

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA DE  
TELECOMUNICACIONES EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Informe final de Tesis para la obtención del grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis, y de la Práctica Profesional de la Escuela de Estudios de Postgrado, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

Asesora: Licenciada Fulvia Liseth Ruiz Palacios

Autor: Licenciada Elisa Rojas Barahona

Guatemala, octubre de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

DECANO: Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
SECRETARIO: Lic. Ángel Jacobo Meléndez Mayorga  
VOCAL I: Lic. Cantón Lee Villela  
VOCAL II: Lic. Álbaro Joel Girón Barahona  
VOCAL III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso  
VOCAL IV: P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez  
VOCAL V: P.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS  
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: MSc. José Alberto Ramírez Crespín  
Secretario: MSc. José Rubén Ramirez Molina  
Examinador: MSc. Erick Orlando Hernández Ruiz  
Asesora de Tesis: Licda. Fulvia Liseth Ruiz Palacios

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:  
GUATEMALA, \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DOS MIL SEIS

Con base en el punto\_\_\_\_, inciso\_\_\_\_subinciso\_\_\_\_del Acta No.\_\_\_\_de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el \_\_\_\_\_ de\_\_\_\_\_de 2,006 se conoció el Acta de la Escuela de Estuorios de Postgrado No.\_\_\_\_de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha\_\_\_\_de\_\_\_\_ y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera, denominado:”**ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**”, que para que su graduación profesional presentó la **Licenciada ELISA ROJAS BARAHONA**, autorizándose su impresión

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**SECRETARIO**

**DECANO**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. \_\_\_\_\_

En el salón \_\_\_\_\_ del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el día \_\_\_\_\_ del año en curso, a las \_\_\_\_\_ horas para practicar el EXAMEN PRIVADO DE TESIS, del Licenciado Elisa Rojas Barahona, carné No.100-3742 de la Maestría en Administración Financiera. Procedimos a efectuar el referido examen de conformidad con los artículos \_\_\_\_, y \_\_\_\_ del NORMATIVO DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral \_\_\_\_ del punto \_\_\_\_ del Acta \_\_\_\_ de la sesión celebrada el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2006.

El examen privado de tesis fue oral y consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis denominada **“ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, elaborado por el postulante. El resultado del examen fue \_\_\_\_\_ por \_\_\_\_\_ votos por el Jurado Examinador.

Previo a la aprobación final de tesis, el postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinado, las cuales, se le entregarán por escrito y presentará nuevamente la tesis en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha. En fe de lo cual firmamos la presente acta, en la ciudad de Guatemala a \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil seis.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL I

VOCAL II

ASESOR DE TESIS

ESTUDIANTE

## **DEDICATORIA**

Este acto lo dedico a:

Dios, Creador de la vida y Salvador del Universo

Mi madre, Zoila Barahona viuda de Rojas, por ser el pilar que sostiene mi vida

Mis hermanos y hermanas por que nuestra unión sea cada vez más entrañable

Mis sobrinos y sobrinas, por que mi triunfo sea un ejemplo a seguir

A toda mi familia en general

A los profesionales que me apoyaron para culminar la carrera

A la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por los conocimientos invaluablemente proporcionados por la misma.

Guatemala, octubre de 2006

## ÍNDICE GENERAL

|              |            |
|--------------|------------|
|              | No. página |
| Resumen      | i          |
| Introducción | iii        |

### CAPÍTULO I

#### GENERALIDADES

|  |    |
|--|----|
| 1.1 Antecedentes                             | 1  |
| 1.2 Marco teórico                            | 2  |
| 1.2.1 Administración                         | 4  |
| 1.2.2 Cuentas por cobrar                     | 4  |
| 1.2.3 Crédito                                | 7  |
| 1.2.4 Riesgo                                 | 5  |
| 1.2.5 Riesgo de crédito                      | 5  |
| 1.2.6 Valor crediticio del solicitante       | 5  |
| 1.2.7 Políticas de crédito                   | 8  |
| 1.2.8 Políticas y procedimientos de cobranza | 8  |
| 1.2.9 Políticas restrictivas                 | 8  |
| 1.2.10 Políticas liberales                   | 9  |
| 1.2.11 Políticas racionales                  | 9  |
| 1.2.12 Cuentas incobrables                   | 9  |
| 1.3 Metodología                              | 10 |
| 1.3.1 Métodos                                | 10 |
| 1.3.2 Técnicas                               | 10 |
| 1.3.3 Instrumentos                           | 10 |
| 1.4 Especificación del problema              | 11 |
| 1.4.1 Delimitación temporal                  | 11 |
| 1.4.2 Delimitación espacial                  | 11 |
| 1.4.3 Viabilidad                             | 11 |

|               |    |
|---------------|----|
| 1.5 Hipótesis | 12 |
|---------------|----|

