.

Para las empresas es básico seguir una metodología para la selección del crédito, porque es necesario ir minimizando el riesgo de alguna cuenta incobrable en el futuro.

### 1.2.3 Calificación de crédito:

Para Gitman (2007) “La calificación de crédito es un método de selección de crédito que se usa comúnmente en la solicitud de crédito de alto volumen y poco monto en dólares.

La calificación de crédito aplica valores obtenidos estadísticamente a los puntajes de las características financieras y de crédito clave de un solicitante de crédito para predecir si cumplirá a tiempo con el crédito solicitado.

En pocas palabras, el procedimiento genera una calificación que mide la fortaleza crediticia general del solicitante y la calificación se usa para tomar la decisión de aceptar-rechazar la concesión del crédito al solicitante.

Las grandes operaciones de tarjetas de crédito, como las de bancos, empresas petroleras y tiendas departamentales, son las que usan con mayor frecuencia la calificación de crédito. El propósito de esta calificación es tomar decisiones de crédito bien informadas con rapidez y de manera económica, reconociendo que el costo de una sola decisión basada en una calificación errónea es pequeño.

No obstante, si aumentan las deudas incobrables por decisiones basadas en una calificación, entonces el sistema de calificación debe evaluarse de nuevo”.

Dentro del sistema bancario a este método se le conoce también como el Scoring del cliente, en donde cada institución pondera cada variable fundamental del cliente, por ejemplo:

Estabilidad de Trabajo	25 puntos
Liquidez	25 puntos
Historial crediticio	25 puntos
Garantías Reales	25 puntos

Dependiendo del tipo de crédito, así pueden variar las variables a calificar.

#### 1.2.4 Cambio de los estándares de crédito

En ocasiones, la empresa analizará cambiar sus estándares de crédito por mejorar sus rendimientos y crear mayor valor de sus propietarios.

Es de suma importancia que los estándares o políticas se mantengan actualizados en función de los requerimientos financieros de la empresa, pero también a las condiciones del mercado, ya que para desplazar producto o servicios es necesario estar bajo las mismas condiciones de la competencia.

#### 1.2.5 Condiciones de crédito:

Según Gitman (2007) “Las condiciones de crédito son los aspectos de venta para clientes a quienes la empresa ha extendido el crédito. Las condiciones de 30 netos significan que el cliente tiene 30 días desde el inicio del período de crédito para pagar el monto total de la factura. Algunas empresas ofrecen descuentos por pago en efectivo, es decir, deducciones porcentuales del precio de compra por pagar en un tiempo específico. Por ejemplo, las condiciones de 2/10, 30 netos significan que el cliente puede recibir un descuento del 2% del monto de la factura si realiza el pago en 10 días a partir del inicio del crédito o paga el monto total de la factura en 30 días”.

Añade el autor: “El negocio de la empresa tiene mucho que ver con sus condiciones de crédito regulares. Por ejemplo, una empresa que vende artículos perecederos tendrá condiciones de crédito muy cortas porque sus artículos tienen poco valor colateral a largo plazo; una empresa en un negocio temporal puede adaptar sus artículos para que coincidan con los ciclos de la industria. Una empresa desea que sus condiciones de crédito regulares se ajusten a los estándares de su industria. Si las condiciones de crédito son más restrictivas, atraerá pocos clientes pero de mejor calidad en cuanto a capacidad de pago”

#### 1.2.6 Descuento por pago en efectivo

Cuando las empresas necesitan apresurar el ciclo de su flujo de efectivo, se toma la decisión de otorgar un porcentaje de descuento si el pago se realiza en una forma anticipada, porque

en determinando momento es más económico proporcionar este descuento que apalancarse de una institución financiera.

Para Gitman (2007) “Incluir un descuento por pago en efectivo en la condiciones del crédito es una manera frecuente de lograr la meta de acelerar los cobros sin presionar a los clientes. El descuento por pago en efectivo proporciona un incentivo para que los clientes paguen más rápido. Al acelerar los cobros, el descuento disminuye la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar, pero también reduce las utilidades por unidad. Además, iniciar un descuento por pago en efectivo debe reducir las deudas incobrables porque los clientes cancelaran rápido, y debe incrementar el volumen de producto”.

#### 1.2.7 Período de crédito:

En el momento que se otorga el crédito es vital establecer, cuanto es el tiempo idóneo para esperar el pago de la mercadería o servicio, sin embargo, esta cantidad de días está en función de la naturaleza del negocio y de cómo la competencia maneja la variable crédito. No es tan sencillo establecer a la ligera 30 ó 90 días, depende mucho de una serie de circunstancias que no son puramente financieras. Un cambio en este plazo obviamente repercutirá en la situación financiera y económica de la empresa.

De acuerdo con Gitman (2007) “Los cambios en el período de crédito, es decir, el número de días después del inicio del lapso de crédito hasta el cumplimiento del pago total de la cuenta, también afectan la rentabilidad de la empresa”.

#### 1.2.8 Supervisión de crédito

Toda labor de tipo administrativo y contable, es necesario que contenga una dosis de supervisión, la cual llevará a mantener y mejorar en forma constante la labor que se desarrolle o en este caso el control interno sobre las operaciones.

Para Gitman (2007) “Es una revisión continua de las cuentas por cobrar de la empresa para determinar si los clientes están pagando conforme a las condiciones de crédito establecidas. Si no están pagando a tiempo, la supervisión del crédito advertirá a la empresa del problema. Los pagos lentos son costosos para una empresa porque prolongan el plazo

promedio de cobro e incrementan la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar. Dos técnicas que se usan con frecuencia para la supervisión del crédito son el período promedio de cobro y la antigüedad de las cuentas por cobrar. Además, las empresas utilizan diversas técnicas populares de cobro, entre estas podemos mencionar: Cartas, llamadas telefónicas, visitas personales, agencias de cobro y acción legal”.

#### 1.2.9 Rotación de cuentas por cobrar:

Korn y Boyd (1989) dicen “El tiempo que requieren las cuentas por cobrar para convertirse en efectivo es un factor importante para evaluar si el capital neto de trabajo es adecuado. La rotación de las cuentas por cobrar se calcula dividiendo el saldo promedio de las cuentas por cobrar entre la cifra de ventas netas a crédito durante el período.”

Para efectos de su comprensión tomaremos un ejemplo:

La empresa XX tiene un promedio de cuentas por cobrar de Q. 162,750 y unas ventas netas a crédito Q. 1,625,450

Al aplicar la formula quedaría así:

$$Q. 1,625,450 / Q. 162,750 = 9.9 \text{ veces}$$

Esto significa que, durante el año, las cuentas por cobrar tuvieron un rotación de 9.9 veces. Sin embargo, es fundamental trasladar este dato a un equivalente en número de días, es decir, cuánto tiempo se tardan las cuentas por cobrar en recuperarse, y para esto se divide 365 dentro del factor de 9.9 veces, lo cual nos da 37 días.

El autor indica “Si este promedio de período de cobranza es bueno o malo depende de muchos factores. Primero, el período debe compararse con las condiciones de crédito concedidas a los clientes. Supongamos que las condiciones de crédito de la Cía. XX son neto 30 días. Es normal que el período de cobranza sea más largo que las condiciones de crédito, porque la mayoría de los clientes paga al final del período de crédito o unos días después”.

El autor expresa “Cuando el período de cobranza es más largo que el que se espera, debe determinarse la causa. Puede ser que las cuentas incobrables se incluyan en el saldo de las cuentas por cobrar y por tanto están prologando el período de cobranza, el cual se determina como un promedio. En tal caso, las cuentas incobrables deben separarse y cancelarse. Los procedimientos de cobranza deficientes y un cambio en la política de crédito de la empresa son otros factores que pueden ser la causa de que se prolongue un período de cobranza”.

Una empresa puede emplear una política de crédito moderada, como una herramienta para estimular ventas; pero la administración debe recordar que hay un costo financiero involucrado en la concesión de crédito. Debido a la prolongación del período de cobranza, las cuentas por cobrar de los clientes retienen el efectivo que de otra manera podría emplearse en las operaciones del negocio. Por tanto, Los objetivos de la administración serán convertir las cuentas por cobrar en efectivo, tan pronto como sea posible. La cobranza más oportuna no solo disminuye los costos financieros, sino que también reduce el importe de las pérdidas por cuentas malas.

#### 1.2.10 Determinación de la edad de las cuentas por cobrar

El cálculo de la antigüedad de la cartera es fundamental, porque nos permite establecer el nivel de riesgo que la misma tiene, es decir, entre más antiguo es un saldo por recuperar mayor probabilidad tiene que este no se recupere.

Para Gitman (2007) “un calendario de vencimientos clasifica las cuentas por cobrar en grupos según el momento en que se generaron. Por lo general, se realiza una clasificación mensual, regresando 3 o 4 meses. El calendario resultante indica los porcentajes del saldo total de las cuentas por cobrar que han estado pendientes durante lapsos específicos. El propósito del calendario de vencimiento es permitir a la empresa detectar los problemas”.

#### 1.2.11 Técnicas populares de cobro:

A lo largo de la relación con el cliente se pueden utilizar muchas técnicas para el cobro, las cuales pueden estar dentro de las más rudimentarias a las más avanzadas en tecnología.

Cartas: después de cierto número de días, la empresa envía una carta formal recordando al cliente la cuenta vencida. Si la cuenta no se paga en cierto período después de ésta, se envía una segunda carta más exigente.

Llamadas Telefónicas: Si las cartas no tienen éxito, se puede realizar una llamada telefónica al cliente para solicitar el pago inmediato. Si este tiene una excusa razonable, se pueden realizar arreglos para extender el plazo de pago. Se puede recurrir a una llamada realizada por el abogado del vendedor.

