

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

LA ADMINISTRACION DEL CREDITO Y LA COBRANZA
EN TIEMPOS DE CRISIS

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la Facultad
de Ciencias Económicas de la Universidad de
San Carlos de Guatemala

POR:

RUBEN RIOS VELIZ

Previo a obtener el título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el Grado Académico de:

LICENCIADO

GUATEMALA, JUNIO DE 1,994

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL
03
T(1389)

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Decano:	Lic. Gilberto Batres Paz
Secretario:	Lic. Manuel de Jesús Zetina Puga
Vocal 1º	Lic. Jorge Eduardo Soto
Vocal 2º	Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
Vocal 3º	Lic. Víctor Manuel Rivera Barrios
Vocal 4º	P.C. Oswaldo Ciriaco Ixcayau López
Vocal 5º	P.C. Fredy Orlando Mendoza López

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL
EXAMEN GENERAL PRIVADO

Presidente:	Lic. Víctor Hugo Hernández Arango
Examinador:	Lic. José Luis Castañeda Solís
Examinador:	Lic. Luis Manuel Vásquez Vides
Examinador:	Licda. Hiliana Amarilis Cardona Recinos
Secretario:	Lic. Pedro Roberto Boburg Castellanos

Guatemala, 11 de mayo de 1994

Licenciado:
Gilberto Batres Paz
Decano de la Facultad
de Ciencias Economicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria

Señor Decano:

En atencion a la designacion efectuada por medio de Oficio s/No. de fecha 4 de noviembre de 1993, para asesorar al Perito Contador RUBEN RIOS VELIZ en el trabajo de investigacion denominado LA ADMINISTRACION DEL CREDITO Y LA COBRANZA EN TIEMPOS DE CRISIS; tengo el agrado de dirigirme a usted, para comunicarle que he procedido a revisar y orientar al mencionado sustentante, sobre el contenido de dicho trabajo

En mi opinion, el tema ha sido preparado, investigado y desarrollado con suficiente empeño y dedicacion, utilizando para ello las tecnicas de investigacion correspondientes y tambien la experiencia que en ese campo posee el Perito Contador Rios Veliz. Considero que este trabajo reune los requisitos exigidos por las normas pertinentes y que sera de utilidad para personas que estudien el tema o que laboren en ese campo.

Por lo anteriormente expuesto, solicito al Señor Decano su aprobacion para su discusion en el Examen General Publico de Tesis, previo a optar el Titulo de Administrador de Empresas, en el Grado Academico de Licenciado.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


German René Quintana Escobar
Lic. en Administración de Empresas
Colegiado Activo No. 2325

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS: GUATEMALA,
DIECISIETE DE JUNIO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y CUATRO.

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado German René Quintana Escobar, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Administración de Empresas, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "LA ADMINISTRACION DEL CREDITO Y LA COBRANZA EN TIEMPOS DE CRISIS" que para su graduación profesional presentó el estudiante RUBEN RIOS VELIZ, autorizándose su impresión.-----

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. MANUEL DE JESUS ZETINA FUGA
SECRETARIO




LIC. JORGE EDUARDO SOTO
DECANO a.i.



DEDICATORIA

- A DIOS *EL PRINCIPIO DE LA SABIDURIA
ES EL TEMOR DE JEHOVA.
Prov. 1:7*
- A MIS PADRES *RUBEN RIOS RODRIGUEZ
GRACIELA VELIZ DE RIOS*
- A MI HERMANA *YOLY, por el amor y apoyo que
me brindo en su vida terrenal*
- A MIS HIJOS *ERNA CAROLINA, RUBEN Y JOSE*
- A MI ESPOSA *ERNA V. MORALES DE RIOS*

INDICE

	Página
INTRODUCCION	
1. ADMINISTRACION DE CREDITOS Y COBRANZAS	2
1.1 Generalidades	2
1.2 Definiciones y conceptos	3
1.3 Relaciones entre créditos, cobranzas y ventas	4
1.4 Propósitos de la administración de los créditos y las cobranzas	5
2. ADMINISTRACION DEL CREDITO	7
2.1 Tipos de crédito	7
2.2 Políticas de crédito	8
2.3 Decisión del crédito	10
2.3.1 Investigación del crédito	11
2.3.2 Solicitud de crédito	11
2.3.3 Fuentes de información	12
2.3.4 Análisis del crédito	13
2.3.5 Toma de decisiones de crédito	18

3.	ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR	20
3.1	Riesgo de cuentas por cobrar	21
3.2	Politica de cobranza	22
3.3	Procedimientos de cobro	23
3.4	Tácticas para agilización del cobro	25
3.4.1	De cuentas corrientes	25
3.4.2	De cuentas atrasadas o morosas	25
3.5	Evaluación de la administración de cuentas por cobrar	26
3.6	Utilización del procesamiento electrónico de datos	28
3.7	Como presupuestar	30
3.7.1	Cuentas por cobrar	30
3.7.2	Cobros	30
4.	MEDICIONES Y CONTROLES	31
4.1	Pruebas de crédito	31
4.2	Controles de cuentas por cobrar	32
5.	RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACION DE LA ADMINISTRACION DE CREDITOS Y COBROS	35
5.1	Información sobre la empresa	35

5.2	Apertura del departamento de créditos y cobranzas	36
5.3	Adaptación del nuevo sistema	36
5.4	Resultados obtenidos	37
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
6.1	Conclusiones	39
6.2	Recomendaciones	40
7.	ANEXOS	42
8.	GLOSARIO	51
9.	BIBLIOGRAFIA	53

INTRODUCCION

La crisis económica, que desde varios años atrás, viene afectando a los países en desarrollo, ha provocado en el nuestro, la necesidad de dirigir las empresas comerciales en forma diferente a la tradicionalmente utilizada. Esto implica, introducir los mecanismos, procedimientos y estrategias modernas, que acordes con nuestro tiempo, permitan la solución a los problemas empresariales que se presentan en la ruta hacia el éxito.

Al tomar conciencia de esta realidad, el autor del presente estudio, apoyándose en una variada bibliografía, así como, en su experiencia como ejecutivo de créditos de varias empresas comerciales y con el deseo de descubrir novedades sobre el tema " LA ADMINISTRACION DEL CREDITO Y LA COBRANZA EN TIEMPOS DE CRISIS", practicó la correspondiente investigación.

Es propósito de esta tesis es brindar a catedráticos y estudiantes de las ciencias económicas, empresarios y en general, a personas interesadas en el tema, un aporte mas para el enriquecimiento del conocimiento.

En los primeros dos capítulos se expone la parte teórica del tema; en los capítulos tercero y cuarto, el aspecto práctico; en el quinto, la aplicación práctica en una empresa.

En su parte final aparecen las conclusiones y recomendaciones, así como los anexos, el glosario y la bibliografía.

1. ADMINISTRACION DE CREDITOS Y COBRANZAS

1.1 Generalidades:

En la actualidad son muy pocas las empresas que venden solamente contra pago al contado. El vender al crédito permite a los negocios expandir sus mercados, ampliar sus instalaciones y acumular las utilidades que proveen los fondos necesarios para la expansión de capital, investigación y tecnología.

Las ventas al crédito ofrecen muchos beneficios y también generan los correspondientes riesgos. En la actualidad, tiempo de crisis, el riesgo es aún mayor, ya que la inflación galopante, la constante depreciación de nuestra moneda, la inestabilidad cambiaria y otros factores no menos influyentes, exige una evaluación profesional del riesgo frente a una ganancia potencial.

Nadie frente a un negocio debe subestimar la importancia de una moderna y eficaz política de administración crediticia. Sin ella, las cuentas por cobrar (el más líquido de todos los activos líquidos) podrían transformarse en un monstruo que devoraría las utilidades, tragándose los ingresos procedentes de las ventas y congelándolos en una inútil y gigantesca cuenta.

Una empresa puede contar con un producto excelente, una demanda elevada y unas ventas en alza constante, pero si permite que sus cuentas por cobrar se acumulen y envejecan, la empresa parecerá abatida por su deficiente manejo del efectivo. No podrá contar con las utilidades necesarias para su expansión. El flujo de efectivo disminuirá y la gerencia de la empresa se verá obligada a recurrir a costosos préstamos.

La deuda se incrementará a niveles inmanejables y al sobrevenir la primera tempestad de recesión, la empresa irá a parar al abismo del caos económico.

Si la gerencia no controla el crédito y las cuentas por cobrar, los deudores controlarán el futuro de la empresa. 1/

1.2 Definiciones y Conceptos:

La palabra crédito deriva del latín CREDITIUM, que significa credere, creer, confiar.

Según Lavasseur, "Crédito es el cambio de una realidad actual por una probabilidad futura". 2/

Joseph French J. se refirió a crédito así: "Es el poder para adquirir algunos bienes o servicios, en base de una promesa de pago en una fecha determinada en el futuro". 3/

El código de comercio de Guatemala, se refiere a la apertura de Crédito así: "Por el contrato de apertura de crédito, el acreditante se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado, o bien a contraer obligaciones por cuenta de este, quien deberá restituir las sumas de que disponga o a proveer las cantidades pagaderas por su cuenta y a pagar los gastos, comisiones e intereses que resulten a su cargo". 4/

1/ Alexander Hamilton Institute. Manual de Práctica Moderna de Crédito y Cobranzas. E.E.U.U., 1976. Pág. -v-.

2/ Medina Zapico, Ramón. Crédito y Cobranzas. New York, 1967. Pág. 28.

