

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Plan de mejora en la recuperación de la cartera para evitar riesgos de cuentas incobrables en las empresas de consumo masivo del municipio de Mixco de la ciudad de Guatemala**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Ernesto José Barrios Urrutia

Guatemala, marzo 2020

**Plan de mejora en la recuperación de la cartera para evitar riesgos de cuentas incobrables en las empresas de consumo masivo del municipio de Mixco de la ciudad de Guatemala**

(Artículo científico – Trabajo de Graduación)

Ernesto José Barrios Urrutia

Lic. Federico Robles de la Roca (**Asesor**)

Licda. Edna de Juárez (**Revisor**)

Guatemala, marzo del 2020

**AUTORIDADES DE 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 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Lcda. Silvia Tatiana Serrano Nacato**

Coordinadora

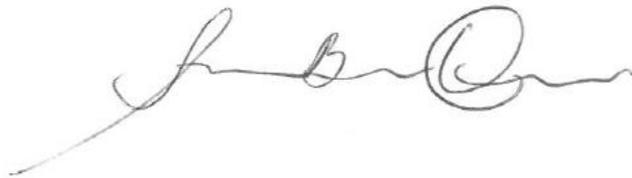
Guatemala, 1 de octubre del 2019

**Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente**

**Por este medio doy fe que soy el autor del Artículo Científico titulado: “ Plan de mejora en la recuperación de la cartera para evitar riesgos de cuentas incobrables en las Empresas de Consumo Masivo del municipio de Mixco de la ciudad de Guatemala” y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.**

**Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este Artículo Científico y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.**

**Atentamente,**



**Ernesto José Barrios Urrutia  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Carne No. 201901955**

REF.: C.C.E.E.L.ADM.-PS.002-2020  
SEDE SAN CRISTÓBAL

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 24 DE FEBRERO DEL 2020  
ORDEN DE IMPRESIÓN

**Tutor:** Licenciado Federico Robles de la Roca  
**Revisor:** M. Sc. Edna Miranda de Juárez  
**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

**Artículo científico titulado:** " Plan de mejora en la recuperación de la cartera para evitar riesgos de cuentas incobrables en las empresas de consumo masivo del municipio de Mixco de la ciudad de Guatemala"

**Presentada por:** Ernesto José Barrios Urrutia

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado



M.A. Ronald Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 22 de septiembre de 2019

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría del Artículo científico titulado: **“Plan de mejora en la recuperación de la Cartera para evitar riesgos de cuentas incobrables en las Empresas de consumo masivo del Municipio de Mixco de la ciudad de Guatemala”**, realizado por Ernesto José Barrios Urrutia, carné 201901955, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

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



Lic. Federico Robles de la Roca  
Colegiado Activo 3161

Guatemala, 3 de diciembre 2019

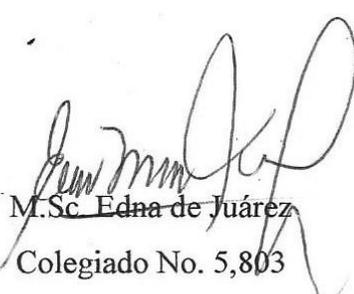
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de artículo científico titulado: **“Plan de mejora en la recuperación de la cartera para evitar riesgos de cuentas incobrables en las empresas de consumo masivo del municipio de Mixco de la ciudad de Guatemala”**, realizado por Ernesto José Barrios Urrutia, carné No. 201901955, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

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



M.Sc. Edna de Juárez  
Colegiado No. 5,803

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por estar siempre a mi lado cuidándome, guiándome, amándome y sobre todo por ser la luz eterna que alumbra mi vida.

### **A mis hijas**

Dulce Lucia y Valeria por ser siempre mis pequeñas princesas, quienes son mi mayor motivación para seguir adelante cada día de mi vida.

### **A mi amada esposa**

Dulce María por darme su amor y apoyo incondicional en los momentos más difíciles, y sobre todo por amarme y comprenderme tal y como soy.

### **A mis padres**

Por haber inculcado en mis valores, que he puesto en práctica durante toda mi vida, así mismo por creer que si se puede.... y darme fuerzas siempre, sobre todo a ti mamita linda te amo mucho.

### **A mis hermanos**

Por darme su apoyo y ser parte fundamental para el logro de mis objetivos estudiantiles.

## Contenido

	<b>Página</b>
<b>Abstract</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
<b>Metodología</b>	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Pregunta de investigación	2
1.3. Objetivos de investigación	2
1.3.1. Objetivo general	2
1.3.2. Objetivos específicos	2
1.4. Definición del tipo de investigación	2
1.4.1. Investigación descriptiva	2
1.5. Sujeto de investigación	3
1.6. Alcance de la investigación	3
1.6.1. Temporal	3
1.6.2. Geográfico	3
1.7. Determinación de la muestra	3
1.8. Definir instrumentos de investigación	4
1.9. Recolección de datos	4
1.10 Procesamiento y análisis de datos	4
<b>Capítulo 2</b>	5
2.1 Presentación de resultados	5
<b>Capítulo 3</b>	15
3.1 Extrapolación	15
3.2 Hallazgos y análisis general	19

3.3 Conclusiones	20
<b>Referencias</b>	<b>21</b>

## **Índice de gráficas**

Gráfica 1	5
Gráfica 2	6
Gráfica 3	7
Gráfica 4	8
Gráfica 5	9
Gráfica 6	10
Gráfica 7	11
Gráfica 8	12
Gráfica 9	13
Gráfica 10	14

## **Abstract**

La presente investigación se basó en buscar mejoras en la recuperación de la cartera para evitar cuentas incobrables, por lo cual se propone una serie de procesos pro-otorgamientos de crédito que serán de mucha utilidad para las empresas de consumo masivo del municipio de Mixco del departamento de Guatemala.

Mediante la técnica de investigación de la encuesta se pudo entrevistar a 30 personas, quienes actualmente tienen puestos de trabajo en departamentos de créditos y cobros tales como jefes, asistente y analistas.

Se pudo observar en base a las tabulaciones que la mayoría de estos sí están de acuerdo a que las máximas razones por las cuales las empresas pueden tener cuentas incobrables son: el no realizar un estudio previo comercial-financiero a los posibles clientes, el no poseer una política de créditos establecida debidamente, y el otorgar créditos a diestra y siniestra por el logro de un objetivo comercial entre otros.