Visitas personales: Esta técnica es mucho más común a nivel de crédito consumo, pero también la emplean eficazmente los proveedores industriales. Enviar a un vendedor local o una persona de cobranzas para confrontar al cliente puede ser eficaz. El pago puede realizarse en el sitio.

Agencias de cobro: Una empresa puede remitir las cuentas incobrables a una agencia de cobro o un abogado de cobranzas. Los honorarios por este servicio son en general bastante altos.

Acción Legal: es el paso más severo y una alternativa para el uso de una agencia de cobro. La acción legal directa no solo es costosa, sino que puede llevar al deudor a la quiebra sin que esto garantice la recepción final del monto vencido.

#### 1.2.12 Morosidad en las cuentas por cobrar

##### Determinación de la morosidad

Es fundamental aclarar que el éxito de una buena administración de cuentas por cobrar es la determinación a tiempo de las cuentas morosas y su inmediata acción sobre estas.

Independientemente del tipo de crédito que estemos hablando es necesario considerar una cuenta morosa a partir de 1 día de atraso.

Para Weston (1996) “En términos generales la morosidad de una cuenta por cobrar se determina a partir de un día de atraso que tenga en realizar su pago, sin embargo, existen



empresas que los clientes son morosos arriba de 15 ó 30 días, considerando que otorgan algún período de gracia para que estos cancelen sin ningún recargo”

El instrumento básico es un reporte de antigüedad de saldos, como por ejemplo:

Al Día Q. 55 millones

1 – 30 Q. 20 millones

31-60 Q. 5 millones

61-90 Q. 2 millones

91 a + Q. 1 millón

Cada nivel de antigüedad debe tener una estrategia o campaña de cobro, la cual puede ir desde métodos sencillos hasta los coercitivos.

#### 1.2.13 Niveles de morosidad según el tipo de cartera:

Para Weston (1996) “Se puede mencionar cuentas por cobrar dentro del mercado consumo y empresarial, dependiendo de las entidades que regulen a las empresas o instituciones financieras, así será el nivel de exigencias que cada una de estas tendrá para determinar sus saldos morosos y calcular las reservas necesarias para absorber en alguna medida la pérdida de la incobrabilidad”

En el caso de las instituciones financieras la determinación de las cuentas morosas tiene criterios sumamente fuertes, porque exigen a sus entidades que inicien a reservar en sus resultados a partir de 31 días de atraso, por ejemplo:

1 – 30 días	0% reserva
31-60 días	25% reserva sobre el capital vencido
61-90 días	50% reserva sobre el capital vencido
91- + días	100% reserva sobre el capital vencido

#### 1.2.14 Manejo adecuado de la morosidad:

Para Weston (1996) “La morosidad es el riesgo que muestran las carteras de convertirse en saldos incobrables, y en la medida en que se tienen políticas que ayuden a determinar y accionar sobre esta en forma inmediata, mejor será para la eficiencia operativa y financiera de las empresas”

El autor añade “Entre más rápido se actúe sobre un saldo moroso mayor probabilidad de recuperar algo tenemos, si las cuentas por cobrar se dejan envejecer, posteriormente el costo operativo de recuperarlas es altísimo, teniendo que absorber costos ocultos”

Cuentas Incobrables:

Para que una cuenta por cobrar sea considerada dentro de esta categoría es necesario cumplir por aspectos legales e internos de cada empresa, con un proceso de cobro por las diferentes formas y vías, hasta el momento en que todos los medios permitidos por la ley se encuentren agotados, se puede declarar como incobrable una cuenta.

#### 1.2.15 Riesgos y efectos financieros.

Debemos de partir por definir el termino riesgo, según Weston (1996) “Es la probabilidad de la perdida de una parte o del todo, de algún bien o servicio”

Existen varios tipos de riesgo:

- De crédito
- De mercado
- De liquidez

Riesgo de crédito: es la posibilidad de sufrir una pérdida por el incumplimiento de las obligaciones de pago. Perdida potencial debido al deterioro de la calidad crediticia de la contraparte.

Riesgo de mercado: es la posibilidad de que aparezca una pérdida originada por un movimiento adverso en los precios de mercado. Pérdidas que las empresas o instituciones financieras pueden sufrir como consecuencia en los precios o la volatilidad de los mercados.

Riesgo de liquidez: Ocurre cuando los ingresos de los fondos son insuficientes para cubrir los requerimientos de egresos de fondos.

Capital Neto de Trabajo:

Para Korn y Boyd (1989) “iniciar la evaluación de las condiciones de liquidez de una empresa, el analista determina el excedente del activo corriente sobre el pasivo corriente a corto plazo. Este excedente entre el activo corriente y el pasivo corriente se denomina capital neto de trabajo o capital de trabajo. Se prefiere el término “capital neto de trabajo” ya que algunas veces “capital de trabajo” se usa para referirse al activo corriente.”

El autor sigue indicando “el capital neto de trabajo representa un margen de seguridad. Está financiado por recursos a largo plazo y no requiere que se pague en un futuro cercano. Por tanto, cuanto mayor sea el capital neto de trabajo, mayor será también la seguridad de que las deudas corrientes se cancelarán a su vencimiento. Por otra parte, un capital neto de trabajo excesivo puede significar que el activo corriente no se está usando adecuadamente y que los fondos están ociosos”.

1.2.16 Relación morosidad y riesgo financiero:

Retomando el tema del riesgo financiero, el mismo, dice: “Es la posibilidad de sufrir el incumplimiento de las obligaciones de pago”. En el momento que un cliente empieza a mostrar saldos con atraso, en esa misma medida va incrementándose el riesgo de la incobrabilidad de los montos.

Si traemos como ejemplo, el nivel de antigüedad de los saldos de la empresa en estudio podemos analizar la siguiente situación:

Al Día Q. 55 millones

1 – 30 Q. 20 millones

31-60 Q. 1 millones

61-90 Q. 2 millones

91 a + Q. 4 millones

El rango que se encuentra al Día podemos decir que tienen cero riesgos de incobrabilidad, sin embargo, para asegurar esto es necesario conocer los niveles de garantía que se tienen de la misma, es decir, pagares, letras de cambio, fianzas, etc.

Por el contrario, observamos que Q. 28 millones tienen ya un día en delante de vencimiento, en la medida que una cuenta vaya envejeciendo en esa misma forma aumenta la posibilidad de perdida, ya que el cliente muestra un deterioro de su situación económica.

La reflexión que debemos apuntalar es “En la medida que no exista una pro actividad y respuesta inmediata de reacción, ante la antigüedad de saldos, así será la posibilidad de riesgo que tendremos de perdida, en otras palabras a mayor morosidad mayor riesgo financiero”

#### 1.2.17 Efecto de la alta morosidad en el capital de trabajo, costo financiero y por ende en la rentabilidad

Se indicó que el capital de trabajo está conformado por todos aquellos activos de corto plazo, tales como: Bancos, Inventarios, Créditos fiscales y la Cuenta por cobrar o clientes; y pasivos de corto plazo, como los proveedores, acreedores, documentos por pagar a corto plazo y débitos fiscales. Básicamente la diferencia entre Activos de corto plazo menos Pasivos de corto Plazo constituye el capital de trabajo.

Dicho capital es el que utiliza la empresa para sufragar sus operaciones de corto plazo, lo que significa que entre más grandes son sus activos de corto plazo, como la cartera, menos dinero tendrá para poder afrontar sus compromisos de corto plazo. Veamos algunas cifras que nos pueden ejemplificar dicha situación:

Empresa XX

Bancos	Q. 0.5 millones
Inventarios	Q. 8.0 millones
Cuenta por Cobrar	Q. 83.0 millones
Total de Activos	Q. 91.5 millones
Proveedores	Q. 5.0 millones
Proveedor Extranjero	Q. 25.0 millones
Total de Pasivos Corrientes	Q. 30.0 millones

Aquí se puede determinar que el Capital de Trabajo neto esta en Q. 61.5 millones, pero que más del 90% del mismo se concentra en la Cuenta por Cobrar, y si esta muestra altos niveles de atraso implica que la empresa no cuenta con el suficiente efectivo para afrontar sus obligaciones. Por otro lado, se nota un fuerte endeudamiento hacia los proveedores extranjeros, en la mayor parte de estos esquemas son fuertes deudas a las casas matrices que suministran el producto para la reventa en la sucursales o subsidiarias.

Ahora bien, cuando no se tiene el suficiente flujo de efectivo para sufragar los gastos es necesario acudir a fuentes de financiamiento externas para apalancar la situación, con esto nos estamos refiriendo a los prestamos o líneas de crédito, las cuales tienen un costo y para aspectos contables se le conoce como el “costo financiero” este no es más que los intereses que se pagan mensualmente por apalancarse de dichas fuentes debido a que la mayor parte de recursos están en activos de corto plazo, que no precisamente son Caja y Bancos.

Actualmente las casas matrices subsidian a sus sucursales enviándoles mercadería al crédito, sin embargo, ellos en sus países de origen deben endeudarse para poder producir, ese costo financiero hoy por hoy también se está trasladando a los países que mayor deuda muestran.

En la medida que el costo financiero es mayor, así será el efecto en su rentabilidad, por ejemplo, vemos el siguiente Estado de Resultados:

Año 2012	
Ventas	Q. 120.1 millones
(-) Costo de Venta	Q. 63.8 millones
Margen Bruto	Q. 56.3 millones
Gastos de Operación	Q. 25.7 millones
Utilidad en Operación	Q. 30.6 millones
Costo Financiero	Q. 10.5 millones
Utilidad antes de Impuesto	Q. 20.1 millones

Como podemos notar la consecuencia de manejar niveles altos de morosidad, provoca que debemos acudir en búsqueda de recursos para apalancar la operación, pero que esto nos cuesta anualmente Q. 10.5 millones lo que significa un 8.74% de las ventas, es decir, la utilidad en lugar de ser un 25.5% el mal manejo de la cartera baja la rentabilidad a 16.7%. En conclusión, tenemos un socio imaginario llamado “Instituciones Financieras”.