3/ Etinger Richard y E. Colieb. Créditos y Cobranzas. México, 1981. Pág. 26.

4/ Cruz Q., Héctor A. Constitución y Códigos de la República de Guatemala. Guatemala, 1975. Pág. 898.

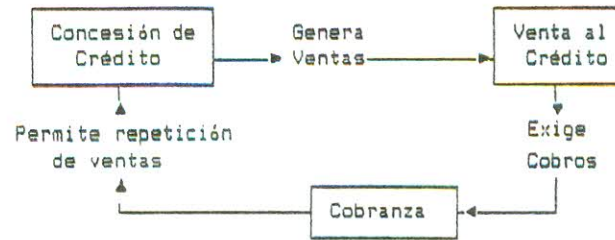
Podemos generalizar diciendo, que crédito comercial es el intercambio de valores o servicios entre dos personas o empresas, de una en tiempo actual y de la otra en el futuro, con el propósito de obtener sendos beneficios.

1.3 Relaciones entre los créditos, cobranzas y ventas:

Sin créditos concedidos no hay cobranzas. La cobranza es el sello de una negociación realizada al crédito.

Hablando de créditos, cobranzas y ventas como actividades que participan en el complejo procedimiento de intercambio comercial de bienes y/o servicios, representan tres elementos que necesariamente deben ser consecuentes y complementarios entre sí. De otra forma y aplicado a la práctica, si un empresario decide tomar el riesgo de vender al crédito, es porque cuenta con los instrumentos necesarios para recuperar su valor en tiempo determinado, por medio de la cobranza. Por lo tanto, lo común y conveniente en el medio empresarial, es aglutinar en un solo departamento o sección, a cargo de un solo jefe responsable, esas dos actividades, ya que por retroalimentación, el círculo que conforman las fases de la negociación, se desarrollará con mayor exactitud y facilidad. Asimismo la venta guarda una íntima relación, ya que es el propósito de un negocio y ella se considera real, solo cuando está cobrada.

La gráfica siguiente, ilustra claramente el funcionamiento de los tres elementos y destaca su relación entre sí.



El éxito de un negocio, radica principalmente, en el balance de estos tres elementos.

1.4 Propósitos de la administración de los Créditos y Cobranzas:

La administración de créditos y cobranzas involucra muchas decisiones complejas e interrelacionadas. Al fijar nuestros términos de venta, de cierto modo definimos el mercado en general que deseamos servir. Luego tendremos que seleccionar de ese mercado aquellos clientes a quienes les vamos a conceder crédito. Primero será necesario para ese efecto definir lo que entendemos por un riesgo aceptable. Evaluaremos entonces nuestros solicitantes de crédito comparándolos contra este estándar. Si satisfacen nuestros requisitos, se les otorga crédito y el último paso será entonces cobrar las cuentas que adeuden.

Estas decisiones implican tanto riesgo, como incertidumbre. Nunca podremos saber con precisión si un cliente nos pagará y menos cuándo lo hará. Lo mas que podemos hacer es estimar la probabilidad de que un cliente nos pague. Cuando hacemos nuestros estándares de crédito mas flexibles, reducimos la probabilidad de cobro y aumentamos los costos de cobranza. Estos resultados desfavorables deben compararse con los beneficios positivos de los ingresos adicionales; también es necesario

comparar los beneficios netos incrementales con la inversión adicional requerida en las cuentas por cobrar.

2. ADMINISTRACION DEL CREDITO

2.1 Tipos de crédito:

Una clasificación general del crédito puede ser: crédito comercial, crédito individual, crédito bancario y crédito gubernamental.

Crédito Comercial: Es el que concede una empresa a otra empresa comercial, los plazos son cortos, usualmente 30 días y rara es la empresa que concede plazos mayores de 90 días. Normalmente no se cargan intereses por los saldos existentes, aun cuando se atrasen los pagos.

Crédito Individual: Es el que concede una empresa comercial a clientes individuales. Se diferencia del anterior porque los plazos son largos (a plazos), los precios están recargados por costos crediticios y son cargados intereses cuando las cuentas caen en mora.

Crédito Bancario: Lo conceden las instituciones bancarias y financieras y específicamente se refiere a préstamos de dinero a empresas comerciales o individuos. Estos créditos pueden ser hipotecarios, prendarios, fiduciarios y bono de prenda, según la garantía que preste el deudor.

Crédito Gubernamental: Se caracteriza porque el único cliente es el gobierno y porque el grado de riesgo no se determina en base de investigaciones, sino por la legalización de pedidos (órdenes de compra y pago) y cumplimiento de requisitos administrativos. Los plazos no existen y el pago depende del cumplimiento del vendedor y constancia en el seguimiento del engorroso trámite burocrático.

En esta investigación se tratará únicamente lo correspondiente al crédito comercial.

2.2 Políticas de Crédito:

Las decisiones respecto a extender crédito a clientes de la empresa se basan, en parte, en la política de crédito general. Si la empresa tiene una política muy restrictiva en cuanto a sus términos de crédito y a los clientes a quienes extenderá el crédito, tendrá una inversión mas baja en cuentas por cobrar, pérdidas mas bajas por deudas malas y probablemente un bajo volumen de ventas. Por el contrario, cuando la empresa otorga términos de crédito mas fáciles y vende a crédito a clientes con alto riesgo, sus ventas se elevarán pero también lo harán sus pérdidas por cuentas incobrables y el nivel de cuentas por cobrar. 5/

La política de crédito, así como también la labor del ejecutivo de crédito, tienen un impacto directo y poderoso sobre las ventas y sobre el flujo de efectivo. Sus acciones en relación con estos dos elementos claves afectan enormemente otras funciones del negocio.

Un flujo de efectivo inadecuado lleva, eventualmente, a mas cuentas por cobrar inmanejables. Esto, a su vez, reduce la efectividad del departamento de compras, debido a que los proveedores a quienes no se les paga rehusarán venderle. La falta de materias primas sofoca las ventas. Una acumulación de cuentas por cobrar morosas resultará inatractivo para los prestamistas, quienes exigirán otras garantías e impondrán tasas de interés mas altas.

La empresa debe contar con un eficiente ejecutivo de créditos, así también con una política crediticia clara e inequívoca.

5/ Schall & Haley. Administración Financiera. Colombia, 1983. Pág. 538.

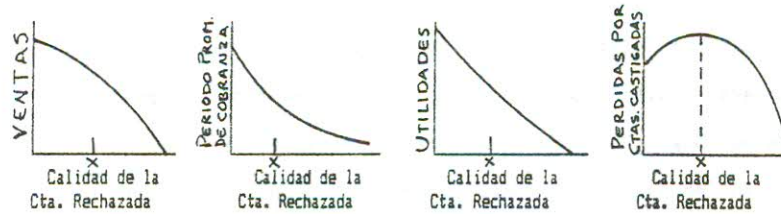
La política crediticia debe ser establecida por la alta gerencia de la empresa, debido a que ella debe estar encaminada a apoyar los objetivos empresariales. Esto evitará los típicos e irritantes conflictos que surgen entre los departamentos de ventas y créditos. Una declaración de política precisa depende de muchos factores, tales como necesidades de efectivo, volumen de ventas, condiciones mercadológicas, ramo de negocio y similares.

Existen momentos o etapas en las cuales las políticas de crédito son susceptibles de modificar; como por ejemplo, cuando la producción se aproxima a la capacidad máxima, se pueden hacer aún mas estrictos los patrones de crédito y si la empresa opera a un nivel por debajo de su capacidad, la rebaja en los patrones de calidad de crédito es, naturalmente, mas atractiva, manteniendo todos los demás factores idénticos.

Una política óptima de crédito consistirá en la concesión de crédito comercial mas libremente hasta que la rentabilidad marginal producida por las ventas adicionales fuera igual al retorno requerido por la inversión adicional en cuentas por cobrar necesaria para generar esas ventas. Sin embargo, a medida que asumimos riesgos por la concesión del crédito de manera mas débil también aumentaremos el riesgo de la empresa, riesgo que se refleja ampliamente en pérdidas por cuentas incobrables.

La política óptima con relación a los patrones de crédito está representada por el punto X en las gráficas siguientes: 6/

6/ Van Horne, James C. Fundamentos de Administración Financiera. España, 1979. Pág. 34.



2.3 Decisión del Crédito:

Para la concesión de crédito, el proceso incluye cinco pasos básicos:

- 1er. paso - Establecer nuestros términos de crédito;
- 2do. paso - Obtener alguna idea acerca de la calidad del solicitante que estemos dispuestos a aceptar; o sea, algún "punto máximo" de riesgo a asumir;
- 3er. paso - Investigar al solicitante;
- 4to. paso - Analizar la información obtenida y calcular la probabilidad de que el cliente pague sus cuentas;
- 5to. paso - Relacionar el grupo de riesgo de crédito al cual pertenece el solicitante con el límite máximo fijado de riesgo a asumir, para decidir si se acepta o no al solicitante.

Puesto que este proceso no puede reducirse a la sola aplicación matemática de la teoría de probabilidades, las decisiones deberán depender en buena parte del juicio fundamentado del gerente de crédito o del administrador financiero. Sin embargo estas decisiones serán más válidas si comprenden el marco teórico y conceptual dentro del cual se debe operar.