Por último, se logró establecer procesos, normas y procedimientos que ayudarán a minimizar todos los riesgos crediticios que enfrentan todas las compañías que tienen ventas al crédito, esto con el fin que las mismas no se vuelvan incobrables y que lleguen a afectar la liquidez y rentabilidad.

## **Introducción**

El objetivo principal de este estudio es proponer ideas y estrategias para poder implementar y/o corregir los procesos que se llevan a cabo en la actualidad en las empresas que se dedican a otorgar ventas al crédito. Como el personal de Cuentas por Cobrar debe de estar consciente de la responsabilidad que es el otorgar un crédito a una empresa o persona individual que no pueda o no tenga la capacidad de pago.

De igual forma el saber todos los procesos que requiere el poder autorizar un crédito, el poder administrar de la mejor forma una antigüedad de saldos ya que de este proceso depende que todas las cuentas de los clientes estén ordenadas y así será más fácil el cobro posterior.

En el capítulo 1 se habla acerca del planteamiento del problema como fue que se llegó a establecer el título de la investigación, asimismo se pudo plantear un objetivo general y tres específicos, como surgió la necesidad de realizar la investigación descriptiva ya que se sabe que las empresas tienen un gran riesgo por las posibles cuentas incobrables.

En el capítulo dos se presentan todos los resultados a través de las gráficas, donde según el análisis de cada una se llegó a la conclusión que sí hace falta proponer procesos pre-autorización de créditos.

Para finalizar en el capítulo 3 se pudo analizar a profundidad como una serie de pasos es tan importante seguir para que las compañías se puedan blindar a la hora de dar créditos, así mismo la importancia de la gestión de la cobranza en el tiempo correcto y que indica la política; siguiendo estos lineamientos las empresas pueden tener un buen flujo de efectivo, que servirá para poder cumplir con todos los compromisos financieros adquiridos.

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1 Planteamiento del Problema

El riesgo de tener alguna cuenta incobrable en las empresas de Guatemala es sumamente alto, ya que en el manejo de la cartera por edades existen variables tanto externas como internas que pueden llegar a afectar la recuperación del dinero en un tiempo determinado. Esta incobrabilidad puede llegar a afectar incluso el flujo de efectivo, condicionando así el pago de proveedores, comisiones o incluso hasta el pago de la nómina.

Lo más recomendable hacer es crear una provisión de cuentas incobrables, que se usa para que al finalizar el ejercicio contable del año no sea afectado el estado de resultados de la compañía.

Desde luego lo que sí se verá afectado de sobre manera son los indicadores financieros, tales como vencimiento de la cartera, la eficiencia en la recuperación del dinero, rotación de la cartera; por lo tanto, es imperativo darle mucha importancia a la gestión de la cuenta por cobrar.

Existen planes de acción que nos llevan a prever estas situaciones, tales como el recordatorio de cobro a todos los clientes antes que venzan sus facturas, (ya sean por llamadas, cartas o mensajes) el estar enviándoles estados de cuenta periódicamente, y sobre todo el tener una comunicación muy de cerca con los vendedores-clientes.

De modo que todo empresario deberá saber que el poseer ventas al crédito siempre con lleva un riesgo de tener en algún momento dado algún cliente que se atrase en sus pagos, o en el peor de los casos o escenarios que nunca pague la deuda contraída con la empresa.

## 1.2 Pregunta de Investigación

¿Se puede minimizar los riesgos de cuenta incobrables en las carteras de clientes por edades con algún plan de acción que garantice el mayor % de recuperación de dinero?

## 1.3. Objetivos de investigación

### 1.3.1 Objetivo General

Establecer los factores que contribuyen a que en la cartera de clientes haya riesgos de cuentas incobrables, para poder contrarrestarlos y así poder llegar a los objetivos de cobro trazados por la compañía.

### 1.3.2 Objetivos específicos

1. Realizar un análisis meticuloso acerca del comportamiento de la cartera a nivel de vencimientos para poder establecer planes de contingencia para asegurar el mayor cobro posible.

2. Evaluar si las empresas cuentan con un sistema adecuado para poder llevar a cabo la cuenta por cobrar, aprovechando así todos los recursos que se puedan obtener de él.

3. Identificar cuáles serían los puntos de mejora en la administración de los departamentos de créditos de cobros de las empresas de Guatemala, para poder comprender mejor la situación real de la recuperación del dinero.

## 1.4 Definición del tipo de investigación

### 1.4.1 Investigación descriptiva

La investigación a realizarse será descriptiva la cual consistirá en realizar un estudio profundo de la situación actual en todo lo relacionado a los departamentos de Cartera, Créditos y Cobros, de las empresas de consumo masivo del departamento de Mixco de la ciudad de Guatemala.

## 1.5 Sujeto de la investigación

El sujeto a investigar serán todas aquellas personas que ocupen cargos de Jefes de Créditos y Cobros, asistentes y analistas de las empresas que se dedican al consumo masivo del municipio de Mixco de la ciudad Guatemala, dando como resultado un análisis profundo de como proveer alguna cuenta incobrable.

## 1.6 Alcance de la investigación

### 1.6.1 Alcance Temporal

El tiempo estipulado para recabar toda la información fue de 6 semanas la cual inicio en el mes de abril y concluyo en el mes de junio 2019.

### 1.6.2 Alcance Geográfico

El alcance de dicha investigación estará delimitado en el municipio de Mixco del departamento de Guatemala, recopilando toda la información pertinente al tema en las empresas que se dediquen a la venta de consumo masivo que posean ventas al crédito.

## 1.7 Determinación de la muestra

El tipo de muestra será finita, ya que se tomó como base el número de empresas que se dediquen a comercializar productos de consumo masivo en el departamento de Guatemala.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

Los datos han sido ingresados de la forma siguiente:

DATOS	
Z=	1.96
P=	0.5
q=	0.5
N=	30
e=	5%

Valores de Confianza Tabla Z	
90%	1.65
91%	1.70
92%	1.76
93%	1.81
94%	1.65
95%	1.96

$$n = \frac{30 \cdot 1.96^2 \cdot .50 \cdot .50}{0.05^2 \cdot (30-1) + (1.95^2 \cdot .50 \cdot .50)} \quad 28$$

Utilizando los datos anteriores, se determinó que el número de la muestra para la investigación es de 28.

### 1.8 Definir instrumentos de investigación

Se llegó a la conclusión que el instrumento usado fuera la encuesta, la cual consistió en entrevistar a jefes o encargados de los departamentos de créditos y cobros, de las empresas del municipio de Mixco del departamento de Guatemala.