#### 1.2.18 Control Interno

Dentro de todo proceso y procedimiento debe existir una serie de mecanismos que retroalimentan, si el desarrollo del mismo se está dando en la forma planificada o si es necesario realizar los ajustes adecuados para obtener el resultado deseado.

De acuerdo con Korn y Boyd (1989) “Es un plan de organización dentro de la empresa para proteger sus activos, asegurar la exactitud y la confiabilidad de sus informes de contabilidad, promover la eficiencia de las operaciones y estimular la adhesión a las políticas descritas por la administración”.

El autor indica “A medida que una organización crece y sus muchas funciones se vuelven cada vez más complejas, la administración considera esencial establecer un sistema que proporcione los procedimientos efectivos para el control interno. En una empresa pequeña, el propietario tiene contacto personal con cada uno de los aspectos de las operaciones de la empresa; el mantenimiento de los registros es más simple y el propietario puede ejercer un control personal sobre sus empleados y los activos del negocio. Sin embargo, en una empresa más grande las cantidades en efectivo que se reciben y se desembolsan, y la compra, embarque y recepción de mercancía y suministros son de mucho mayor volumen. Además los empleados, los departamentos de producción, de servicios, sucursales, etc. son demasiado numerosos para que un individuo los supervise en forma efectiva. Por tanto, la autoridad supervisora debe delegarse y establecer procedimientos adecuados de control y verificación”.

Según Korn y Boyd (1989) en 1949 el Instituto Americano de Contadores publicó un boletín sobre control interno que esboza, la responsabilidad administrativa como sigue:

“La administración tiene la responsabilidad de diseñar, instalar y supervisar constantemente un sistema de control interno adecuado para:

- Proteger los activos de una empresa
- Verificar la exactitud y confiabilidad de la información contable
- Promover la eficiencia de las operaciones
- Estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

Y, para estos propósitos, proporcionar un plan apropiado de organización; un sistema adecuado de procedimientos de autorización y registro; prácticas sanas y, por último, personal apropiado en número y capacidad”

En 1972, el Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto revisó sus declaraciones anteriores en una publicación la cual establece que:

“El control administrativo incluye, pero no limita, el plan de organización y los procedimientos y registros que conciernen a los procedimientos de decisión que conducen a la autorización de las transacciones por la administración. Dicha autorización es una función directa de la administración, asociada con la responsabilidad del logro de los objetivos de la empresa y es el punto de partida para establecer el control de las transacciones.”

#### Elementos Básicos del Control interno

De acuerdo con Korn y Boyd (1989) “El primer elemento básico para establecer el control interno es desarrollar y establecer un plan de organización que sistemáticamente integre todas las operaciones de la empresa dentro de una estructura coherente. Las operaciones deben entonces identificarse con las unidades funcionales –departamentos o divisiones-, de las cuales emanan la autoridad, las instrucciones y la dirección. Las interrelaciones de las unidades funcionales se pueden presentar en un organigrama que describa la autoridad y la responsabilidad de cada una de los puestos administrativos principales.”

Por lo común, Un organigrama se divide en 3 partes:

- Organigrama de la organización total
- Organigrama de la administración de alto nivel únicamente
- Organigrama de cada unidad funcional

El establecimiento de un plan de organización es solo el primer elemento de control interno, los otros elementos son:

- Controles contables
- Controles administrativos



### **1.3 Planteamiento del Problema**

En el mundo actual, todas las empresas compiten en una forma muy fuerte por participar cada vez más en el mercado, y para eso utilizan una serie de herramientas tales como: el precio, calidad de producto, eficiencia en la distribución, fuertes campañas publicitarias y el crédito. Este último instrumento suele ser el más crítico de todos, porque otorga el producto o servicio para que este sea cancelado en un 100% a determinados días, previamente pactados entre las partes.

En Guatemala existe una empresa que se dedica a la venta de electrodomésticos importados de diferentes partes del mundo y a la fecha muestra según su reporte de antigüedad de saldos de la cartera un gran problema de morosidad.

El monto total de la cartera al cierre de Diciembre 2012 asciende a Q. 80.1 millones, de los cuales un 25% del total se encuentra moroso, con una antigüedad de 91 días en adelante. Es decir, Q. 20.0 millones.

La cartera se compone de 350 clientes, entre pequeños, medianos y grandes distribuidores. El monto mínimo de compra es Q. 5000.00

La Gerencia de créditos y cobros no existe dentro de la estructura de la empresa y tampoco el departamento como tal. Esta responsabilidad descansa en el departamento comercial y Gerencia General. Tampoco cuentan con políticas y procedimientos para el otorgamiento del crédito.

Basados en lo anterior, surge la pregunta:

“¿Cómo influye la morosidad en la gestión de créditos y cobros en una empresa Distribuidora de Línea Blanca en Guatemala?”.

## **1.4 Objetivos de la Investigación.**

### 1.4.1 General:

Determinar cómo influye la alta morosidad en la gestión de créditos y cobros en una empresa distribuidora de línea blanca en Guatemala.

### 1.4.2 Específicos:

- Diagnosticar la situación actual en el otorgamiento del crédito y la administración de la cobranza.
- Demostrar como la alta morosidad influye en el riesgo financiero, costo financiero y por ende la rentabilidad.
- Evaluar el proceso de otorgamiento de crédito y cobro.
- Elaborar en base a los hallazgos de la investigación una propuesta de mejora.

## **1.5 Alcances y Límites de la Investigación**

La investigación se llevó a cabo en las oficinas centrales de la distribuidora de productos de línea blanca, ubicada en la Ciudad de Guatemala, el enfoque esta basado en identificar las debilidades en la organización que han permitido que el problema llegue a magnitudes perjudiciales para la salud financiera de la empresa.

## Capítulo 2

### 2.1 Metodología Aplicada en la Investigación

#### 2.1.1 Sujetos

Para determinar el impacto financiero y operacional que esta teniendo la morosidad en la gestión de créditos y cobros, se considero vital la opinión y experiencia de los colaboradores de la Distribuidora de productos de Línea Blanca.

Se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas para determinar aquellos factores críticos en la gestión de crédito y cobro y se traslado a 12 personas.

Las personas involucradas son las siguientes:

- Gerente General (1)
- Gerente Financiero (1)
- Gerente Comercial (1)
- Ejecutivos de Ventas (9)
- Experto Créditos y Cobros (1)

#### 2.1.2 Instrumentos

El cuestionario es un conjunto articulado y coherente de preguntas para obtener la información necesaria para realizar la información que la requiere. Desempeña funciones esenciales como: trasladar el objetivo de la investigación a preguntas concretas, homogeneizar la obtención de información y contribuir a que las personas proporcionen de manera más eficiente la información deseada.

Para desarrollar un cuestionario es necesario: decidir qué tipo de información hace falta, formular el objetivo del cuestionario, decidir qué tipo de cuestionario de desea realizar (preguntas abiertas o preguntas cerradas), establecer la secuencia del contenido, elaborar el cuestionario, probar el cuestionario con al menos 5 personas neutras para verificar su comprensión y finalmente difundir el cuestionario a las personas objetivo.

Las preguntas formuladas dentro de un cuestionario pueden proporcionar información de hecho o bien de opinión, la diferencia entre ambas es la siguiente: los datos de hecho son aquellos que no admiten duda para la persona encuestada por ejemplo género, edad, etc. por otro lado los datos de opinión son aquellos que se obtienen de opiniones, creencias, percepción, etc.

Una guía de observación permite desarrollar de forma ordenada la exploración de una actividad, con el fin de establecer una hipótesis, sin embargo, no se debe olvidar que la guía no sirve para comprobar hipótesis ya que la calidad de la información no siempre tiene la calidad requerida y no proporciona datos cuantitativos exactos.

Para llenar la guía de observación se realizaron entrevistas, únicamente acceder al campo de ejecución de la actividad, experimentación directa por parte del observador, conversaciones informales, etc.

Se realizó un cuestionario de 26 preguntas, el cual se compone de interrogantes cerradas y abiertas.

A través de éste se midió el conocimiento del problema a nivel gerencial y el personal involucrado directamente con la gestión de crédito y cobro.

La entrevista se realizó en forma directa, para lo cual se presentó una carta al entrevistado.

Además se contactó a un experto en el área de Créditos y Cobros, y se diseñó un cuestionario de 10 preguntas abiertas, de manera de conocer su punto de vista.

### **2.1.3 Procedimiento**

- Identificación de la problemática: un análisis de la situación actual permitió identificar la problemática de la morosidad en la distribuidora.
- Se identifico los procesos actuales en el otorgamiento del crédito y el proceso de la cobranza actual.

Dentro de los procesos actuales la idea es identificar aquellos pasos donde existe una carencia de evaluación de las variables cuantitativas y cualitativas de cada caso.

- Establecimiento de la situación actual: Se identificó en la situación actual que el proceso del otorgamiento del crédito es vital para minimizar el riesgo al momento de la recuperación del capital de trabajo.
- Análisis de áreas de mejora: en base al análisis de la situación actual, se identificaron áreas de mejora para cada proceso documentado, desde el punto de vista de mejorar el control interno.

Para implementar la propuesta de mejora se realizó lo siguiente: se elaboró un flujo grama de cómo es el proceso más eficiente en el otorgamiento del crédito y el proceso de realizar la cobranza de manera de ir deteniendo el crecimiento de la morosidad, y se plantea una nueva estructura organizacional para el acompañamiento de dichos procesos.