2.3.1 Investigación del crédito:

El solicitante de crédito comercial debe esperar que su proveedor le solicite datos acerca de su situación financiera, una lista de sus proveedores actuales y una relación de los bancos con que opera. Casi regularmente, muchos comerciantes e industriales pequeños desconocen los métodos que se utilizan para verificar la situación económica y consecuentemente, se resienten al considerar que personas ajenas están metiéndose en sus asuntos. Por ello, los ejecutivos de crédito o, en su caso, el vendedor, deben tener especial cuidado en explicar al solicitante de crédito que su investigación es únicamente para fines de otorgarle el crédito solicitado y que la información que obtenga será guardada en estricta confidencia.

2.3.2 Solicitud de crédito:

Los datos mas importantes a solicitar son:

- 1o. Generales del propietario del negocio, o si es una sociedad, del administrador;
- 2o. Historial de la empresa (tiempo de estar operando, como ha evolucionado, etc.);
- 3o. Bancos y números de cuentas con que opera y ha operado;
- 4o. Proveedores actuales y anteriores;
- 5o. Estados financieros recientes.

Los formularios de solicitud de crédito pueden ser tan simples como una tarjeta y tan complicados como un documento de varias hojas. Se recomienda el simple pero sin omitir los datos importantes mencionados. Véase modelo en anexo No. 1.

2.3.3 Fuentes de información:

Es necesario distinguir aquellas solicitudes de crédito que llenan nuestros estándares de aquellas que no lo hagan.

Existen dos factores que limitan la cantidad de información que podemos obtener; el tiempo y el costo. No podemos tardar períodos largos para investigar al cliente, porque este podría comprar a otro proveedor. Tampoco podemos gastar demasiado dinero en el proceso de investigación, pues los costos de crédito se elevarían, reduciendo la utilidad marginal.

Esto depende totalmente del tipo de producto, mercado y valor del pedido o crédito solicitado.

Las fuentes que podemos explotar para una investigación del crédito, son principalmente las siguientes:

Estados financieros: Una de las fuentes de información más deseable para el análisis de crédito es un estado financiero o contable. Algunas empresas están prontas a suministrar estos estados a sus proveedores, mientras que otras pueden rehusar hacerlo. La negativa en proporcionarlos puede ser indicio de una debilidad de su posición financiera. Por medio del análisis e interpretación de los estados podemos extraer información útil, pero confiable si es de estados ya auditados.^{7/}

Agencias especializadas: Son empresas que se dedican a almacenar información comercial de empresas y personas individuales, con el propósito de venderla a interesados, quienes mediante el pago de una cuota mensual y costo por cada consulta, pueden obtenerla. Si el sujeto en investigación es individual, el intercambio de información puede hacerse

^{7/} IDEM 6/ Pág. 9.

telefónicamente y si es empresa comercial, por escrito, vía fax o mensajero.

Bancos: Muchos bancos tienen grandes departamentos de crédito para sus clientes. En nuestro medio los bancos proporcionan información de crédito únicamente a sus propios clientes y los bancos son generalmente mas abiertos para compartir información con otros bancos, por lo que se debe iniciar la investigación bancaria, a través del propio banco.

Intercambio de información: La información de crédito se intercambia con frecuencia entre las empresas que sirven al mismo cliente. Los hombres de crédito en un área en particular se convierten en un grupo bastante cerrado. A través de estos canales informativos se puede obtener información útil que incluye la antigüedad del cliente, crédito máximo concedido, límite de crédito y si los pagos han sido oportunos o extemporáneos.

2.3.4 Análisis del Crédito:

Al haber sido determinado el grado de riesgo que estamos dispuestos a asumir y obtenido suficiente información a un bajo costo respecto al cliente, procedemos ahora a determinar si está por encima o abajo de nuestros límites de aceptación.

Análisis financiero: Este análisis se refiere a la realización de un estudio de los estados financieros del solicitante de crédito, para establecer su capacidad de pago. Se prefiere estudiar sobre estados certificados por contador o auditor público, que supuestamente contienen datos veraces. El ejecutivo de crédito está principalmente interesado en dos tipos de estados financieros; el balance general y el estado de pérdidas y ganancias.

El balance general ofrece una indicación de las probabilidades de obtener el pago de acuerdo con las plazos de venta. Su primera consideración es calcular el monto de los activos líquidos de la empresa. Estos están representados por aquellas partidas del activo circulante que mas fácilmente pueden convertirse en efectivo; las cuentas por cobrar y los valores negociables y, por supuesto, caja y bancos.

Los inventarios, aunque se clasifican bajo activos circulantes no forman parte de los activos líquidos. El balance general no provee ninguna indicación de su condición y aunque fueran recientes y vendibles, su conversión a efectivo puede ser un proceso largo y complejo.

El valor en efectivo de las cuentas por cobrar depende de su antigüedad. Si los plazos de venta de esas cuentas por cobrar son de 30 días, las que tienen de 30 a 45 días representan un excelente aval y pueden darse en prenda para obtener préstamos. Aquellas cuentas por cobrar que tienen mas de 45 días (suponiendo todavía que los plazos de venta son de 30 días), sufren disminuciones en su valor porque su grado de incobrabilidad es mayor conforme van envejeciendo.

Al analizar el balance general no se puede emitir juicio alguno sobre las cuentas por cobrar hasta recibir una clasificación reciente de esas cuentas por antigüedad.

Los pasivos circulantes incluyen las cuentas por pagar, préstamos a corto plazo, sueldos y salarios por pagar e impuestos por pagar.

Los activos fijos prestan poco interés al análisis, puesto que no reflejan capacidad de pago a corto plazo, sino únicamente pueden convertirse a efectivo a través de una eventual liquidación del deudor. Los pasivos a largo plazo tienen la misma importancia.

El estado de pérdidas y ganancias muestra los resultados de las operaciones de la empresa durante un período de tiempo determinado, normalmente de un año. La mayoría de partidas de este estado son de interés para el análisis crediticio, ya que indica si la empresa está logrando utilidades, pagando sueldos razonables, haciendo adecuadas provisiones para depreciación, manteniendo los gastos bajo control, etc. Es indicativo de una administración eficiente o deficiente.

Por medio de los índices financieros se puede establecer las relaciones entre diferentes cuentas del balance general y del estado de pérdidas y ganancias. Los índices que los ejecutivos de crédito consideran más importantes, son:

Índice de liquidez: Es una indicación de capacidad y del efectivo que la empresa puede reunir a corto plazo para pagar las obligaciones contraídas con sus acreedores.

fórmula:
$$\frac{\text{Activo disponible y exigible a corto plazo}}{\text{Pasivo exigible a corto plazo}}$$

Un índice de uno a uno se considera aceptable pero más conveniente sería de dos o tres a uno. Índices de uno a dos o tres indican claramente la falta de capacidad de pago.

Índice de solvencia: Para el ejecutivo de crédito este índice no muestra un grado de liquidez tan elevado como el índice de liquidez, ya que los componentes del activo circulante incluyen los inventarios y la liquidación rápida de éstos está rodeada de muchos factores dudosos.

fórmula:
$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Este índice no debería ser inferior a dos a uno.

Utilidad neta a ventas netas: Este índice mide la suficiencia o capacidad para generar utilidades.

fórmula:
$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Para calificar un índice de estos, deberá ser comparado con otros índices del mismo ramo, así como también con índices de períodos anteriores. Si las ventas aumentan pero, al mismo tiempo, las utilidades disminuyen como porcentaje de las ventas, es indicación de que algo anda mal. Un índice en descenso requiere mayor investigación.

Ventas netas a capital de trabajo: En este caso, también las tendencias son importantes.

fórmula:
$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo circulante} (-) \text{ Pasivo circulante}}$$

Un rápido incremento en las ventas sin un incremento correspondiente en el capital de trabajo indica un exceso de venta y la probabilidad de que la empresa tendrá que forzar el flujo de efectivo para mantener el ritmo. En efecto, la empresa se está lanzando ella misma al precipicio. El gerente de créditos que encare un índice en alza, y un índice de solvencia de uno a uno, deberá conceder crédito solamente si puede obtener garantías adicionales, pues el grado de riesgo, en este caso, es alto.

Deuda a patrimonio:

fórmula:
$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital líquido}}$$

Si la deuda aumenta sin un aumento de capital líquido, la empresa pronto llegará al punto de que no pueda pagar sus deudas o conseguir préstamos adicionales. Un índice de tres o cuatro a uno es causa de preocupación, debido a que un índice de mas de uno a uno, indica que las obligaciones contraídas con los acreedores exceden el patrimonio de los dueños del negocio. Un índice elevado puede que no sea señal de problemas inmediatos para el gerente de crédito, pero debe tenerse este factor siempre en mente, debido a que una empresa con una deuda elevada podría intentar utilizar a sus acreedores como una fuente económica de efectivo, mientras trata de reponer su fortaleza económica.

Otros análisis: Además del estudio de capacidad del cliente, debemos conocer sus actitudes propias, tales como si pagó sus deudas oportunamente, tal como lo reflejan los registros de pagos a otros proveedores; su experiencia en los negocios, la intensidad de la competencia y las condiciones económicas generales. Resulta particularmente difícil analizar créditos a negocios nuevos, pues carecen de todo historial de crédito.

Aunque se han desarrollado enfoques cuantitativos para medir la capacidad para servir crédito comercial, la decisión final en la gran mayoría de las compañías que conceden esta clase de crédito depende del juicio del analista para evaluar la información disponible.