### 1.9 Recolección de datos

Toda la información se recolecto a través de las encuestas realizadas a los trabajadores de los departamentos de cartera y/o créditos y cobros de las empresas del municipio de Mixco de la ciudad de Guatemala.

### 1.10 Procesamiento y análisis de datos

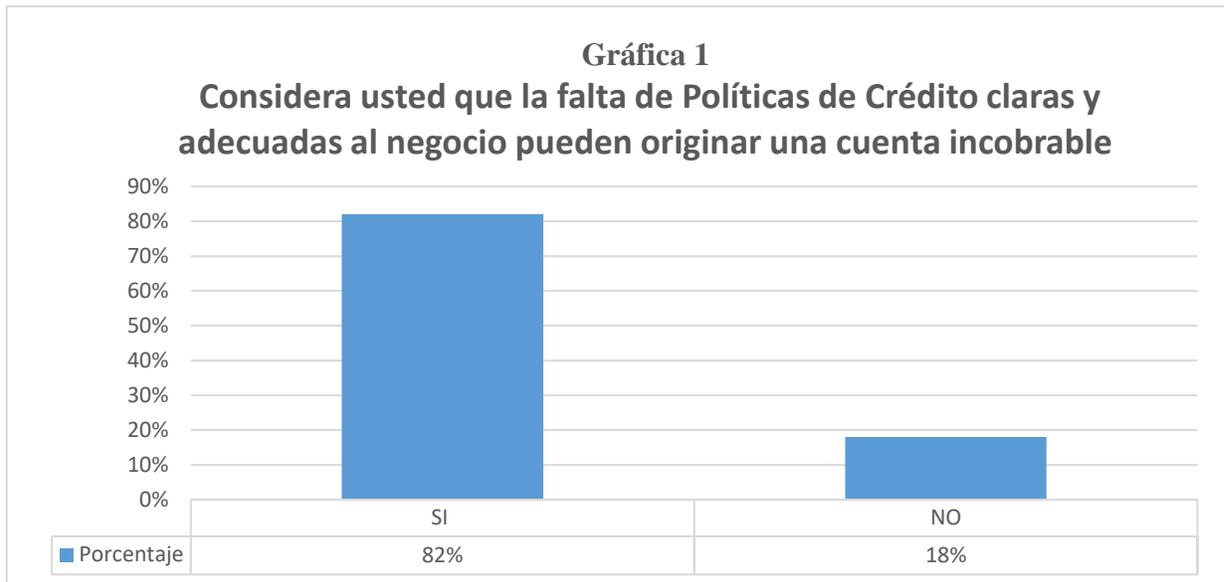
Se realizo un análisis exhaustivo de todos los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, para poder obtener resultados finales que puedan dar un mejor panorama del tema a investigar.

## Capítulo 2

### Resultados

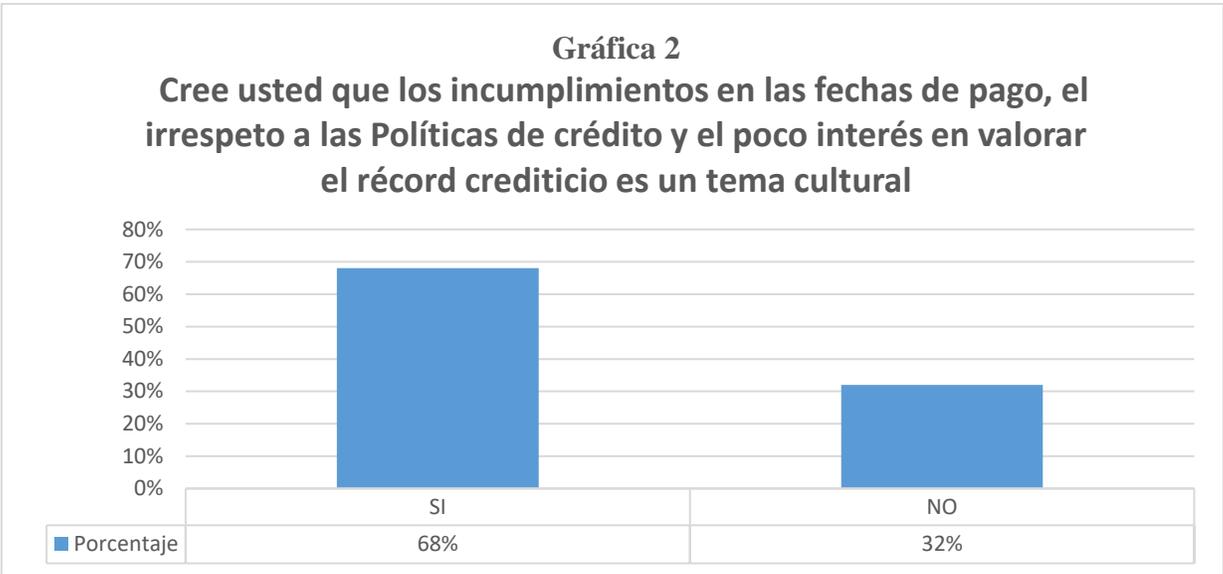
#### 2.1 Presentación de Resultados

De acuerdo con la encuesta realizada, los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:



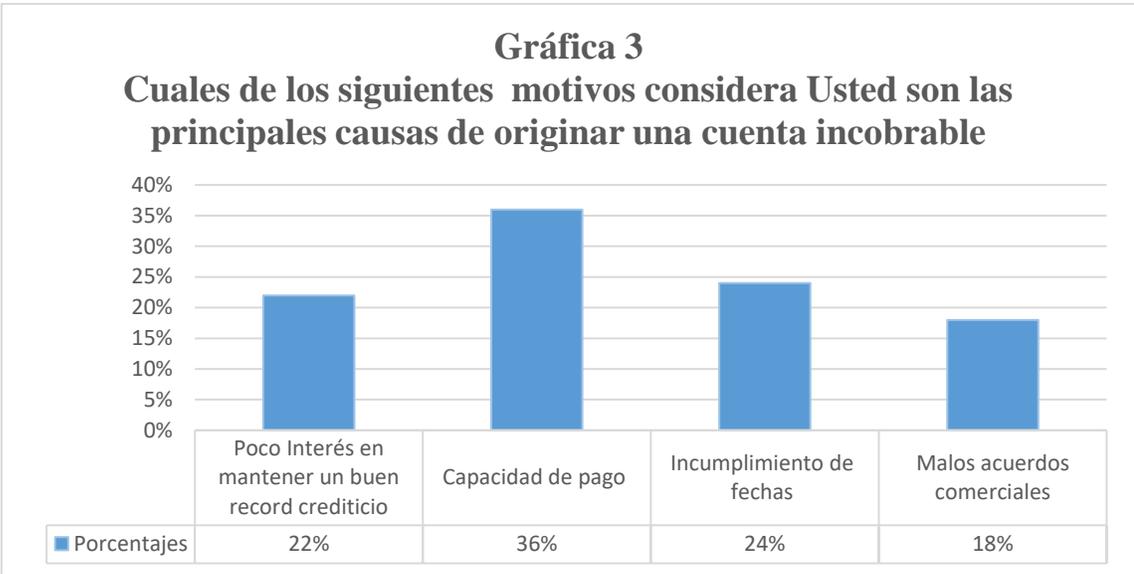
Fuente: elaboración propia

Por medio de la encuesta se logró determinar que el 82% de las personas encuestadas, indicaron que es por la falta de políticas claras y adecuadas al negocio puede originar una cuenta incobrable, mientras que un 18% de las personas mencionaron lo contrario, que no es por la falta de políticas.



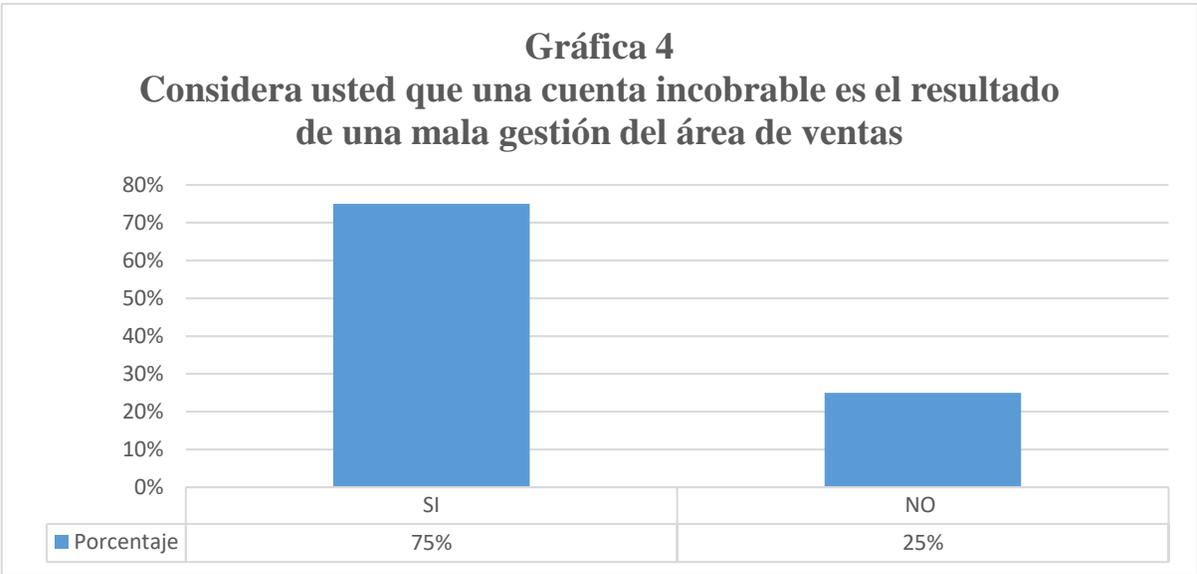
Fuente: elaboración propia

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas, el 68 % de las personas indicaron que, sí es un tema cultural el incumplimiento de las fechas de pago, un 32% mencionaron que no y que existen otros temas, como el no cumplir con los plazos establecidos por las empresas.



Fuente: elaboración propia

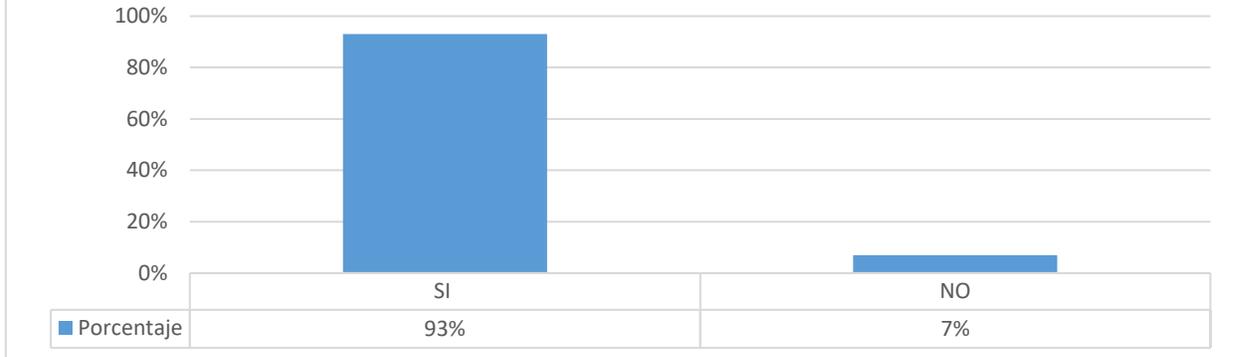
Al analizar los resultados se logró determinar las causas para originar una cuenta incobrable, el poco interés de un buen récord crediticio con un 22% otra de las causas es la falta de capacidad de pago que representa un 36%, mientras que el irrespeto a cumplir los días crédito o fechas de pago es del 24%, mientras que la mala gestión o malos acuerdos comerciales representa el 18%



Fuente: elaboración propia

En la mayoría de los casos cuando alguna cuenta se vuelve incobrable es porque el ejecutivo de ventas no le da una buena gestión o seguimiento de cobro a su cliente, por tal motivo el 75% de los encuestados están de acuerdo que es por este motivo. Mientras que el 25% no está de acuerdo con esta hipótesis, ya que a veces resulta ser una combinación de varios factores.