## Capítulo 3

### 3.1 Resultados de la investigación

N= 12

No. Pregunta	Preguntas	General General	Gerente Financiero	Gte. Comercial	9 Ejecutivos
1	¿Cuál es monto de la cartera actual y número de clientes que la integran?	350 clientes y Q. 80.1 millones	350 clientes y Q. 80.1 millones	350 clientes y Q. 80.1 millones	350 clientes y Q. 80.1 millones
2	De los clientes que componen la cartera ¿Cuántos están activos/inactivos?	280 Activos y 70 inactivos	300 Activos y 50 inactivos	325 Activos y 25 inactivos	280 Activos y 70 inactivos
3	De los clientes actuales ¿Cuántos no han podido localizar para realizar la gestión de cobro?	35 Clientes totalmente desaparecidos, los negocios ya no existen. El total de la deuda suma alrededor de los Q. 1.2 millones	35 Clientes totalmente desaparecidos, los negocios ya no existen. El total de la deuda suma alrededor de los Q. 1.2 millones	35 Clientes totalmente desaparecidos, los negocios ya no existen. El total de la deuda suma alrededor de los Q. 1.2 millones	35 Clientes totalmente desaparecidos, los negocios ya no existen. El total de la deuda suma alrededor de los Q. 1.2 millones
4	¿Qué garantía otorgan los clientes al momento que se les entrega el crédito?	Fiduciaria	Fiduciaria	Fiduciaria	Fiduciaria
5	¿Cuántas solicitudes son ingresadas y cuáles de ellas rechazadas?	En promedio 25 Ingresadas y 12 rechazadas	En promedio 40 Ingresadas y 9 rechazadas	En promedio 35 Ingresadas y 18 rechazadas	En promedio 35 Ingresadas y 18 rechazadas

6	¿Cuál es el motivo principal, del rechazo de las nuevas solicitudes de crédito?	Falta de documentación	Falta de documentación	Falta de documentación	Falta de documentación
7	¿Qué Documentos solicitan para la apertura de un crédito?	Estados de cuenta Bancarios	Estados de cuenta Bancarios	Estados de cuenta Bancarios	7 Personas indicaron: Patentes de Comercio, Patentes de Sociedades, Representaciones Legales e Inscripción en SAT
					2 Personas indicaron: Estados de cuenta
8	¿Cuánto Tiempo se tardan en aprobar el crédito a un cliente nuevo?	8 días	8 días	8 días	8 días
9	¿Quién Autoriza y Define el Límite de Crédito?	Gerente Financiero	Gerente Financiero	Gerente Financiero	Gerente Financiero
10	¿Cuáles son los buros de crédito que consultan para investigación?	Infornet	Infornet	Infornet	Infornet
11	Dentro de la investigación que se realiza ¿Qué aspecto es el más importante para Uds.?	Lo concerniente a lo legal	Lo concerniente a lo legal	Lo concerniente a lo legal	Lo concerniente a lo legal
12	¿Qué variable es la que tiene mas peso al momento de asignar una línea de crédito?	Capacidad del distribuidor para rotar mercadería	Capacidad del distribuidor para rotar mercadería	Capacidad del distribuidor para rotar mercadería	Capacidad del distribuidor para rotar mercadería
13	¿Cuándo fue la última vez que actualizaron la política de crédito?	No Recuerdan	No Recuerdan	No Recuerdan	No Recuerdan

14	¿A cuantos días asciende los días de crédito que maneja la empresa?	156 días	150 días	No recuerda	No saben
15	¿En que momento consideran una cuenta como morosa?	A partir de 91 días de atraso	A partir de 91 días de atraso	A partir de 91 días de atraso	4 personas a partir del día 121
					5 personas a partir del día 91
16	En que momento realizan la provisión como incobrable?	No se tiene una política es cuestión del financiero	Cuando lo indica casa matriz	No se tiene una política es cuestión del financiero	No se tiene una política es cuestión del financiero
17	Se cobra algún recargo por la morosidad a los clientes	En la actualidad No se cobra ningún recargo	En la actualidad No se cobra ningún recargo	En la actualidad No se cobra ningún recargo	En la actualidad No se cobra ningún recargo
18	¿Cuántos días de vencido debe tener una cuenta morosa para que se traslade a cobro extrajudicial?	+ de 360 días	+ de 360 días	+ de 360 días	+ de 360 días
19	¿Cómo contactan al cliente en el momento que se encuentra con saldos morosos?	2 personas en forma Domiciliar	2 personas en forma Domiciliar	2 personas en forma Domiciliar	7 personas en forma Telefónica
					2 personas en forma Domiciliar
20	¿Con que documentos realizan el proceso de la cobranza?	Únicamente Factura Cambiaria	Únicamente Factura Cambiaria	Únicamente Factura Cambiaria	Únicamente Factura Cambiaria
21	¿Qué monto tiene en su poder los despachos de los abogados para realizar la cobranza por la vía extra o judicialmente?	Oscila en Q. 2.5 millones	Oscila en Q. 2.5 millones	Oscila en Q. 2.5 millones	Desconocen el tema



22	¿Cómo miden la productividad y efectividad del cobro?	Se mide únicamente a través del % de cumplimiento de la meta de cobro	Se mide únicamente a través del % de cumplimiento de la meta de cobro	Se mide únicamente a través del % de cumplimiento de la meta de cobro	Se mide únicamente a través del % de cumplimiento de la meta de cobro
23	¿Conoce el monto de los cheques rechazados en el último mes?	Q. 1,5 millones	Q. 1,5 millones	Q. 1,5 millones	Desconocen el tema
24	¿Dentro de la estructura sobre quien recae la responsabilidad de la gestión de créditos y cobros?	Gerencia General, Comercial y Financiera	Gerencia General, Comercial y Financiera	Gerencia General, Comercial y Financiera	Gerente Financiero
25	¿Cuál es el sistema q utilizan para el desarrollo de la gestión de créditos y cobros?	SAP business one	SAP business one	SAP business one	SAP business one
26	¿En la actualidad cuentan con una unidad de Créditos y Cobros?	Debido a la gravedad del problema si es necesario	Debido a la gravedad del problema si es necesario	Debido a la gravedad del problema si es necesario	Conocen únicamente a la persona que opera los cobros

A continuación se presentan los resultados de la entrevista realizada al experto Ingeniero Luís Humberto Paz.

### **1. ¿Qué aspectos deben tomarse en consideración al momento de otorgar crédito?**

“En el momento de otorgar un crédito es sumamente importante la evaluación legal, cualitativa y cuantitativa del cliente, y jamás basarnos únicamente en la capacidad de compra o desplazamiento de producto que pueda tener”

“Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación por más simple y rápida que ésta sea. Toda operación comercial tiene riesgo por fácil y buena y bien garantizada que parezca, el análisis no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, solo la disminuye. Dado que en las decisiones de crédito no se está actuando con variables exactas, el buen criterio y sentido común juegan un rol importante. El criterio se forma con la experiencia pero se norma con las políticas”

### **2. ¿Recomienda en lo personal alguna técnica para seleccionar el crédito?**

Si. Específicamente el modelo de las cinco C

- Carácter
- Capacidad
- Capital
- Colateral
- Condiciones

“El éxito de la mayoría de industrias y comercios en el otorgamiento de crédito es aplicar el modelo de las cinco C”

### **3. ¿Cómo podemos garantizar en forma adecuada un crédito?**

El escenario ideal es que puedas tener una garantía real o bien a través de una línea de crédito bancaria, sin embargo, dependerá muchísimo del mercado donde te encuentres, ya que no puedes ignorar lo que tu competencia desarrolle. Cuando no se pueden obtener esos respaldos es necesario una buena investigación y criterios de selección.

**4. ¿Bajo qué criterios se establece una línea de crédito?**

- a. Capacidad de Pago
- b. Capacidad de Endeudamiento
- c. Posible demanda en los primeros 3 meses
- d. Record crediticio, principalmente el Bancario y Comercial
- e. Análisis a través de índices Financieros.
- f. Investigación de Buros de créditos.

**5. ¿Cuántos días del período de crédito son los adecuados?**

“Los días de crédito deben estar en función del ciclo de flujo de efectivo y del mercado donde se desarrolla la empresa”

**6. ¿Qué determina el éxito o fracaso de una gestión de crédito y cobro?**

“El éxito de una buena gestión del crédito y cobro, es el seguimiento continuo de esta, y tomar los cursos de acción necesarios para corregir el rumbo de inmediato”

**7. ¿Cuántos días son adecuados para un período de cobro?**

“El período de cobro debe ser lo más corto posible, pero en función de la política de crédito que se tenga establecida”

**8. ¿Qué métodos de cobros aconseja usted?**

“Los métodos y formas de cobranza son variados en estos momentos con el desarrollo de las tecnologías, en países con mercados grandes se utiliza mucho la forma electrónica del cobro a través de tecnologías IVR”

**9. ¿Desde qué momento considera que la administración de la empresa debe actuar al enfrentarse a un caso de morosidad?**

“Entre más rápido se actué para recuperar una cuenta, mayor efectividad lograremos en el cobro, dejar pasar más de 8 días de un crédito vencido sin hacer absolutamente nada es un delito económico y fatal para la empresa”

**10. ¿Cómo medimos un cobro eficaz y eficiente?**

“El cobro se mide por la productividad, es decir, por el número de contactos realizados, efectividad por el monto cobrado y calidad de la gestión y el trato recibido por el cliente”

## Capítulo 4

### 4.1 Análisis de Resultados

Después de realizar las entrevistas se procede a comentar los resultados de las mismas, desarrollando un contraste entre la teoría, los resultados y los comentarios relacionados.

En una empresa la gestión de crédito es muy importante, ya que nos permite establecer cuáles son los mecanismos para evaluar la capacidad de pago de los clientes.