Se han usado con éxito evaluaciones numéricas, en créditos de consumo, donde se califican cuantitativamente varias características de un individuo y la decisión sobre el crédito se toma sobre la base de un puntaje total. También se han venido usando sistemas de calificación numérica por algunas empresas que otorgan crédito comercial. Con el tremendo crecimiento del crédito comercial, un buen número de empresas están encontrando justificable usar sistemas de calificación numérica de crédito para seleccionar solicitantes que claramente pueden aceptarse o rechazarse, y así los analistas de crédito pueden dedicar sus energías a evaluar los solicitantes marginales, en las dos direcciones.

2.3.5 Toma de decisiones de crédito:

Una vez que se tenga información respecto a la clasificación del cliente como sujeto de crédito, podemos tomar cualquiera de las tres opciones siguientes:

1. Conceder el crédito;
2. Rechazar la solicitud; y,
3. Posponer la decisión en tanto se obtenga mayor información.

En una fecha posterior, la opción tres también conduciría a las mismas tres decisiones. La solución de la opción tres está basada en una estimación de la probabilidad que una mayor información modificará la decisión de crédito que se tomaría en ausencia de ésta. Ilustremos el principio que está involucrado. Suponemos que si no obtuviéramos información adicional rechazaríamos la solicitud. Si tal decisión fuese incorrecta, sacrificaríamos los flujos de efectivo que se obtendrían de ese cliente a través de los años. Este es un costo de oportunidad. Por el contrario, el "costo" de aceptar el riesgo de una cuenta que resulte

incobrable tan solo es representado por la inversión de efectivo por parte de la empresa en una sola cuenta, puesto que la pérdida ocurre una sola vez. Para que la información adicional tenga algún valor para nosotros, deberá tener la suficiente relevancia como para cambiar la decisión de "rechazo" por la de "aceptación". Por lo tanto debemos encontrar el producto de la probabilidad de obtener dicha información y el valor para nosotros de retroceder de una decisión incorrecta para luego proceder a comparar dicho resultado con el costo involucrado en la obtención de la información adicional.

Para considerarlo en términos mas sencillos, supongamos que estamos apostando Q.5 con respecto al resultado de un partido de beisbol ente el equipo "A" y el equipo "B". Bastaría con que consultáramos algunos promedios de bateo y los resultados de juegos anteriores entre dichos equipos. Pero si la apuesta fuese de Q.50,000, dedicaríamos mucho mas tiempo y dinero obteniendo información respecto de los dos equipos, antes de decidir cuál es el favorito. Sin embargo, llegará un momento que debamos decidir y hacer la apuesta, digamos a favor del equipo "A", sin que pagemos ya mas dinero por la investigación de la potencia de los equipos. Una vez que, por ejemplo, descubriéramos que todos los jugadores de planta del equipo "B" estuviesen enfermos de gripe, la probabilidad de que modificáramos la decisión gracias a la obtención de mayor información, sería bastante baja. Por lo tanto, el valor esperado de la información sería mucho menor que el costo de adquisición. B/

B/ Johnson, Robert N. Administración Financiera. México, 1982. Pag. 162.

3. ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Todo cuanto hace el gerente de crédito está encaminado a lograr un objetivo importante, que es, convertir las cuentas por cobrar en efectivo con la mayor eficacia posible. Cuanto mas se tarde en cobrar una cuenta vencida, menores serán las probabilidades de recuperarla en su totalidad. La antigüedad de las cuentas por cobrar es un asunto de gran importancia para el gerente de crédito.

Los gerentes de crédito que tienen acceso a la computadora, generalmente reciben informes semanales con la clasificación de las cuentas por cobrar por antigüedad. Estos informes clasifican a las cuentas por grupos 30, 60, 90 y mas días y el valor monetario de cada clase. Ningún ejecutivo de crédito desea ver cantidades en la columna de 90 días o mas (si sus plazos de venta normales son de 30 días); pero aún las cuentas que llevan 30 días vencidas suponen un gasto para las empresas que cuentan con un programa activo de reinversión del efectivo procedente de las utilidades.

Las cuentas por cobrar se consideran exactamente de la misma forma que el dinero invertido en otros activos. Toda inversión debe producir un retorno en proporción a su valor y el efectivo producirá un mejor retorno cuando se invierte en instalaciones de producción que cuando está confinado en cuentas por cobrar improductivas.

El dinero de cuentas por cobrar se compone de dos categorías: utilidades, que deben canalizarse al capital de trabajo y reinvertirse, y los fondos necesarios para encarar los costos. Este flujo de efectivo se utiliza para pagar a los proveedores. Cuando las cuentas por cobrar se hacen demasiado grandes, hay que recurrir a préstamos con tasas de

interés elevado para encarar los gastos normales y pagar a los proveedores. En lugar de contar con efectivo para invertir y sacarle utilidad, terminamos pagando por el privilegio de mantener las deudas de nuestros clientes. Evidentemente esto no tiene sentido.

Las cuentas por cobrar no generan intereses y desde el punto de vista de generación de utilidades no tienen ningún valor, hasta que se convierten en efectivo. La cartera de cuentas por cobrar puede compararse con un embudo, muy ancho por arriba donde entran las ventas al crédito y estrecho por debajo donde sale el efectivo. Los gerentes de crédito tienen que trabajar muy adecuadamente para activar las cuentas por cobrar a través del embudo y no dejar que queden estancadas en la parte de arriba.^{9/}

3.1 Riesgo de cuentas por cobrar:

Las cuentas por cobrar se consideran generalmente como un activo de bajo riesgo. El riesgo básico se debe a la posibilidad de que la empresa no pueda recobrar todo lo que le adeuden sus clientes. Bajo circunstancias normales, el total de pérdidas por cuentas malas que una empresa experimentará se puede pronosticar con precisión razonable, especialmente, si la empresa vende a un gran número de clientes y no cambia sus políticas de crédito. Estas pérdidas "normales" se pueden considerar puramente como un costo de extender el crédito. El riesgo real surge de la posibilidad de que un número significativo de clientes de la empresa podrán súbitamente tener dificultades financieras.

^{9/} Alexander Hailton Institute. Manual de Práctica Moderna de Crédito y Cobranzas. E.E.U.U., 1976. Pág. 52

Por ejemplo, supongamos que un concesionario de electrodomésticos está localizado cerca de una gran planta industrial y el 90% de sus cuentas por cobrar representan ventas al crédito a los empleados de la planta. Si por alguna razón la planta se cierra por un largo período de tiempo, es probable que el concesionario sea incapaz de recobrar una gran porción de las cuentas por cobrar. En la mayoría de los casos, las cuentas por cobrar no son un activo particularmente arriesgado.

3.2 Políticas de cobranza:

La política general de cobranzas de la empresa está determinada por la combinación de procedimientos de cobranza que ella establezca. Estos procedimientos incluyen aspectos tales como cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y acciones legales.

Una de las principales variables en políticas es el monto gastado en procedimientos de cobranzas. Dentro de un rango, a mayor sea el monto relativo gastado, será menor la proporción de deudas perdidas y mas corto el período promedio de cobranzas, manteniendo los demás factores sin modificación.

Las políticas de cobranza se pueden derivar en dos métodos utilizados para activar el flujo de efectivo. Uno consiste en reducir las ventas al crédito y mantener un equilibrio dentro del embudo, (continuando con la comparación anterior), a fin de que lo que entre pueda salir prontamente. No es siempre tan poco práctico como parece. De hecho, una empresa que se expande rápidamente y que se encuentre ante una escasez de capital de trabajo puede optar por reducir sus esfuerzos de ventas hasta que se vea aliviada. Pero normalmente la gerencia no acepta este método.

El otro método y mas conveniente, que es el que mas utilizan los ejecutivos de crédito, consiste en prestar cuidadosamente atención a la clasificación de las cuentas por antigüedad e instituir rápidos y eficaces esfuerzos de cobro cuando los clientes no se ajustan a los plazos establecidos. Este sistema puede compararse a utilizar una paleta para desatascar el embudo desde arriba, separando los clientes morosos y dejando que los buenos clientes fluyan sin interrupción a través del embudo. Aquellos clientes que se hayan separado, pasan a ser el blanco de los esfuerzos de cobro.

El acuerdo de vender al crédito es un contrato. Una vez entregadas las mercancías, es obligación del cliente cumplir con las obligaciones que estipula el contrato. Si no lo hace, no tiene razón para resentirse de los recordatorios que le hace el gerente de crédito para que pague su deuda.

Hay razones legítimas por las cuales, ocasionalmente, los clientes no pueden cumplir con las condiciones de venta. Los buenos gerentes de crédito escucharán atentamente las explicaciones del cliente y luego harán acuerdos razonables para salvar al cliente y la venta. Pero en su administración de las cuentas por cobrar no se tolerarán acciones dilatorias o evasivas.

3.3 Procedimientos de cobro:

Además de los procedimientos de cobro de cuentas corrientes, la empresa debe establecer procedimientos claros para el manejo de cuentas vencidas o cuentas morosas. La pregunta que debe contestarse primero es ¿qué tan vencida puede llegar a estar una cuenta antes de que se inicien los procedimientos de cobro?, porque una cuenta por cobrar es tan

bueno como la posibilidad de que se tenga de que será pagada; una empresa no puede darse el lujo de esperar demasiado antes de iniciar los procedimientos de cobro. Por otro lado, si los procedimientos se inician demasiado pronto, ello podría molestar razonablemente a los clientes buenos, quienes por alguna razón, no pudieron efectuar los pagos en la fecha estipulada. Los procedimientos, cualquiera que ellos sean, deben ser establecidos sólidamente. Inicialmente, se envía una carta que irá seguida, quizá, por cartas que van siendo cada vez más serias en tono. Luego puede hacerse una llamada telefónica por parte del gerente de crédito y una por el abogado de la empresa. Algunas empresas tienen cobradores que hacen llamadas personales sobre la cuenta.