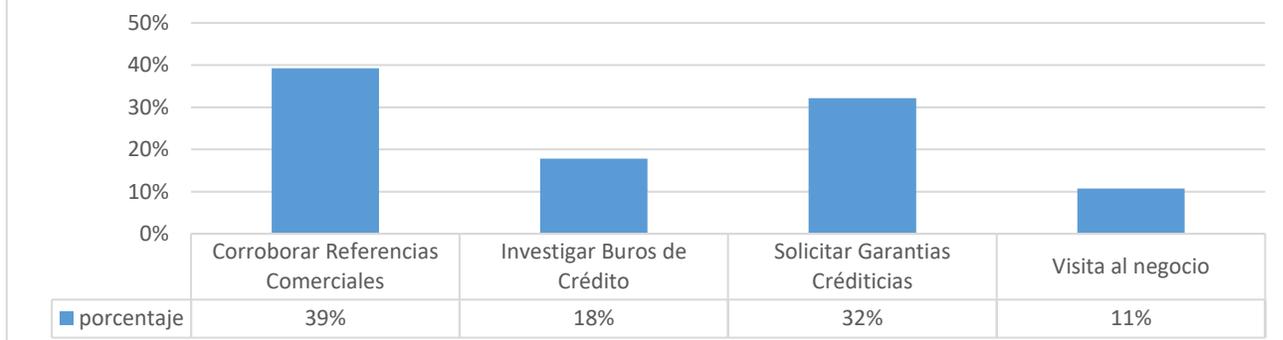
**Gráfica 5**  
**De acuerdo a su experiencia en la administración de cuentas por cobrar, la incobrabilidad de la cartera puede afectar la liquidez y rentabilidad de la empresa**



Fuente: elaboración propia

Toda empresa se sostiene en base a sus ingresos, todos los gastos directos e indirectos tienen que ser cubiertos por medio de los cobros a sus clientes. Por lo tanto, a menor ingreso menor liquidez, y a menor liquidez menor rentabilidad. Es por ello que el 93% de las personas encuestadas coincidieron que si están de acuerdo a que la incobrabilidad perjudica de sobremanera la rentabilidad y liquidez. Por otro lado, solamente el 7% respondió que las cuentas incobrables no afectan la liquidez y rentabilidad.

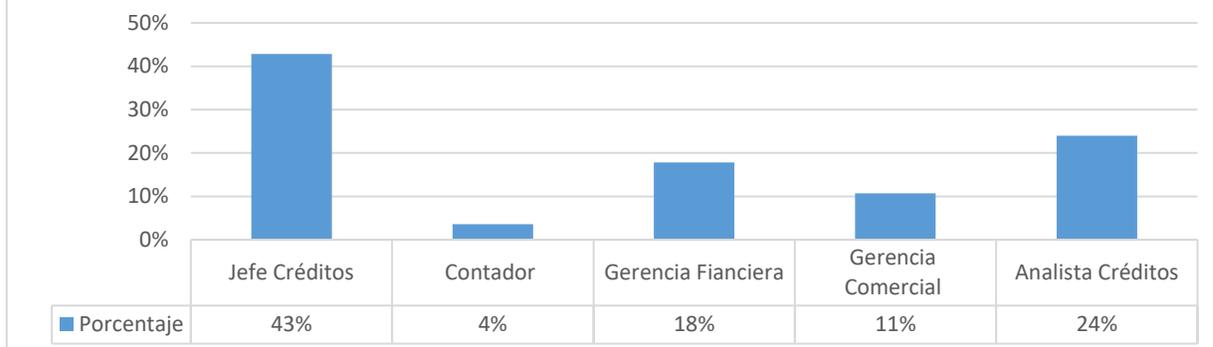
**Gráfica 6**  
**Cuales de las siguientes causas cree Usted es la mas importante de realizar antes de conceder un crédito**



Fuente: elaboración propia

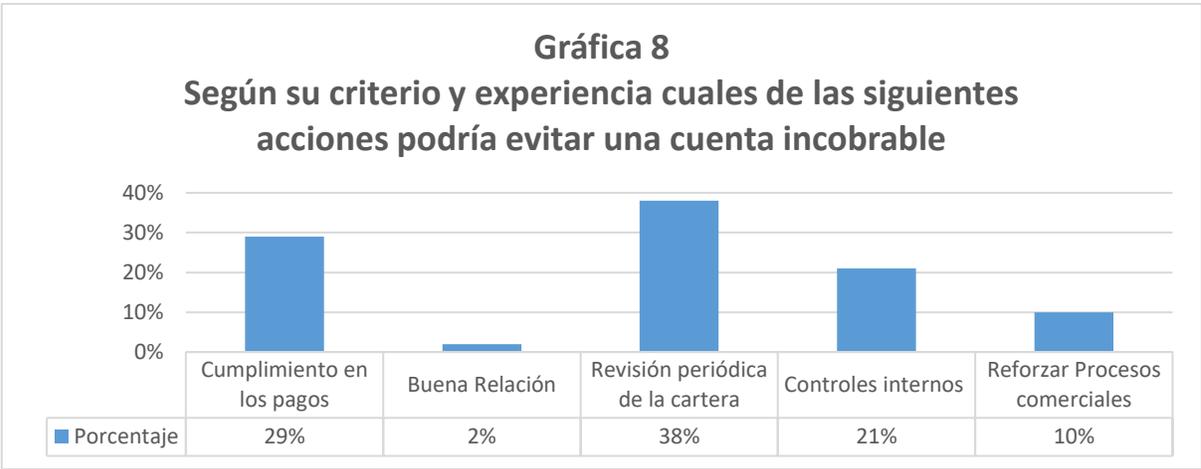
Todo crédito debería de estar respaldado con alguna garantía real (hipotecaria, prendaria o fiduciaria) así las empresas se garantizan que al momento de algún incumplimiento en pagos por medio de los clientes se pueda realizar alguna demanda, siendo este proceso el que los encuestados coincidieron con un 32%. Las referencias comerciales dan un panorama más amplio acerca de la relación comercio-financiera del posible comprador con sus actuales proveedores este proceso tuvo un resultado del 39%, asimismo el consultar los buros de crédito, como Infornet, o Trasn Union según los encuestados es del 18%. Las visitas a las empresas, comercios, negocios, depósitos etc según los encuestados es el proceso con menos importancia dado que solamente el 11 % coincidió con este rubro.