Para Gitman (2007:524) “la selección de crédito consiste en la aplicación de técnicas para determinar que clientes deben recibir crédito. Este proceso implica evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con los estándares de crédito de la empresa, es decir, los requisitos mínimos de esta para extender crédito a un cliente”

De acuerdo con el Ingeniero Paz, experto en la gestión de créditos y cobros, “en el momento de otorgar un crédito es sumamente importante la evaluación legal, cualitativa y cuantitativa del cliente, y jamás basarnos únicamente en la capacidad de compra o desplazamiento de producto que pueda tener”

Agrego El experto “todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación por más simple y rápida que esta sea. Toda operación comercial tiene riesgo por fácil y buena y bien garantizada que parezca, el análisis no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, solo la disminuye. Dado que en las decisiones de crédito no se está actuando con variables exactas, el buen criterio y sentido común juegan un rol importante. El criterio se forma con la experiencia pero se norma con las políticas”

Es fundamental que toda empresa cuente con un procedimiento establecido para evaluar el crédito y que no realice actividades aisladas y poco congruentes para otorgar el crédito.

Para Gitman (2007) “las cinco C es una técnica para la selección de crédito que proporciona un esquema para el análisis detallado.

- Carácter: el historial del solicitante de cumplir con las obligaciones pasadas.

- Capacidad: del solicitante para rembolsar el crédito solicitado, determinada por medio de un análisis de estados financieros centrado en los flujos de efectivos.
- Capital: la deuda del solicitante con relación a su capital propio.
- Colateral: el monto de activos que el solicitante tiene disponible para garantizar el crédito.
- Condiciones: las condiciones existentes generales y específicas de la industria”

Para el Ingeniero Paz “el éxito de la mayoría de industrias y comercios en el otorgamiento de crédito es aplicar el modelo de las cinco C”

El otorgamiento del crédito está basado en la documentación legal, tal como: Patentes de comercio, Patentes de sociedades, inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria, Actas constitutivas y nombramientos de representación legal. Estados de cuenta bancarios y muy eventualmente análisis de estados financieros.

El Ingeniero Paz dice “el escenario ideal es que puedas tener una garantía real o bien a través de una línea de crédito bancaria, sin embargo, dependerá muchísimo del mercado donde te encuentres, ya que no puedes ignorar lo que tu competencia desarrolle. Cuando no se pueden obtener esos respaldos es necesario una buena investigación y criterios de selección”

El experto continua afirmando: “los criterios para establecer una línea de crédito son:

- a. Capacidad de Pago
- b. Capacidad de Endeudamiento
- c. Posible demanda en los primeros 3 meses
- d. Record crediticio, principalmente el Bancario y Comercial
- e. Análisis a través de índices Financieros
- f. Investigación en buros de créditos”

Para el caso en análisis se ha podido observar que las líneas de crédito son con garantía fiduciaria, es decir, no tienen una garantía real. Y su monto es determinado por la capacidad que tiene el distribuidor para rotar producto.

Posteriormente de recibir la documentación es analizada por el Gerente Comercial y la decisión final en otorgar el crédito la toma en conjunto con el Gerente General.

La única investigación en buró de crédito es a través de Infornet.

Dentro de los activos de corto plazo es fundamental establecer el tiempo que estos se convierten en líquidos es decir, los inventarios tienen un promedio de días en que se venden y se convierten en efectivo, lo mismo sucede con las cuentas por cobrar, lo cual es el período promedio en que los clientes se tardan en pagarnos.

Según Gitman (2007:531) “el período de crédito es el número de días después del inicio hasta el cumplimiento del pago total de la cuenta, también afecta la rentabilidad de la empresa”

El experto Ingeniero Paz indica “los días de crédito deben estar en función del ciclo de flujo de efectivo y del mercado donde se desarrolla la empresa”

La política actual de la empresa es de 90 días de crédito, sin embargo, estos no son corridos sino cada 30 días los clientes deben cancelar 1/3 de la factura.

La clave para que en toda organización se cumplan con los estándares establecidos en el otorgamiento del crédito, es la supervisión y el control interno que se tenga de las operaciones.

Para Gitman (2007:531) “la supervisión de crédito es el aspecto final que una empresa debe considerar en su administración de las cuentas por cobrar, esto consiste en una revisión continua para determinar si los clientes están pagando conforme a las condiciones de crédito establecidas. Si no están cancelando a tiempo, la supervisión del crédito advertirá a la empresa del problema. Los pagos lentos son costosos para una empresa porque prolongan el período promedio de cobro e incrementan la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar.”

El Ingeniero Paz indica “el éxito de una buena gestión del crédito y cobro, es el seguimiento continuo de ésta, y tomar los cursos de acción necesarios para corregir el rumbo de inmediato”

Actualmente la empresa no tiene una Supervisión directa, no posee el departamento de créditos y cobros y tampoco una posición que vea el tema, considerando el monto de la cartera. Según los resultados, la gestión de crédito y cobro es desarrollada entre el Gerente Comercial, Gerencia General y Gerencia Financiera, pero ninguno de ellos es el responsable directo.

Toda organización con fines de lucro sabe perfectamente que está sujeta a una serie de riesgos, pero la función de la administración es como minimizarlos, no desaparecerlos. Una forma de ir minimizando o absorbiendo dicho riesgo es sacrificar parte de las utilidades mensuales por aquellos créditos que se consideran poco recuperables, a estas prácticas se les conoce dentro del ámbito financiero “formar una reserva”.

La ausencia de una supervisión del crédito puede generar problemas de liquidez de acuerdo con Korn y Boyd (1989:77) “en el momento que se tiene cartera con niveles de antigüedad a los 91 días debe iniciarse un proceso de reserva financiera de manera de comenzar a castigar los resultados de las empresas, con la finalidad de no tener sorpresas al final del período que se está midiendo”

De acuerdo al análisis efectuado en citada empresa se determinó que inician a reservar a partir de los 181 días y el porcentaje que utilizan es el establecido por ley, en el caso de Guatemala según el código de comercio es el 3% del total de la cartera.

En la gestión de crédito es clave el período de cobro, que de acuerdo con Gitman (2007:531) dice “el período promedio de cobro tiene dos componentes: 1. el tiempo que transcurre desde la venta hasta que el cliente envía el pago 2. El tiempo para recibir, procesar y cobrar el pago.

El Ingeniero Paz indica “el período de cobro debe ser lo más corto posible, pero en función de la política de crédito que se tenga establecida”

No obstante los resultados de la empresa al cierre de agosto 2008 se sitúan en 156 días, lo cual está totalmente desfasado de la política, la cual es 90 días.



El contar con herramientas modernas de cobros permite implementar medidas correctivas para mejorar el desempeño financiero en la gestión de los activos corrientes. Existen varias técnicas que permiten mejorar la gestión del cobro. Al respecto Gitman (1997:533) indica que “existen técnicas populares de cobro tales como: Cartas, Llamadas Telefónicas, Visitas personales, Agencias de Cobro y la Acción Legal”

El Ing. Paz señala “los métodos y formas de cobranza son variados en estos momentos con el desarrollo de las tecnologías, en países con mercados grandes se utiliza mucho la forma electrónica del cobro a través de tecnologías IVR”

La empresa actualmente solo utiliza el medio telefónico, no tomando en consideración procesos modernos y no se apoya en la tecnología.

Para Korn y Boyd (1989:79) “desde el momento que un cliente muestra un atraso de 3 días en adelante debe considerarse como moroso”

El experto señala “entre más rápido se actúe para recuperar una cuenta, mayor efectividad lograremos en el cobro, dejar pasar más de 8 días de un crédito vencido sin hacer absolutamente nada es un delito económico y fatal para la empresa”

En este caso la empresa considera a un cliente moroso arriba de los 91 días de atraso cobrándole a partir de ese momento cargos moratorios del 2% mensual sobre el saldo vencido.

Y aquellos que se encuentran arriba de los 181 días los trasladan a cobro extra judicial, lo cual es un error fatal de pro actividad y de buscar el beneficio económico de la empresa. Actualmente el monto de la cartera en poder de los abogados es aproximadamente de Q. 2.5 millones

El experto también señala que “El cobro se mide por la productividad, es decir, por el número de contactos realizados, efectividad por el monto cobrado y calidad de la gestión y el trato recibido por el cliente”

En el caso de la empresa en estudio la eficiencia y efectividad del cobro es medida única y exclusivamente si alcanzan la meta fijada a fin de mes, la cual en ningún momento contempla recuperar lo moroso, sino por el contrario, se enfatizan en aquello que está por debajo de los 91 días de atraso.

El Ingeniero Paz añadió “la recuperación debe estar fundamentada por todos aquellos documentos que indiquen que el cliente recibió el servicio o la mercadería, así como toda una constancia por escrito de toda aquella comunicación que mantuvimos con el cliente, es decir, lo recomendable es mantener fichas electrónicas donde aparezcan el resumen de todas las gestiones”

El único documento utilizado para realizar el cobro es la Factura Cambiaria, es la evidencia que el cliente recibió la mercadería.

El principal medio de pago que operan es a través de cheque, sin embargo, al finalizar el mes se reciben gran cantidad de ellos, pero al pasar los días alrededor de Q. 1.5 millones no son garantizados por el banco por falta de fondos.

Debido a los altos niveles de morosidad la empresa en estudio ha tenido un incremento en su cuenta por pagar a casa matriz en un 30% del año 2006 al 2007, y básicamente se debe a que todo el producto lo suministran de las fabricas de México al crédito, teóricamente les dan 90 días para el pago de la mercadería, sin embargo, por el problema generado en la cartera les provoca muy poca liquidez a nivel de efectivo, razón por la que no han podido amortizar la deuda adquirida por concepto de las importaciones.