Si todo falla, la cuenta debe enviarse a una agencia de cobro. Los honorarios de las agencias de cobro son sustanciales - frecuentemente la mitad del monto de la cuenta por cobrar - pero este procedimiento puede ser la única alternativa factible, particularmente para cuentas pequeñas. Las acciones legales directas son costosas, algunas veces no llenan ningún propósito real y pueden forzar a la quiebra del cliente. Cuando el pago no se puede hacer efectivo, compromisos de arreglo pueden, en ocasiones, lograr un buen porcentaje de recuperación de la deuda.

Naturalmente que estos esfuerzos de cobranzas pueden resultar aun en mayores beneficios y deben explorarse. Las experiencias pasadas pueden indicarle a una empresa el procedimiento óptimo de cobranza con respecto a rentabilidad. Los procedimientos de cobro son tan variados como lo son las personalidades de los gerentes de crédito y las políticas de crédito.

3.4 Tácticas para agilización del cobro:

3.4.1 De cuentas corrientes (no vencidas):

Los premios por el pago mejoran el flujo de efectivo y su costo es menor al beneficio que representan. Entre ellos pueden mencionarse algunos, los mas importantes: (asumiendo que el plazo es de 30 días)

- **Descuentos por pronto pago.** Son descuentos del 1%, 2% y hasta el 3%, si el pago se realiza dentro de los 8 días siguientes a su despacho. Debe cuidarse de que no haya facturas con fechas anteriores y que el descuento se haga sobre el valor del producto, sin incluir el impuesto.

- **Garantía de entrega.** Consiste en garantizar al cliente, la entrega del producto para cierta fecha a cambio del pronto pago, pago por anticipado, o pagos escalonados. Para algunos clientes, las fechas de entrega son mas importantes que para otros.

3.4.2 De cuentas atrasadas o morosas:

Se mencionan a continuación, las mas usuales:

- **Intereses por demora.** Cobro de un porcentaje equivalente a la tasa mas alta que cobren los bancos en prestamos y calculada sobre los días que el cliente tome adicionales al plazo concedido.

- **Limitación o suspensión de envío de producto.** Puede utilizarse, según el caso, el "2X1" que se refiere a despachar el 50% del valor que el cliente abona a su cuenta morosa; por ejemplo.

- **Asesoramiento financiero.** Significa poner a disposición del cliente moroso, los conocimientos y contactos financieros necesarios para mejorar sus finanzas.

- Comunicaciones de cobro. Podemos mencionar, desde cartas enviadas por mensajero o fax, telegramas, llamadas telefónicas, hasta visitas personales del gerente de créditos o abogado de la empresa.

- Agencias de cobro. Este es el último de los recursos, por ser de costo elevado con relación a las demás tácticas.

3.5 Evaluación de la administración de cuentas por cobrar:

Existen dos posibles fuentes de error en la administración de cuentas por cobrar. Podemos ser demasiado estrictos al fijar las condiciones de ventas, al conceder los créditos y al cobrar las cuentas vencidas, aumentando innecesariamente los costos de nuestro departamento de crédito y perjudicando las ventas. Por el contrario, podemos ser tan liberales en estos aspectos que nuestra pérdida de liquidez y el incremento de cuentas malas superen al incremento en los ingresos derivados de las ventas y a los ahorros en los costos del departamento de crédito.

Es difícil evaluar la actuación del departamento de crédito. Determinar la rotación de cuentas por cobrar es probablemente una medida demasiado burda para tener un buen control. Una medida de control un poco más refinada es el análisis de antigüedad de los saldos de las cuentas. Cuando este trabajo se realizaba manualmente, representaba una tarea difícil. Mediante el empleo de computadoras, se puede hacer mensualmente un análisis de antigüedad de saldos, así como también obtener una relación de las cuentas vencidas. La relación de antigüedad de saldos puede presentarse de la siguiente manera:

Periodo de vigencia de las cuentas	Saldos de las cuentas pendientes de cobro	Porcentaje
Hasta 30 días	Q. 235,000	83.8
31 a 60 días	25,300	9.0
61 a 90 días	16,300	5.8
mas de 90 días	<u>3,900</u>	<u>1.4</u>
Totales	Q. 280,500	100.0

La cédula de análisis proporciona solo una medida indirecta para juzgar la experiencia de cobro. Un procedimiento mas directo es el calcular la antigüedad de la cuenta a la fecha de cobro. De allí que podríamos determinar el porcentaje de nuestras ventas que fueron pagadas dentro de 30 días, entre 30 a 60 días, y así sucesivamente. Si la administración así lo deseara, se podrán efectuar desgloses mas detallados. Si la administración deseara una cifra resumen, podríamos determinar el promedio de tiempo de cobro a la fecha de los que se realicen.

Estos métodos para evaluar la administración de cuentas por cobrar tienen un problema común. Miden dos cosas al mismo tiempo: la eficiencia en la concesión de crédito y la eficiencia en el cobro de las cuentas vencidas. Si nuestros términos y nuestros estándares de crédito son liberales, la presión estará en el departamento de cobranza para acelerar el flujo de fondos provenientes de las cuentas por cobrar. Si somos muy conservadores, pueda ser que no necesitemos un departamento de cobranza. Por lo tanto, si bien habremos de medir la eficiencia general de actuación, debemos también encontrar medios para vigilar y controlar las actividades de aquellos que otorgan los créditos separadamente de quienes cobran las cuentas. ^{10/}

^{10/} Johnson, Robert W. Administración Financiera. México, 1982. Pág. 166.

3.6 Utilización del procesamiento electrónico de datos:

Los computadores han venido usándose extensamente en el manejo de crédito. Su uso suministra oportunamente la información al día necesaria para el análisis. Toda la información que previamente se guardaba en archivadores puede almacenarse en discos magnéticos o diskettes. Como resultado, el departamento de crédito tiene acceso rápido a la información. Se puede obtener a intervalos frecuentes de tiempo, un balance de tanteo que contiene un resumen de todas las cuentas, pagos, descuentos aceptados y saldos pendientes. También puede obtenerse un cuadro con la antigüedad o edad de las cuentas mostrando el monto total que le deben a la firma, la porción que es corriente, la porción que está vencida por encima de 30 días, la que está vencida entre 30 y 60 días, etc.

Además, el computador puede programarse para suministrar informes completos sobre todas las cuentas morosas; enviar a esas cuentas cartas, mecánicamente, a intervalos regulares de tiempo. Reportes frecuentes sobre cuentas vencidas, que no fué posible obtener antes de contar con el computador, alertan al gerente de crédito sobre ciertos problemas a medida que se van generando y como resultado, se encuentra en condiciones de estar permanentemente en control de ellos y de tomar las acciones correctivas oportunamente. Anteriormente, la situación podría haberse deteriorado durante el tiempo transcurrido en obtener la información. La administración también puede desear estar informada sobre cuando una cuenta se está acercando al cupo de crédito establecido para ella, y los computadores pueden suministrar estas informaciones muy fácilmente.

El computador ayuda al gerente de crédito, suministrándole información precisa y oportuna sobre el estado de las cuentas. La historia de pagos de un cliente puede solicitarse a la unidad de almacenamiento e imprimirse en segundos. En esta historia se incluye información tal como la fecha en que la cuenta fue abierta, el monto que debe en ese momento, el cupo de crédito, y la prontitud de sus pagos pasados. Se pueden preparar también reportes especiales que incluyan calificaciones o comparaciones. Por ejemplo, si varias empresas pertenecientes a la misma industria están demoradas en sus pagos en un período particular del año, la administración desearía conocer la experiencia de la firma con otra compañía en esa industria. Tal información permite al gerente de crédito analizar y manejar el problema mas efectivamente. En otra situación, la administración podría desear comparar las órdenes que le están llegando de un cliente en particular con su historia de pagos. Este tipo de información también puede suministrarse con gran rapidéz.

En la actualidad, mediante el computador, se puede elaborar gráficas de todo tipo, forma y color; en el transcurso de pocos minutos.

Indudablemente que el computador puede suministrar una vasta gama de información detallada que previamente a su aparición habría sido impráctico obtener y que puede ser útil no solamente para el gerente de crédito, sino también para la dirección general como un todo. El computador puede programarse para tomar ciertas decisiones rutinarias de crédito, además del procesamiento de datos. En particular órdenes pequeñas provenientes de cuentas buenas, pueden ser aprobadas por el computador sin que la orden tenga que llegar a manos de un analista de crédito.

En general, el procesamiento electrónico de datos puede ser una gran contribución al departamento de crédito. A medida que el volumen de cuentas por cobrar aumenta, muchas empresas encuentran que el procesamiento por computador es el único medio factible para manejar las cuentas por cobrar. ^{11/}

3.7 Como presupuestar:

3.7.1 Cuentas por cobrar:

La base fundamental para presupuestar las cuentas por cobrar es el presupuesto de ventas. Al calcular el porcentaje de ventas reales al crédito efectuadas en meses anteriores, en forma de promedio de los últimos tres meses y aplicando este porcentaje al presupuesto de ventas del período deseado, obtendremos un presupuesto aceptable de cuentas por cobrar.