**Gráfica 7**  
**A su criterio deberían de participar en la autorización y otorgamiento del crédito**



Fuente: elaboración propia

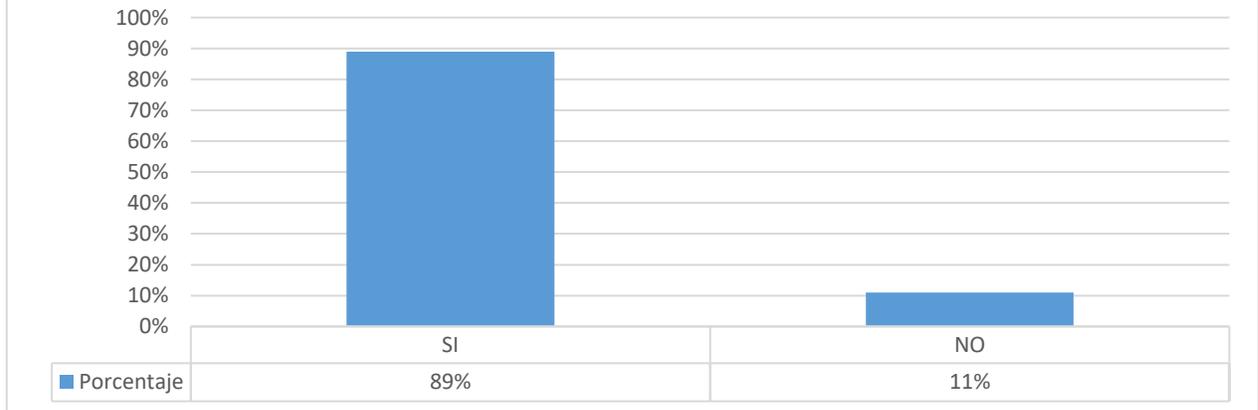
En la mayoría de compañías al momento de autorizar los créditos se tienen reuniones conocidas como Comités de Crédito, donde se evalúan todos los posibles compradores, el papel del Jefe de Créditos es indispensable ya que es este el que debe llevar la batuta de esta reunión, por lo tanto, el 43% de los encuestados indican que esta figura es quien que no puede faltar. El analista de créditos quien es la persona que acuerpa la Jefatura de Créditos en dicha reunión obtuvo un 24%, El Gerente Financiero quien es la persona que apoya en las decisiones tomadas por el mando medio obtuvo el 18 %; la Gerencia comercial no puede ser juez y parte por tal razón solo el 11% de los encuestados dieron su punto de vista, por ultimo con un 4% los encuestados comentaron que el contador no puede faltar en estas reuniones.



Fuente: elaboración propia

Las acciones que existen en las compañías para evitar cuentas incobrables pueden ser muchas, por lo cual quise enumerar las que a mi parecer son las más importantes. El cumplir con los pagos obtuvo un 29%, los controles internos que son las auditorías de procesos equivale a un 21% las revisiones periódicas de la cartera que es el estar monitoreando todas las cuentas para que no caigan en vencimientos quedo con un 38%, el reforzar o dar algún tipo de coaching a los comerciales acerca de mecanismos a usar con los compradores les dieron los encuestados un 10% terminando con la relación comercial-cliente con un 2%.

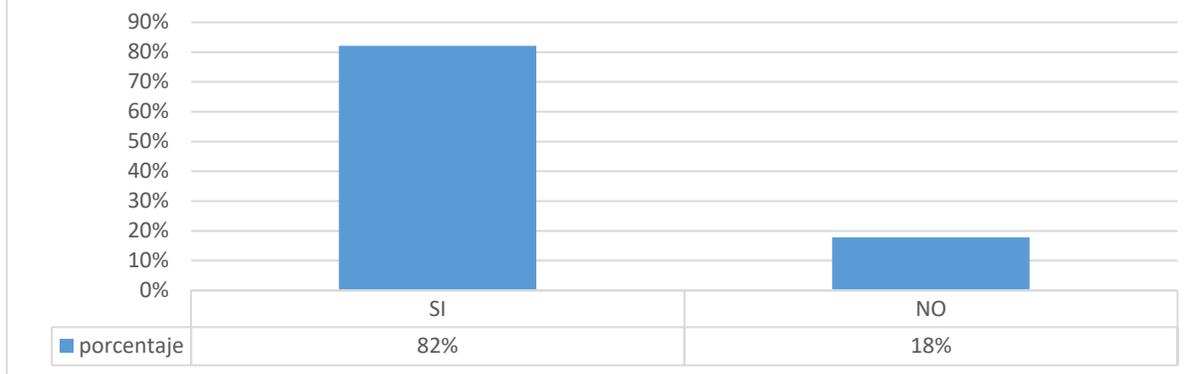
**Gráfica 9**  
**En la empresa dónde labora existe un departamento u  
órgano de control interno**



Fuente: elaboración propia

Del total de los encuestados el 89% indicaron que sí existe un ente o departamento encargado de control interno; mientras un 11% mencionaron que por el momento donde trabajan no se cuenta con este tipo de departamentos.

**Gráfica 10**  
**Recomendaría que se analizaran por lo menos una vez al año los Límites de Crédito para optar a incrementos y/o decrementos**



Fuente: elaboración propia

La mayoría de los encuestados con un 82% indican que sí creen necesario el realizar el análisis de incrementos y/o decrementos de los cupos de crédito, esto con el fin de poder tener una oportunidad de negocio con aquellos clientes que poseen un límite bajo y sus compras han ido incrementándose al pasar de tiempo. Mientras que el 18 % opinan que no es necesario el hacer este análisis, por temor a poderle otorgar algún cupo a clientes que no tienen capacidad de pago.

## **Capítulo 3**

### **Discusión**

#### **3.1 Extrapolación**

El realizar un buen análisis de las cuentas por cobrar le permitirá a las empresas poder cobrar la mayor parte de la cartera en los días crédito otorgados, siempre teniendo presente las políticas, procesos y procedimientos que conlleva una buena administración de un departamento de créditos y cobros. En la mayoría de los casos las empresas invierten en sistemas de cuentas por cobrar para mejorar el control de cada uno de sus socios comerciales, sin embargo, hay casos en donde por no incurrir en gastos llevan las antigüedades de saldos en hojas simples de Excel, esta práctica no es recomendable ya que pueden incurrir en errores que a lo largo significa dinero. El llevar las cuentas de los compradores o clientes en orden significa que la recuperación del dinero sea más eficaz, siempre dependiendo de o las personas que están a cargo del departamento de cuentas por cobrar.

Un error que cometen los empresarios es no darles capacitación a los empleados de las compañías especialmente a los que trabajan directamente con los clientes, dado que siempre tienen presente que esto sería un gasto innecesario, pero no tienen una visión a mediano plazo en donde este tipo de talleres, seminarios o capacitaciones lo que logrará es que los compradores o clientes tengan más fidelidad a la marca.