Casa matriz al observar dicha situación, solicitó que se iniciara a formar la respectiva reserva de todos aquellos saldos que tengan más de 120 días de antigüedad, lo que provocará es una merma en su Estado de Resultados, así mismo, las fabricas de absorber el costo financiero que implica estar produciendo sin ningún retorno de la inversión, por tal manera, a partir del 2008 todas aquellas facturas traen un recargo de intereses por concepto del manejo de cuenta, lo cual provoca que la subsidiaria en Guatemala deba registrarlo como costo financiero de la operación.

## Conclusiones

La alta morosidad que refleja las cifras financieras de la compañía, al 2012

Al Día Q. 55 millones  
1 – 30 Q. 20 millones  
31-60 Q. 1 millones  
61-90 Q. 2 millones  
91 a + Q. 4 millones

Demuestra que esta teniendo problemas en la administración de su capital de trabajo, teniendo sin recuperar Q. 28 millones de impago en Guatemala, provocando que casa matriz tenga prestamos por US\$ 4 millones a un costo financiero de 5% anual + la tasa libor entidades financieras internacionales.

Se diagnostico que a nivel de estructura organizacional, procesos administrativos, controles internos carecen de una fortaleza en la manera en que otorgan el crédito, exponiendo así el recurso económico mas grande, así mismo, la forma como realizan la gestión de cobro podríamos catalogarla como muy débil, ya que no realizan la presión necesaria con el cliente para la debida recuperación de los saldos vencidos

El hecho de no contar con el capital de trabajo invertido en la cartera en el momento oportuno, dejar de generar mayor volumen de ventas, ya que casa matriz debe de poner en hold pedidos directos, hasta que logra pagos mas fuertes por parte de su subsidiaria, lo que provoca un costo de oportunidad de dejar de vender y por ende de ganar, también podemos agregar, en el 2012 el costo financiero reflejado en sus cifras financieras se situó por los Q. 10.5 millones, lo que implica estar generando utilidades a terceros que no son los socios.

La falta de control interno es imperante, reflejando un desorden administrativo en la definición de límites de crédito, documentación de los clientes y la forma como realizan la cobranza.

El proceso actual del otorgamiento del crédito es débil, en el sentido que no se realiza una investigación sobre cada cliente, la documentación legal que se solicita es muy pobre, no se piden cifras financieras, ni tampoco se construyen a través de algún modelo por medio de una visita domiciliar.

El límite de crédito que se les asigna es en función de un estimado de venta que pueda tener el cliente, mas no así de su capacidad de pago. Ya en el momento de realizar la cobranza no se tiene un proceso en el cual se realicen recordatorios de pre-mora a los clientes, así como campañas mas agresivas en el momento que los mismos muestran saldos tan vencidos, dejando todo a la merced del tiempo.

**Propuesta Diseño del Departamento de Créditos y Cobros  
para Guatemala**

## Índice

1. Resumen
2. Objetivo
3. Desarrollo
4. Organización
5. Descripción de Puestos
6. Funciones del Departamento
7. Funciones de los puestos
  - 7.1 Gerente de Créditos y Cobros
  - 7.2 Asistente de Créditos y Cobros
  - 7.3 Cobrador
8. Flujo grama de Solicitud, Análisis y Aprobación de Crédito
9. Flujo grama del Cobro Dinámico y Oportuno
10. Políticas a Implementar
11. Valor Económico de la propuesta

## **Propuesta Diseño del Departamento de Créditos y Cobros para Guatemala**

### **1. Resumen**

En el siguiente apartado podrá encontrar el diseño del departamento de créditos y cobros, desde su etapa de planeación, organización, dirección y control.

### **2. Objetivo:**

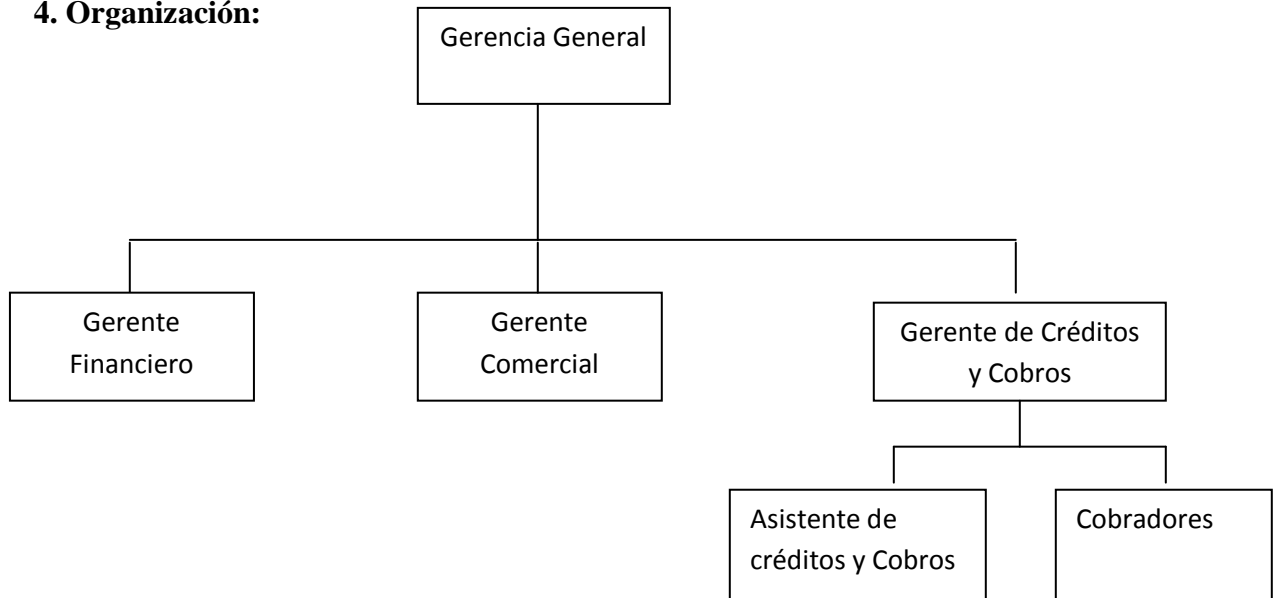
La finalidad es que esta propuesta sirva de modelo para implementar el departamento de créditos y cobros para que contribuya al manejo de la cartera de la empresa sujeto de estudio, disminuya el nivel de morosidad actual y establezca los mecanismos de control interno, para que los créditos que se aprueben a partir de la gestión de la nueva área sean de mejor calidad y repercuta en tener un cobro más eficaz y eficiente.

### **3. Desarrollo:**

Definición: El departamento de crédito y cobros, es la unidad encargada de diseñar e implementar todos los pasos y procedimientos necesarios desde la etapa de solicitar un crédito nuevo, su debida aprobación y la posterior recuperación de este.

Objetivo: Diseñar e implementar políticas y procedimientos que ayuden a desarrollar la gestión en una forma eficiente y eficaz, con el fin de contribuir a una administración adecuada del recurso económico más grande de la empresa la cartera de crédito e implementar el control interno necesario para evitar la pérdida o riesgo de la misma.

#### 4. Organización:



#### 5. Descripción de puestos:

Posición: Crear la Gerencia de Créditos y Cobros al mismo nivel que las Gerencias Comercial y Financiera.

Jerarquía: Estaría reportando directamente a la posición de Gerencia General

Posiciones a su cargo: 1 Asistente de créditos y cobros y 2 cobradores.

#### 6. Funciones del departamento:

- Diseño e implementación de las políticas de créditos
- Establecer los controles internos para monitorear el cumplimiento de tales políticas
- Recibir y Revisar las solicitudes de crédito
- Verificar y Validar por todos los medios la información plasmada en la solicitud
- Evalúa y analiza al futuro cliente: Cualitativo y Cuantitativo
- Establece un límite de crédito



- Actualiza en el sistema toda la información relacionada al cliente nuevo
- Libera dentro del sistema las órdenes de despacho en el momento que el cliente muestre saldos morosos arriba de un día y un exceso del límite de crédito.
- Diariamente genera reportes de antigüedad de saldos para establecer los montos a recuperar.
- Diseñar e implementar políticas de cobros.
- Realizar gestión de cobro Telefónico, Domiciliar y por medios electrónicos.
- Recibir los pagos y operarlos dentro del sistema
- Recopilar pagos en el momento que los Ejecutivos de ventas no puedan.
- Realizar los ajustes necesarios en el sistema sobre notas de débito y crédito
- Diseñar e implementar reportes mensuales que mida la situación actual de la cartera, niveles de riesgo y los informes de tipo gerencial para toma de decisiones.
- Calcular los índices financieros relacionados con la cartera
- Realizar las depuraciones y conciliaciones entre los clientes.

## **7. Funciones de los puestos:**

### 7.1 Gerencia de Créditos y Cobros

Definición: Es responsable del adecuado manejo de las cuentas por cobrar, manteniendo una adecuada relación con ellos y velar por administrar el recurso en forma eficiente y eficaz.

Objetivo: Planear, organizar, dirigir y controlar el departamento a su cargo, cuya finalidad debe lograr mantener la morosidad en niveles no superiores al 5% del total de la cartera mensual.

Funciones:

- Supervisar las acciones diarias del personal a su cargo
- Analizar diariamente el reporte de antigüedad de saldos y realizar una división en función de la Ley de Pareto, es decir, enfocarse en los clientes que representen el 80% de la cartera.
- Realizar negociaciones con clientes de manera de llegar a acuerdos que beneficien a la empresa.
- Preparar reportes mensuales hacia el grupo gerencial sobre el status de la cartera que incluya:
  - Cliente
  - Monto Total de la cartera por cliente
  - Saldos morosos arriba de 1 día de atraso
  - % que pesa del total de la cartera la morosidad de cada cliente
  - Índice financiero por cliente.
- Analizar y aprobar los créditos nuevos hasta un monto de Q. 100,000.00
- Presentar a Gerencia General aquellos casos cuyo límite de crédito sobre pase los Q. 100,000.01

## 7.2 Asistente de Créditos y Cobros:

Definición: proporcionar el soporte operativo en el departamento.