3.7.2 Cobros :

Se toman los saldos de cuentas por cobrar clasificados por antigüedad y se adicionan los valores que en base del presupuesto de cuentas por cobrar se supone se cargarán a cada cliente y en cada mes. Luego se analiza cliente por cliente, tomando en consideración su experiencia de pago y los datos numéricos, para conseguir el presupuesto de cobros por cliente y por mes. No es aconsejable presupuestar bajo un criterio optimista, y conviene reservar cierto margen de pérdida de cuentas incobrables.

^{11/} Van Horne, James C. Fundamentos de Administración Financiera. España, 1979. Pág. 131.

4. MEDICIONES Y CONTROLES

4.1 Pruebas de crédito:

Para medir la eficiencia de un departamento de crédito y para establecer las variaciones entre la calidad y la cantidad de créditos concedidos y las políticas de crédito de la empresa, existen índices y factores, de los cuales los más importantes se mencionan a continuación.

- Índice de aceptación. La actitud hacia los prospectos, así como la calidad de los solicitantes y la política de crédito que actualmente se siga, se muestra por la cantidad de solicitudes aprobadas. Este índice se obtiene dividiendo la cantidad de solicitudes autorizadas, entre el total de solicitudes presentadas. Por ejemplo, durante el mes se recibieron 73 solicitudes de crédito, de las cuales fueron aprobadas 61.

$$\frac{61}{73} = 0.8456 = 84.56\%$$

El índice de aceptación variará entre una empresa y otra según el giro de la misma y lo duro o blando de sus políticas.

- Índice de ventas al crédito. Es importante conocer el porcentaje que de las ventas totales se realizan al crédito. Se obtiene este índice, dividiendo el monto de las ventas al crédito entre el total de ventas. Ejemplo, una empresa vendió en el mes un total de Q.275,000 y Q.142,000 fueron al crédito.

$$\frac{142,000}{275,000} = 0.5164 = 51.64\%$$

Este índice es comparable entre diferentes meses y contra la política establecida.

- Índice de cuentas malas. Se utiliza para medir la eficiencia del departamento de créditos y cobranzas. Se obtiene dividiendo el monto de cuentas incobrables entre el monto de ventas al crédito de un período determinado que usualmente es de un año. Ejemplo, una empresa vendió al crédito Q13,780,000 en un año y al final de ese período hubo un total de Q.430,000 en cuentas incobrables.

$$\frac{430,000}{13,780,000} = 0.0312 = 3.12\%$$

Este porcentaje es comparable con índices de otras empresas del mismo giro y también entre un año y otro.

- Índice de rotación de las cuentas por cobrar. Es un medio para determinar la rapidez de la cobranza y demuestra la cantidad, término medio, de veces que la empresa puede convertir sus existencias de mercadería en dinero en un período dado. Ejemplo, una empresa vendió al crédito en el año Q1,200,000, el saldo promedio por cobrar al final de los 12 meses fué de Q100,000 y su política de crédito es de 30 días.

$$\frac{1,200,000}{100,000} = 12 \quad \text{dividiendo 360 días del ejercicio}$$

entre este coeficiente (12), se obtiene un término de cancelación de 30 días.

En este caso se puede concluir que la cobranza se ha efectuado con toda regularidad.

4.2 Controles de cuentas por cobrar:

Existen múltiples controles de cuentas por cobrar, pero su utilización esta directamente relacionada con los recursos de la empre-

sa: materiales, tales como computadores; humanos o sea la cantidad de personas al servicio del departamento de créditos y cobranzas y con el recurso tiempo. La sencillez de los controles debe contrastar con su efectividad. Se detallan a continuación los controles que generalmente son de gran utilidad en la empresa comercial.

- Análisis de cuentas por cobrar por antigüedad.

Este reporte brinda al ejecutivo de créditos una utilidad mayor que cualquier otro. Consiste en detallar cada una de las cuentas por cobrar, mostrando cada uno de los documentos o transacciones que a la fecha de corte están pendientes de pago y situando sus respectivos valores en la columna correspondiente a su antigüedad. Si el cobro es efectuado por los mismos vendedores, el reporte se agrupará por vendedor o ruta de venta; y si son cobradores los responsables, se hará por sector de cobro o cobrador. Esto se hace con el propósito de distribuir reportes entre los responsables e involucrados en la cobranza. Formato en anexo No. 2.

- Reporte de Clientes por antigüedad.

Este es una condensación del mencionado anteriormente y consiste en una lista de los clientes y sus saldos de cuentas por cobrar, situados en la columna de antigüedad que corresponde. Se agrupa en la misma forma que el anterior. Formato en anexo No. 3.

- Resumen de cuentas por cobrar por antigüedad.

Aquí solamente se muestran los totales de cuentas por cobrar de los grupos, como pueden ser, áreas de venta, zonas de cobro, departamentos, países, etc. Los totales se detallan también por antigüedad. Este reporte es de uso de la gerencia de finanzas, gerencia de ventas y gerencia general, casi exclusivamente. Modelo en anexo No. 4.

- Estados de cuenta.

Es una medida sana enviar mensualmente a los clientes un estado de cuenta, que muestre una relación de cargos y abonos efectuados en el mes y su saldo al final del mes. Si la cantidad de clientes es muy numerosa, conviene enviar estados de cuenta, al menos, a los clientes morosos. La entrega de este documento es conveniente hacerla por medio de mensajero interno o externo, pero nunca por medio de cobradores o vendedores. Modelo en anexo No. 6.

- Archivo de clientes.

El archivo de clientes es un control que debe procurarse el gerente de créditos, ya que es prácticamente la historia comercial. Consiste en guardar ordenadamente en una carpeta por cada cliente, copias de toda la correspondencia enviada y recibida, copias de facturas, pedidos, notas de cargo y abono, y por supuesto, su solicitud de crédito e informes de la investigación, así como los estados financieros. Este archivo debe ser custodiado en forma confidencial, preferiblemente, por el gerente de créditos.

5. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACION DE LA ADMINISTRACION DE CREDITOS Y COBROS.

Se practicó una investigación en una empresa, que debido a la expansión de su mercado y ampliación de su planta productora, debió abrir un departamento de crédito y cobranzas para enfrentar el grueso de operaciones de este orden.

5.1 Información sobre la empresa:

La llamaremos "la antigua organización" a esta empresa, antes de su ampliación y "la nueva organización", un año después de iniciada su reorganización.

La empresa, localizada al norte de la ciudad capital guatemalteca, productora y comercializadora de productos plásticos para uso industrial, agrícola y comercial; en su antigua organización contaba con 68 empleados, de los cuales 18 laboraban en administración y ventas y 50 en producción. No contaba con un departamento que se encargara de los créditos y cobranzas, por lo que los pocos controles se realizaban en el departamento de contabilidad.

Para tener una idea mas clara de su situación, a continuación se presentan una serie de datos relacionados con el tema que nos ocupa, al 30 de enero de 1993 (la reorganización empezó el 10. de febrero de 1993)

Promedio de ventas mensuales:	Q.538,000
Cantidad de clientes activos:	72 clientes
Porcentaje de ventas/crédito:	89%, promedio
Plazo de crédito concedido:	no establecido
Saldo de cuentas por cobrar:	Q.1,675,350

Distribución por antigüedad:	0-30	Q425	25.4%
(en miles de Q.)	31-60	Q648	38.7%
	61-90	Q398	23.8%
	91-120	Q 88	5.2%
	+ 120	Q116	6.9%

Días crédito/venta: 93 días
 Cuentas incobrables en el año: Q.97,000

5.2 Apertura del departamento de créditos y cobranzas:

Se contrató un jefe de departamento, una secretaria y un cobrador. Se compró una computadora para uso de toda la empresa y se contrató un programador, que entre otros programas, elaboró un paquete completo para la administración de créditos y cobros.

Se convino utilizar los servicios de la Protectora de Crédito, para consultar sobre clientes nuevos.

El jefe del departamento, quien contaba con amplia experiencia adquirida en otras empresas, elaboró un proyecto de políticas, normas y procedimientos, el cual fué aprobado por el gerente general, después de hacerle algunos cambios que fueron sugeridos por el gerente de ventas.

Se imprimieron todos los formularios necesarios, entre los que se mencionan, factura cambiaria, solicitud de crédito, recibo de pago y estado de cuenta.

5.3 Adaptación del nuevo sistema:

- Se adiestró al personal involucrado en créditos y cobros;
- Se circularizaron estados de cuenta con confirmación de saldos, para establecer los saldos reales;
- El jefe de créditos visitó a los clientes importantes, para informarles de los cambios y para conocerles personalmente;

- El cobrador realizó una campaña intensiva de cobro a clientes morosos;
- La secretaria, bajo la dirección del jefe, envió correspondencia a los clientes y personal de ventas, informándoles acerca de la política crediticia y de la cobranza que se estaba poniendo en marcha.

5.4 Resultados obtenidos:

La nueva organización, un año después de actividad, cuenta con 95 empleados, 25 de administración y ventas y 70 de producción.

Cuenta con un departamento de créditos y cobranzas, que en línea recta, depende de la gerencia de finanzas. Mantiene una política de crédito bien clara y bien adecuada al tipo de empresa. Los controles sobre créditos y cuentas por cobrar son sencillos, pero rápidos y efectivos.