El tema de la incobrabilidad en las empresas es un riesgo latente que viven todas las empresas que manejan cuentas al crédito, este se puede reducir considerablemente si antes de otorgar los créditos la persona encargada de la cuenta por cobrar y asistentes realizan una investigación exhaustiva acerca del historial crediticio y financiera de los posibles compradores.

Lawrence Gitman (2007) afirma; “Una Empresa puede remitir las cuentas incobrables a una agencia de cobro o a un abogado de cobranzas. Los honorarios por estos servicios son en general bastante altos; la empresa puede recibir menos de 0.50 centavos de dólar de las cuentas cobradas de esta manera” ( p.533 )

Según se observa en al grafica ocho existen varias acciones que se pueden realizar para evitar que una cuenta “corriente” se vuelva incobrable, el 38% de los encuestados indica que el mejor procedimiento para evitar esto es la revisión periódica de la cartera, mientras que el 29% indica que el cumplimiento en los pagos de los clientes evitaría en gran medida que la cuenta llegue al Status mayor de 90 días de morosidad.

Como se mencionó anteriormente esta acción se debe hacer a conciencia ya que podría estar en juego el capital de la compañía, cuando se realiza adecuadamente, tal investigación puede ser mutuamente beneficioso tanto para la empresa como para sus clientes, son uno de los pilares de la generación de ventas y deben administrarse para garantizar que se conviertan finalmente en ingreso de efectivo.

Una empresa que no convierte eficientemente sus cuentas por cobrar en efectivo puede tener una liquidez deficiente, paralizando su capital de trabajo y enfrentando desagradables dificultades operativas. Las características más comunes que deberían de llevar este tipo de investigaciones son: el evaluar cómo está la solvencia del cliente potencial, como esta su relación con los proveedores actuales, dejar plasmado los términos crediticios tales como días crédito y el otorgamiento de los cupos o límites de crédito, y por último el saber cómo manejan sus cunetas monetarias con las diferentes instituciones bancarias.

Antes de establecer le crédito con personas jurídicas o Sociedades Anónimas las compañías se deben de cerciorar que las políticas queden claras, establecer bien los días para el pago de sus facturas. Las empresas deben de llevar las antigüedades de saldos de acuerdo a los días de crédito que establece su política de créditos, en la mayoría se manejan de la siguiente forma: 1-30 31-60 61-90 más de 90 días.

La primera fase es cuando la cuenta está en estatus corriente, este término significa que está dentro de los días crédito que la empresa le otorgó al cliente, y es el tiempo en el cual se necesita que el dinero regrese a las cuentas de la compañía. Si este dinero no entra en estos treinta días es cuando se llega al Status de vencido, y es un aviso tanto para el comercial como para el jefe de cuentas por cobrar que algo está sucediendo con el cliente.

Guajardo Gerardo (2008) afirma; “Es normal que un negocio que vende mercancías y servicios al crédito tengan algunos clientes que no pagan sus cuentas, estas se conocen como cuentas incobrables y se registran en el rubro de gasto por cuentas incobrables en la sección de gastos generales, gastos de venta del estado de resultados. El monto del gasto por cuentas incobrables para obtener una cifra razonable en las pérdidas en cuentas incobrables” (p.333)

Según la información anterior y en base a los datos obtenidos en la gráfica cuatro se logra determinar que el 75% de los encuestados indicaron que una cuenta incobrable es el resultado de una mala gestión comercial, mientras el restante 25% indica que se debe a otros factores financieros.

En este rubro es cuando se tienen que comenzar a realizar algún plan de acción para poder contrarrestar el impago por parte del cliente, en conjunto con el ejecutivo de cuenta se comienza a realizar algún plan de acción para poder cobrar el dinero a la mayor brevedad posible.

Lo que se busca es que se cancele dentro de este periodo, ya que el siguiente es el status Moroso, que es cuando ya pasaron 60 días + los días crédito del comprador sin que la empresa haya podido recibir el pago, si entramos a este tiempo ya se comienza a pensar en algún cobro pre-jurídico con apoyo del grupo de profesionales del derecho que le dan asesorías a las empresas en estos casos.

Lawrence Gitman (2007) afirma; que se emplean diversas técnicas de cobro, que varían desde cartas hasta acciones legales. A medida que una cuenta se vence cada vez más, el esfuerzo de cobro se vuelve más personal e intenso” (p.533)

Los procesos de cobros dentro de las empresas son diversos, según el status de la cuenta puede ir de corriente hasta cobro jurídico o legal. Todo cliente o comprador puede llegar a volverse un riesgo de impago o de incobrabilidad para la compañía. Según la gráfica diez el 82% de los encuestados manifestó que, si es bueno el poder establecer, medir o analizar por lo menos una vez al año los límites de crédito, que esta revisión puede ser determinante para evitar a tiempo que una cuenta pase a cobro pre-jurídico o en el peor de los escenarios a una cuenta que ya no se pueda recuperar más.

Cuando las cuentas se pasan de 90 días ya definitivamente la jefatura de cuentas por cobrar tiene que analizar con la gerencia financiera enviar los casos a cobro jurídico, que es la última instancia para poder recuperar la plata invertida en los créditos antes de volverse una cuenta incobrable. Definitivamente a estos casos es cuando no se deben de llegar ya que significa un costo financiero adicional a la compañía ya que aparte de tener la negativa por parte del cliente en pagar se debe de contemplar el pago de los honorarios de los licenciados, y el monto que cobran por interponer la demanda correspondiente en los tribunales del país.

Si en el caso que ni el profesional del derecho puede recuperar los montos morosos se procederá luego de un tiempo estipulado por la empresa a enviar el monto adeudado a pérdida como una cuenta incobrable. Este dinero debería de estar cubierto ya que al principio del ejercicio fiscal el contador debería de tener contemplado la provisión de cuentas incobrables que sirve para estos casos para que la empresa no sienta mucho el impacto de no recibir este dinero.

### 3.2 Hallazgos

Según investigación realizada y el análisis de los datos, se logró determinar que el punto de partida de la investigación consiste en proponer un plan de mejora en la recuperación de la cartera evitar riesgos de cuentas incobrables, la cual será de aprendizaje para las compañías que puedan llegar a tener este tipo de inconvenientes en la recuperación de sus créditos.

Por lo cual, se procedió a realizar una encuesta de diez preguntas a personas que laboran actualmente en departamentos de créditos y cobros y/o cuentas por cobrar para saber su punto de vista en las posibles causas que pueden determinar alguna cuenta incobrable.