Objetivo: desarrollar todas las actividades diarias y mensuales operativas que demande el departamento como tal.

Funciones:

- Recepción de solicitudes de crédito
- Confirmación de datos de la solicitud, tales como: referencias crediticias, bancarias, análisis de estados financieros y consulta de los burós de crédito.
- Trasladar el expediente para su debida autorización.
- Recepción y depósito diario de cobros.
- Generación de reportes de antigüedad de saldos
- Elaboración de notas de crédito y débito.
- Corte de formas a vendedores/cobradores
- Cuadros diarios y mensuales.

7.3 Cobrador:

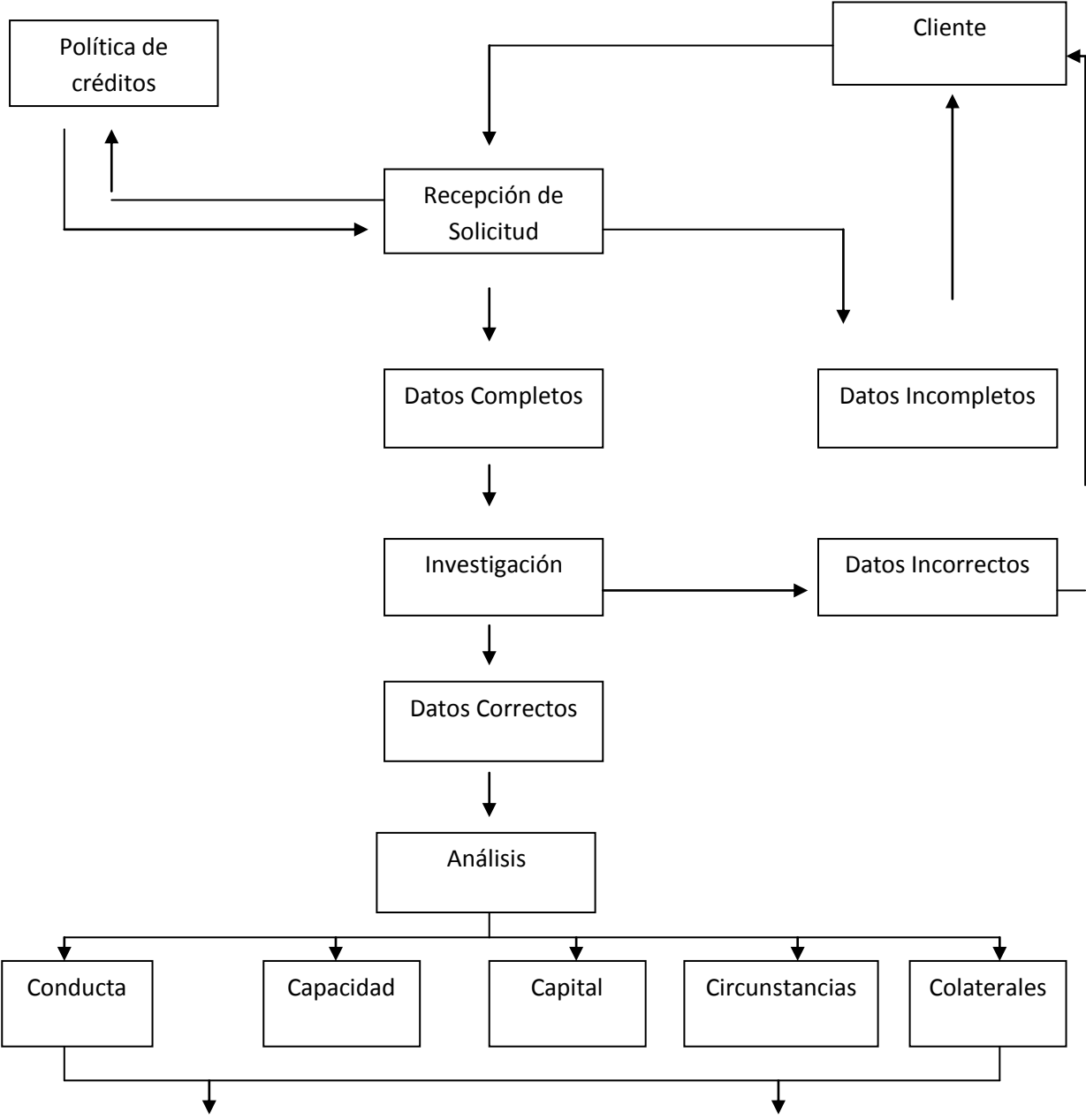
Definición: recolector de valores en direcciones comerciales y domiciliarias.

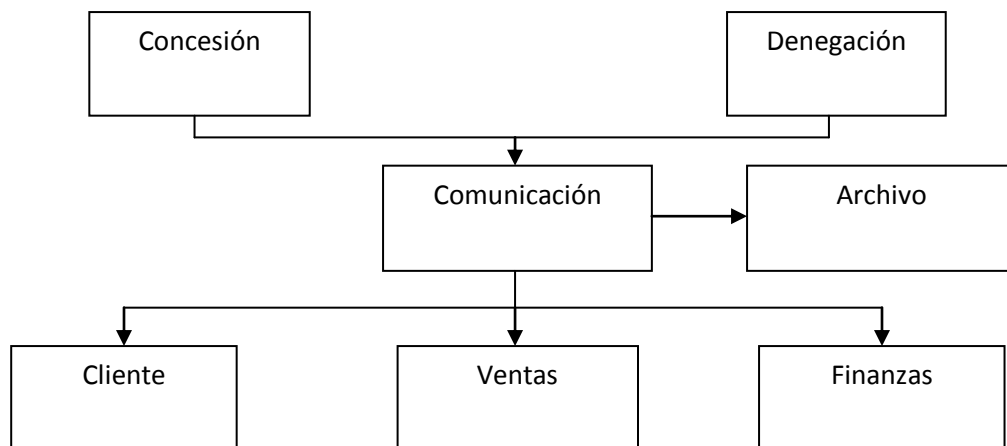
Objetivo: proporcionar el soporte necesario para recolectar los pagos de los clientes en sus domicilios o bien en los establecimientos comerciales.

Funciones:

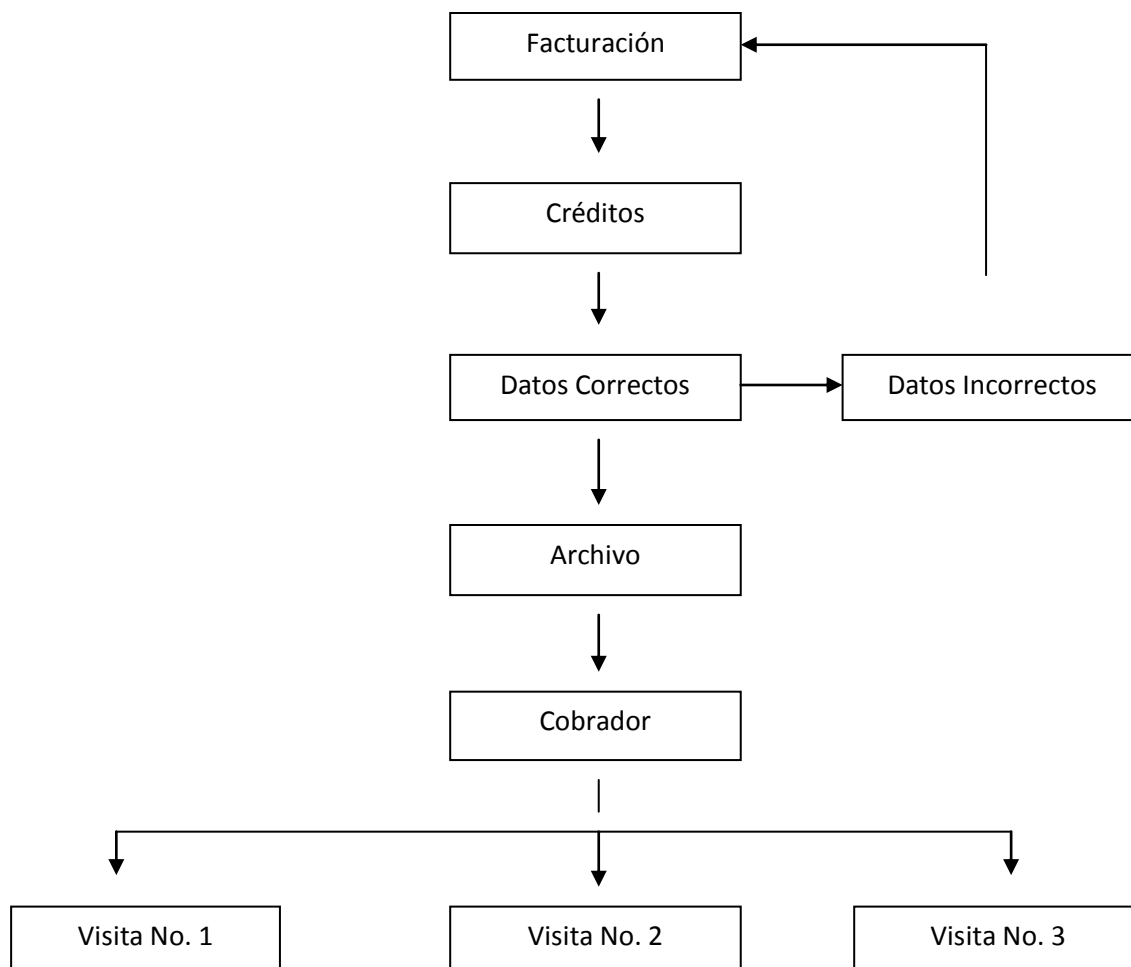
- Recolectar cobros a domicilio
- Liquidar en forma diaria
- Entregar sus recibos en forma correlativa.