Al cierre del 30 de enero de 1994, o sea al cumplir un año, la nueva organización presentó la situación siguiente:

Promedio de ventas mensuales:	Q847,000		
Cantidad de clientes activos:	132 clientes		
Porcentaje de ventas/crédito:	92%, promedio		
Plazo de crédito, según política:	30 días		
Saldo de cuentas por cobrar:	Q.1,137,900		
Distribución por antigüedad:	0-30	Q872	76.7%
(en miles de Q.)	31-60	Q136	12.0%
	61-90	Q 89	7.7%
	91-120	Q 9	0.8%
	+ 120	Q 32	2.8%
Días crédito/venta:	40 días		
Cuentas incobrables en el año:	Q.20,700		

En los anexos No. 7 y 8 están representados los datos en forma gráfica y comparativa, para una fácil observación de los resultados obtenidos en la reorganización de la empresa.

Como es evidente, la situación actual de esta empresa, es totalmente diferente y mejor. Los costos del departamento de crédito se pagan con el 20% de las utilidades adicionales; y debido al retorno más rápido del dinero de ventas al crédito, la empresa ya no recurre a préstamos bancarios, como constantemente lo hacía, con la antigua organización.

Las ventas se incrementaron en un 57%, grado que se puede lograr, solamente, mediante una administración apropiada de sus recursos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones:

- La importancia que las funciones del departamento de créditos y cobranzas tienen, en la mayoría de empresas comerciales de nuestro medio, durante mucho tiempo han quedado en un nivel mas bajo, con relación a otras, tales como de mercadeo y ventas, producción, etc.
- La crisis actual que viven los países como el nuestro, ha dado al crédito una dimensión de mayor relevancia en el intercambio de bienes y servicios, permitiendo que esta actividad sea posible con mayor facilidad.
- En época inflacionaria, las empresas comerciales utilizan el crédito comercial antes que el crédito bancario, por su bajo costo y mas rápida y fácil consecución.
- Las políticas de crédito son el cimiento sobre el cual descansan el flujo de efectivo y el volumen de ventas.
- El control que se ejerce con efectividad sobre las cuentas por cobrar, que son el efectivo futuro, permiten tranquilidad al gerente de una empresa y confianza a sus propietarios o accionistas.
- En época de crisis, cuando las tasas de cambio y los intereses son constantemente variables, es inconveniente para las empresas conceder plazos largos de crédito, porque pueden convertir en pérdida una utilidad, debido al cambio del poder adquisitivo de la moneda y el costo de reposición del producto.
- Si las políticas de venta y crédito no están correctamente establecidas y si las funciones de esos departamentos no están clara-

mente definidos, se observan fuertes conflictos entre ellos que pueden provocar pérdidas en ventas y en cuentas malas.

- La moderna tecnología permite que la labor de un departamento de créditos y cobranzas, sea mas rápida, efectiva y poco costosa.

6.2 Recomendaciones:

- Es conveniente elegir para el puesto de jefe o gerente de crédito y cobros a una persona de comprobada honorabilidad, agradable presencia, capacidad de trato con personas de todos los niveles, experiencia y capacidad.
- Se recomienda que las operaciones de cargo y abono de cuentas por cobrar, así como la emisión de reportes de clientes, se hagan a través del departamento de contabilidad y nunca por el departamento de créditos y cobros.
- El uso de computadora para las actividades del departamento de créditos y cobros es de vital importancia, por lo que es recomendable su implementación, asegurandose de mantener confidencialidad absoluta de los datos almacenados.
- Es importante conceder al gerente de créditos, una buena dosis de autoridad, suficiente para que pueda cumplir a cabalidad sus responsabilidades. Conviene una total independencia del departamento de ventas y dependencia directa de la gerencia general.
- Es sana la práctica del gerente de crédito, de mantener una buena, constante y estrecha relación con los clientes. Pero no es recomendable estrechar lazos de amistad, debido a que esto puede degenerar el espíritu empresarial.

- Se recomienda no escatimar recursos en investigación de nuevos clientes, pero también es necesario mantener una relación entre costo y beneficio.

7. A N E X O S

Anexo No. 1

SOLICITUD CONFIDENCIAL DE CREDITO

Fecha: _____

A: _____ (Nombre de la Empresa a la que se solicita el Crédito)

Por la presente estamos solicitando que su empresa nos otorgue crédito por Q. _____.

Presentamos la siguiente información para que sirva de base para el estudio de nuestra solicitud.

Nombre de la Empresa: _____

Razón Social: _____

Actividad a que se dedica: _____

Antigüedad: _____ años

Dirección: _____ Tel.: _____

No. de Patente: _____ Nos. NIT: _____

Sociedad: Anónima Colectiva Otra Propietario Unico

Socios o Accionistas Principales:

Nombre	Dirección Particular	Cargo que ocupa
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Representante Legal (Nombre): _____

Dirección: _____ Tel.: _____

Administrador o Gerente (Nombre): _____

Dirección: _____ Tel.: _____

Proveedores y Bancos (Actuales y anteriores)

Nombre	Dirección y Tel.	No. Cuenta
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Nombre y Cargo: _____

Firma y sello: _____

Nota: Adjuntamos copia de los últimos estados financieros.

EMPRESA IDEAL
GUATEMALA, C. A.

Anexo No. 2

ANALISIS DE CUENTAS POR COBRAR POR ANTIGUEDAD

VENDEDOR: A. Ruiz

MONEDA: Quetzales

AL: 30 / 04 / 1,994

CODIGO	CLIENTE	FACTURA		VALOR	0 a 31 dias	31 a 60 dias	61 a 90 dias	91 a 120 dias	+ de 120 dias
		No.	Fecha						
1000	Depto. Guatemala								
1100	Ruta A								
1101	Corporacion Quetzal	351	ene-01-94	3,500.00				3,500.00	
		395	feb-02-94	1,750.00			1,750.00		
		520	mar-28-94	7,010.00		7,010.00			
	TOTAL			12,260.00		7,010.00	1,750.00	3,500.00	
1105	Gardon Hnos.	389	ene-29-94	8,530.00				8,530.00	
		405	mar-03-94	990.00		990.00			
		530	abr-05-94	12,660.00	12,660.00				
	TOTAL			22,180.00	12,660.00	990.00		8,530.00	
1124	Lux Ltda.	128	nov-07-93	1,985.00					1,985.00
		302	dic-27-93	2,000.00					2,000.00
	TOTAL			3,985.00					3,985.00
1189	DISCARSA	580	abr-20-94	2,035.00	2,035.00				
	TOTAL			2,035.00	2,035.00				
1191	PORTOLLEGRE, S. A.	399	feb-02-94	10,200.00			10,200.00		
	TOTAL			10,200.00			10,200.00		
SUBA DE TOTALES RUTA "A"				50,660.00	14,695.00	8,000.00	11,950.00	12,030.00	3,985.00

EMPRESA IDEAL
GUATEMALA, C. A.

Anexo No. 4

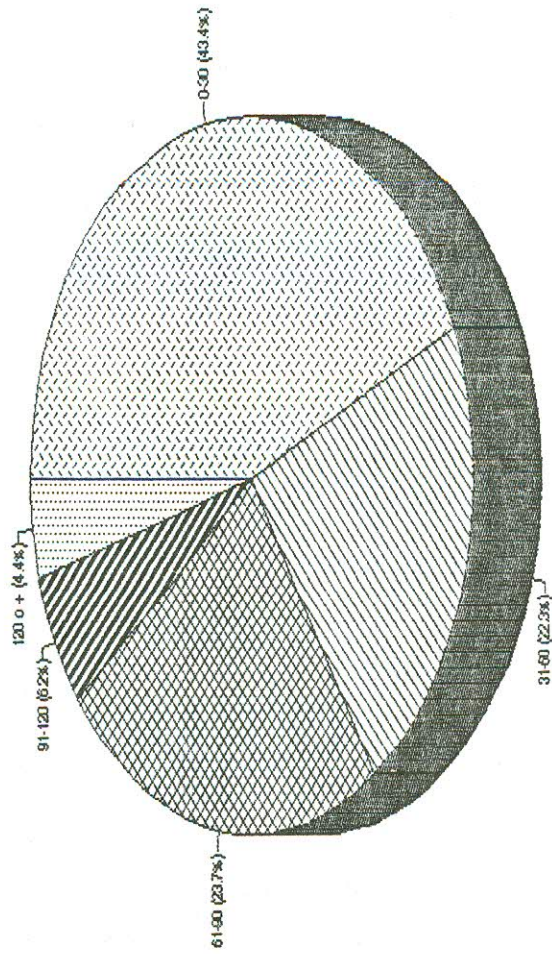
RESUMEN DE CUENTAS POR COBRAR
POR ANTIGUEDAD

	(En miles de Quetzales)												AL: 30-04-94	
	SALDO TOTAL		0-30 dias		31-60 dias		61-90 dias		91-120 dias		121 o +		VALOR	%
Depto. Guatemala	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
Ruta A	50.7	100.0	14.7	29.0	8.0	15.8	12.0	23.7	12.0	23.7	4.0	7.8		
Ruta B	88.2	100.0	35.6	40.4	23.5	26.6	18.8	21.3	7.4	8.4	2.9	3.3		
Ruta C	61.0	100.0	18.0	29.5	16.9	27.7	20.0	32.8	6.1	10.0				
Ruta D	24.7	100.0	109.0	44.2	6.3	25.5	4.6	18.6	2.2	8.9	0.7	2.8		
TOTAL GUATEMALA	244.6	100.0	274.2	44.3	54.7	34.3	51.4	24.3	27.7	12.3	7.6	3.4		
Depto. Quetzaltenango														
Ruta E	43.6	100.0	11.0	25.2	23.1	53.0	7.4	17.0			2.1	4.8		
Ruta F	38.8	100.0	25.2	64.9	7.2	18.6	4.9	12.6	1.2	3.1	0.3	0.8		
TOTAL QUETZALTENANGO	82.4	100.0	36.2	43.8	30.3	36.8	12.3	14.9	1.2	3.4	2.4	2.9		
TOTAL ESCUINTLA	24.7	100.0	10.0	40.5	4.5	18.2	6.2	25.2	0.5	2.0	1.5	6.1		
TOTAL PETEN	59.9	100.0	27.6	46.3	4.6	7.6	20.3	33.3			8.4	13.8		
TOTAL PTO. BARBIOS	72.4	100.0	45.3	62.6	3.4	7.5	16.4	22.6	2.3	3.2	3.0	4.1		
TOTAL A. MEXAPAZ	51.7	100.0	25.4	49.1	15.0	30.6	10.0	19.3	0.5	1.0				
GRAN TOTAL	418.7	100.0	229.7	43.4	114.9	22.3	122.8	29.7	22.2	8.2	24.9	4.4		

Empresa Ideal
Guatemala, C. A.