Se logro determinar que el no tener las políticas de créditos claras puede conllevar a alguna cuenta incobrable, por lo tanto, se recomienda que toda compañía debe de tener un manual de políticas de créditos y cobros que todos los involucrados en el proceso (área comercial y financiera) deberían de tener claras para evita que alguna cuenta se salga de control.

Otro riesgo que se pudo detectar en el impago de una cartera de clientes es la incapacidad de pago por parte de los clientes, es una de las causas por las cuales se puede llegar a tener un problema de recuperación, este se puede dar por poco interés de parte de la parte comercial en tener un filtro acerca de los clientes que llevan para ser investigados, asimismo, por la parte de cuenta por cobrar en no realizar una investigación a profundidad acerca del historial crediticio y financiero de posible comprador.

Una de las encuestas que me llamo más la atención por la respuesta que dieron los encuestados fue la que menciona que según la experiencia en el manejo de cuentas por cobrar, si las incobrabilidades de las cuentas de la cartera pueden afectar la liquidez y rentabilidad de la Compañía, teniendo como resultado un 93% que indicaron que definitivamente mientras el 7% restante indicó que no.

Esta respuesta enmarca la mayor parte de mi investigación ya que sabemos que la mayoría de personas que están al frente de departamentos de Cuentas por cobrar indican que sí es un riesgo muy alto que las compañías puedan llegar a tener falta de liquidez y rentabilidad caso por el cual hasta pueden llegar a quebrar o a cerrar operaciones, por tal razón es que el área de ventas tiene que saber la importancia de darle seguimiento a los cobros oportunos con cada uno de sus clientes.

### 3.3 Conclusiones

1.El poder solicitar alguna garantía hipotecaria real en los límites de crédito mayores a un monto considerable es un aspecto fundamental para poder otorgar algún crédito a algún cliente, esto con el fin de poder tener bien respaldada la deuda ante cualquier eventualidad o negativa de pago por parte del comprador.

2.Siemrpe se debe de tener personas con amplio criterio y objetivos claros y con un carácter fuerte al frente de las Jefaturas de Créditos y Cobros, ya que así se puede minimizar considerablemente alguna futura cuenta incobrable.

3.Las empresas en Guatemala deberían de contemplar la idea de tener un departamento u Órgano de Control Interno, para poder estar dándoles seguimiento a que los procesos de Créditos y Cobros se den con normalidad, asimismo, que se esté cumpliendo la política de créditos.

4.La toma de decisiones en el otorgamiento o rechazo de créditos es de suma importancia ya que de esto depende un buen negocio que le puede dar un volumen de veta considerable a la empresa, o en su efecto una cuenta que pueda volverse morosa o que definitivamente ya no se pueda recuperar.

## Referencias

### 4.1 Bibliográficas

1. Martínez, José (2017). *Dinámica de la Investigación*. ( 1ª. ed ). Guatemala: Publicaciones AMC.
2. Hernández Sampieri, Roberto (1991). *Metodología de la Investigación*. ( 1ª. ed ). México: McGraw Hill.
3. Gitman J. Lawrence (2007). *Principios de Administración Financiera*. ( 11 ed ). México: Person Addison Wesley.
4. Aranda.V. (2010). *La Administración de las cuentas por cobrar en la empresa*. (2da ed). Ecuador: Vivar Cuenca.
5. García, L. (2017). *Análisis Financiero y Control de cuentas por Cobrar*. ( 1ª. ed ). México: McGraw Hill.
6. Guajardo Cantu Gerardo ( 2008 ). *Contabilidad Financiera*. ( 5ta ed ). México: McGraw Hill.
7. Vargas Meza Carlos ( 2007 ) *Contabilidad Análisis de ventas..* ( 1ª. ed ). Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia
8. Castro Morales Arturo ( 2014 ) *Crédito y Cobranza*. ( 1ª. ed ). México: Grupo Editorial Patria

## **Anexos**



## Anexo 1

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
GRUPO PEI, SAN CRISTOBAL 2019

Objetivo: La presente encuesta fue dirigida a las personas que actualmente laboran como Jefes, asistentes o analistas de Cuentas por cobrar, en empresas de consumo masivo en el departamento de Guatemala.

A continuación, se le detallan 10 preguntas por lo cual se solicita favor puedan elegir una posible respuesta.

1. ¿Considera Usted que la falta de Políticas de Crédito claras y adecuadas al negocio pueden originar una cuenta incobrable?

SI NO

2. ¿Cree Usted que los incumplimientos en las fechas de pago, el irrespeto a las Políticas de crédito y el poco interés en valorar el récord crediticio es un tema cultural?

SI NO

3. ¿Cuáles de los siguientes motivos considera Usted es la principal causa de originar una cuenta incobrable

- A Poco interés de mantener un buen récord creditico
- B Falta de capacidad de pago
- C Incumplimiento en las fechas de pago por negligencia
- D Malos acuerdos comercial o incumplimiento a los mismos

4. ¿Considera Usted que una cuenta incobrable es el resultado de una mala gestión del área de ventas?

SI NO

5. De acuerdo con su experiencia en la administración de cuentas por cobrar, la incobrabilidad de la cartera puede afectar la liquidez y rentabilidad de la empresa

SI

NO

6. ¿Cuál de los siguientes procesos cree Usted es el más importante de realizar antes de conceder un crédito

- A Referencias Comerciales
- B Revisar Buros de Credito
- C Requerir una garantía de crédito  
Realizar una visita física al
- D negocio

7. A su criterio quienes deberían de participar en la autorización y otorgamiento de los créditos

- A Jefe de créditos
- B Contador General
- C Gerente Financiero
- D Gerente Comercial
- E Comité de Crédito
- F Analista de Créditos

8. Según su criterio y experiencia cuál de las siguientes acciones podría evitar una cuenta incobrable

- A Cumplimiento a las Políticas de Crédito
- B Buena relación comercial con el cliente
- C Revisión periódica de los créditos, comportamientos de pagos, clientes reincidentes en mora, etc.
- D Establecimiento de controles internos que permitan darle seguimiento constante a la cartera de crédito
- E Reforzar constantemente a la fuerza comercial sobre las Políticas de crédito para el buen manejo de sus carteras

9. ¿En la empresa donde labora existe un departamento u órgano de control interno?

SI

NO

10. ¿Cree usted que los límites de crédito deberían de analizarse por lo menos una vez al año?

NO