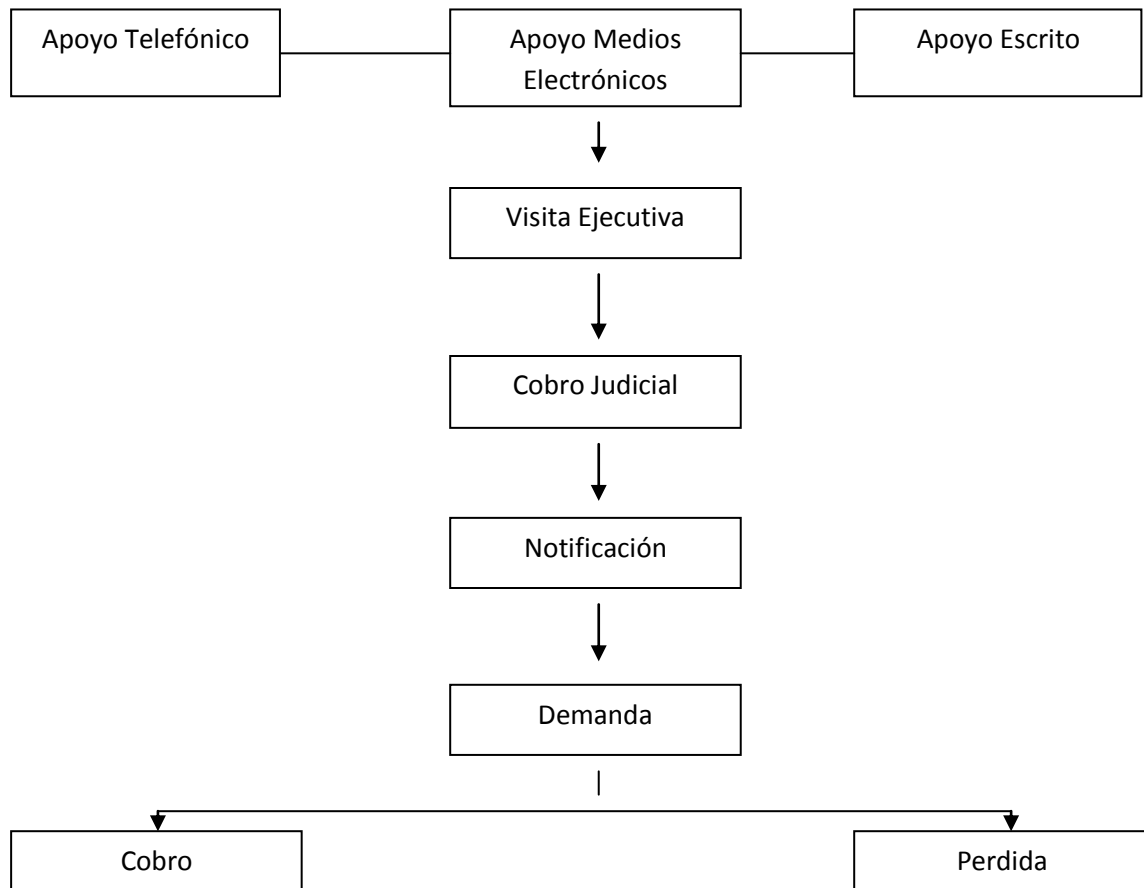
8. Flujo grama de la solicitud, análisis y aprobación del crédito:





9. Flujo grama del Cobro Dinámico y oportuno





#### 10. Políticas a implementar:

El departamento de créditos y cobros implementará las siguientes políticas:

#### CRÉDITOS

- Todo cliente nuevo debe llenar la solicitud de crédito y acompañar los siguiente documentos:
  - Patente de comercio
  - Patente de sociedades
  - Escritura de constitución de la sociedad
  - Nombramiento del representante legal

- Fotocopia de cédula de vecindad
  - 3 fotografías del establecimiento comercial
  - 3 estados de cuenta bancarios
  - Estados financieros de los últimos 3 períodos debidamente auditados
  - Copia de la declaración jurada del Impuesto sobre la renta
  - 3 referencias comerciales
  - 3 referencias bancarias
- Las solicitudes de créditos serán analizadas y aprobadas en un período de 8 días
  - El record crediticio deberá ser verificado en buros tales como: Infornet, Transunión y Orbe.
  - No se autorizará ningún crédito que presente mal record crediticio y que en ese momento se encuentre en mora en otra casa comercial.
  - No se podrán autorizar créditos en aquellas empresas que reporten pérdidas acumuladas superiores al 33% de su capital social.
  - El nivel de endeudamiento no puede ser superior al 50%
  - No se aprobarán líneas de crédito a aquellos clientes que tengan pendiente algún litigio de tipo administrativo y económico en algún juzgado.
  - Las líneas de crédito deberán ser calculadas tomando en consideración, lo siguiente:
    - Aspectos Cuantitativos: todo lo concerniente al aspecto financiero
    - Aspectos Cualitativos: lo relacionado a planes de crecimiento e historial del cliente
    - Aspectos Legales: toda la documentación en orden.

- Si solicitan una ampliación de línea de crédito debe volver a completar toda la documentación como si fuera un nuevo expediente.
- No se puede despachar mercadería a todo cliente que tenga 31 días de atraso, cheques rechazados o no tenga disponible en el límite de crédito.

## COBROS

- Todo pago deberá ser recibido en forma diaria y con cheque a nombre de la empresa, con el sello que indique la leyenda NO NEGOCIABLE o bien cruzado en la parte superior izquierda.
- Todo aquel cliente que pague en forma vencida y con mora deberá cancelar adicionalmente un 2% mensual sobre el valor del monto atrasado.
- Diariamente los vendedores deben liquidar al asistente de cobros los fondos recuperados.
- No puede permanecer efectivo en poder de algún representante de la empresa por un lapso mayor de 24 horas.
- Al momento de detectar un cheque rechazado se realizará un recargo del 5% del valor del cheque.
- Dentro del estado de cuenta del cliente primero se aplicarán pagos a cheques rechazados, cargos por mora y por último facturas.
- Se recibirán cheques post fechados con la condición que se depositen en la fecha a la que fueron girados.

## CUENTAS MOROSAS

- Se considera morosa toda aquella cuenta que muestre 15 días de atraso.
- Dentro de la cartera debe de tenerse la siguiente clasificación para realizar gestión de recuperación:



- Flujo: son todas aquellas cuentas que se encuentran al día y se les realizará una llamada telefónica a través del sistema IVR con alguna empresa de telecomunicaciones recordando su fecha próxima de pago.
  - 1 a 30 son aquellos clientes que su cuenta se encuentra vencida y en mora, para lo cual se realizarán llamadas telefónicas y visitas domiciliarias por parte del Vendedor o Cobrador.
  - 31 a 60 días son aquellos clientes que se encuentran en mora y se les recordará por última vez por todos los medios que deben estar al día.
  - 61 en adelante se trasladarán al abogado para demanda judicial.
- Se empezará a reservar legalmente las cuentas morosas cuando cumplan 61 días de antigüedad.

## **11. Propuesta Financiera:**

En Función del comportamiento del mercado los costos de arranque serian los siguientes:

- 40 Horas de Asesoría de un profesional de las Ciencias Económicas a un valor de Q. 125 por hora Q 5,000.00 la finalidad de este servicio es el diseño de perfiles y descripciones de puestos a mayor profundidad.
- Contratación de un Head Hunter para la búsqueda de la estructura completa del departamento. Es decir, Gerente de Créditos y Cobros, Asistente y Cobrador, debe cerrarse un paquete Global de Q. 20,000 por todas las contrataciones.
- El costo mensual de las posiciones seria:
  - Gerente de Créditos y Cobros, Q. 20 mil mensuales + 42.07% de costas patronales tales como: Aguinaldo, Bono 14, Indemnización Universal, Cuota Patronal y Vacaciones, para hacer un total de Q. 28,414.00

- Asistente de Gerente de Créditos y Cobros, Q. 4 mil mensuales + 42.07% de costas patronales tales como: Aguinaldo, Bono 14, Indemnización Universal, Cuota Patronal y Vacaciones, para hacer un total de Q. 5,682.80
- Cobrador, Q. 2,500 mensuales + 42.07% de costas patronales tales como: Aguinaldo, Bono 14, Indemnización Universal, Cuota Patronal y Vacaciones, para hacer un total de Q. 3,551.75

#### Resumen

#### Mensual

Gerente de Créditos y Cobros	Q. 28,414.00
Asiste de Gerente de Créditos y Cobros	Q. 5,682.80
Cobrador	Q. 3,551.75

## Referencias Bibliográficas

- Korn S. Winton y Boyd Thomas. (2009) *Contabilidad Administrativa Curso de Finanzas para Ejecutivos*, México, Decima edición.
- Gitman Lawrence J. (2007) *Administración Financiera*. México Onceava edición.
- Weston J. Fred y Copeland Thomas E. (2010) *Finanzas en Administración*. México segunda edición.
- Asociación Guatemalteca de Ejecutivos de Crédito (2008) Seminario “*La estrategia del cobro*” primera edición.
- Universidad Panamericana (2009) *Guía para Seminario de Egreso*. Facultad de Ciencias Económicas.
- Universidad Panamericana (2006) *Manual de Estilo*. Guatemala. Facultad de Humanidades.
- Hernández Sampieri, Roberto (2006) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill. Cuarta Edición.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. Quinta Edición.
- Grande Ildefonso y Abascal Elena (2009) *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. España: ESIC. Décima Edición.