Anexo No. 5

POCENTAJES DE CUENTAS POR COBRAR
POR ANTIGUEDAD



EMPRESA IDEAL
GUATEMALA, C. A.

ESTADO DE CUENTA

NOMBRE: Corporacion Quetzal CODIGO: 1101
DIRECCION: 13 calle 16-20 zona 1
DEPARTAMENTO: Guatemala

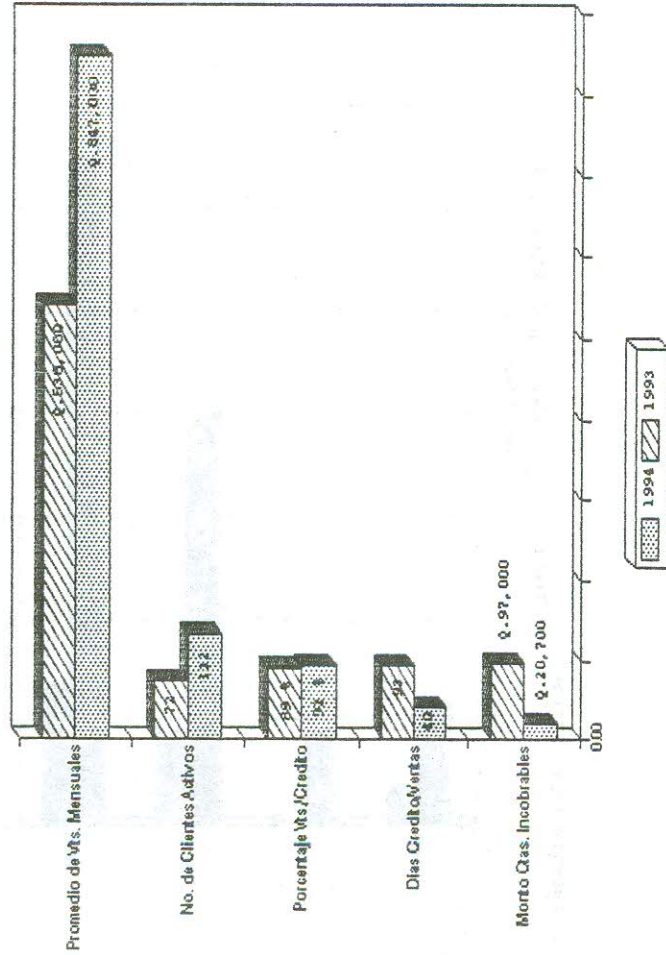
FECHA DE CORTE: 30-04-94

FECHA	CONCEPTO	CARGOS	ABONOS	SALDO
08-01-94	Fact. No. 351 *	3,500.00		
01-02-94	Fact. No. 395 *	1,750.00		
28-03-94	Fact. No. 520	7,010.00		
SU SALDO TOTAL				Q 12,260.00

* = Facturas vencidas a la fecha de corte.

Nota: En caso de que el saldo que le presentamos no sea de su conformidad, le agradeceremos contactar a nuestro departamento de crédito.

Analisis Comparativo 1993-1994

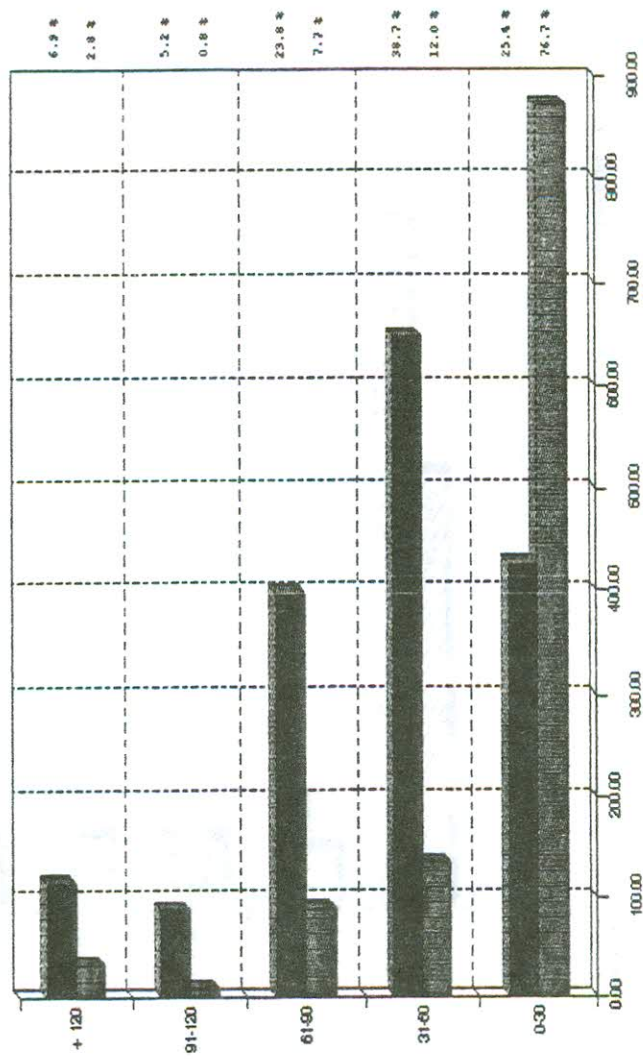


Fabrica de Plasticos

Cuentas por Cobrar por Antigüedad

(En miles de q.)

Anexo No. 8



Total de Cuentas por Cobrar 1994

Q.1,137,900

1993

Q.1,675,350

UN



B. GLOSARIO

- **Activo Circulante:** Está compuesto por los rubros que representan cosas u objetos de valor, los cuales constituyen el fundamento de la explotación económica. Se agrupan aquí las cuentas Mercaderías, Materias Primas, Productos Elaborados, etc.
- **Activo Disponible:** Está constituido por Caja, Depósitos Bancarios y documentos de conversión inmediata, como cheques, vales a la vista, etc.
- **Activo Exigible a Corto Plazo:** Comprende todos los créditos a favor de la empresa a corto plazo, documentados o no, como las Cuentas Clientes, Documentos por Cobrar, etc.
- **Capital de Trabajo:** Es la diferencia que existe entre los valores Activos y Pasivos, susceptibles de realizarse y cancelarse a corto plazo. Intervienen en su determinación las cuentas tales como, Caja, Bancos, Títulos, Mercaderías, Clientes, Documentos a Cobrar, Acreedores, Obligaciones a Pagar, etc.
- **Capital Líquido:** Diferencia entre Activo y Pasivo.
- **Índice:** Indicador, relación, razón.
- **Inflación:** Es un exceso en la cantidad de dinero y depósitos bancarios, es decir, demasiada moneda en relación con el volumen físico de los negocios que se realizan.
- **Liquidez:** Es el grado de seguridad que la situación de una empresa presenta, en función de la relación existente entre las disponibilidades y las exigibilidades.
- **Pasivo Circulante:** Deudas a corto plazo.

- **Pasivo Exigible a Corto Plazo:** Comprende las deudas de la empresa hacia terceros a corto plazo. Acreedores, Documentos por Pagar, etc.
- **Pasivo Total:** Está constituido por las deudas u obligaciones de la empresa.
- **Política:** Curso general de acción para situaciones concurrentes encaminadas a alcanzar los objetivos establecidos.
- **Riesgo:** Situación en la que no se está seguro de lo que sucederá en el futuro. Incertidumbre.
- **Solvencia:** Es el grado de capacidad financiera para atender la cancelación del Pasivo y las necesidades de la explotación.
- **Utilidad Neta:** Utilidad en ventas, menos gastos de administración, gastos de venta y gastos financieros.
- **Ventas Netas:** Ventas menos las devoluciones.

9. BIBLIOGRAFIA

1. ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE. "Manual de Práctica Moderna de Crédito y Cobranzas". E.E.U.U. 1976. 93 pp.
2. CHOLVIS, FRANCISCO. "Análisis de Interpretación de Balances". Argentina, Establecimientos Gráficos 1945. 336 pp.
3. JOHNSON, ROBERT W. "Administración Financiera". México, Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V. 1982. 723 pp.
4. LAWRENCE D. SCHALL/CHARLES W. HALEY. "Administración Financiera". Colombia, Editorial Mc Graw-Hill 1983. 866 pp.
5. VAN HORNE, JAMES C. "Fundamentos de Administración Financiera". España, Editorial Dossat, S.A. 1979. 615 pp.

... ..
... ..
... ..