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES XYZ**

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Normas o estándar de crédito                         | 13 |
| 2.2 Políticas de crédito                                 | 16 |
| 2.3 Métodos de cobro o política de cobranza              | 18 |
| 2.4 Razones de incremento en cuentas pendientes de cobro | 19 |
| 2.5 Análisis de cuentas por cobrar                       | 20 |

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES XYZ**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Análisis de las cuentas por cobrar en la empresa de telecomunicaciones XYZ                                 | 25 |
| 3.1.1 Estados financieros  | 25 |
| 3.2 Normas o estándar de crédito   | 27 |
| 3.2.1 Norma especial de crédito  | 33 |
| 3.2.2 Evaluación de estándares o normas de crédito   | 34 |
| 3.3 Herramienta de análisis financiero   | 40 |
| 3.4 Políticas de crédito   | 45 |
| 3.4.1 Política de cobro a los clientes que se ubiquen en la lista según la norma especial de crédito efectuada | 47 |
| 3.5 Métodos de cobro o política de cobranza  | 48 |
| 3.6 Instrumento de análisis de cuentas por cobrar  | 49 |
| 3.6.1 Análisis de cartera por categoría  | 49 |
| 3.6.2 Análisis de cuentas de acuerdo a su antigüedad   | 51 |
| 3.6.3 Cuentas incobrables  | 52 |

|   |    |
|---|----|
| 3.7 Procedimientos  | 55 |
| 3.7.1 Procedimiento de control de envío de facturas                 | 55 |
| 3.7.2 Procedimiento de seguimiento y control de cartera de clientes | 58 |
| Conclusiones  | 60 |
| Recomendaciones   | 62 |
| Bibliografía  | 64 |
| Anexos  |    |
| Glosario  |    |
| Boleta de encuesta  |    |



## **ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS**

### **CAPÍTULO II**

|   |    |
|---|----|
| Cuadro 1: Análisis de cuentas por cobrar    | 21 |
| Cuadro 2: Análisis de antigüedad de cartera | 23 |

### **CAPÍTULO III**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Estándar o norma de crédito propuesta            | 31 |
| Cuadro 3: Información financiera al 31-12-2005            | 35 |
| Cuadro 4: Estados financieros                             | 41 |
| Cuadro 5: Análisis de cartera por categoría al 31-12-2005 | 50 |
| Cuadro 6: Cuentas por cobrar por antigüedad al 31-12-2005 | 52 |
| Cuadro 7: Cálculo de provisión de cuentas incobrables     | 53 |

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como título administración de cuentas por cobrar en una empresa de telecomunicaciones en la ciudad de Guatemala. Se planteó como problema, ¿Cuál debería ser la forma de administrar las cuentas por cobrar por parte de la empresa, con el fin de obtener utilidades en el período de enero a diciembre 2006? Se tomó como base para el análisis, los datos históricos de los meses de diciembre de los años 2003, 2004 y 2005.

Los objetivos planteados en esta investigación fueron:

General:

Encontrar una eficiente forma de administrar las cuentas por cobrar en una empresa de Telecomunicaciones, y con ello obtener un margen de utilidad de acuerdo a las expectativas de la dirigencia de la empresa.

Específicos:

- Establecer políticas y técnicas referentes a la Administración de Cuentas por Cobrar, que permitan mantener una cartera sana y por lo tanto, un flujo de fondos con el cual la empresa pueda hacer frente a los requerimientos de efectivo, que le permitan alcanzar sus objetivos financieros generales.
- Elaborar instrumentos de análisis de cartera con el fin que los mismos contribuyan a administrar la cartera de clientes, de forma eficiente y efectiva, con el fin de evitar que su antigüedad implique que las mismas tengan que ser declaradas como incobrables.

Las hipótesis sobre las que se trabajó fueron las siguientes:

- La administración eficiente de las cuentas por cobrar en la empresa de telecomunicaciones XYZ, permitirá obtener mejores resultados económicos.
- La aplicación de políticas de crédito serán más efectivas, en la administración de cuentas por cobrar en la empresa de telecomunicaciones XYZ y evitará que la cuenta por cobrar envejezca.
- El establecimiento de normas acordes a los procedimientos de cobranza permitirá que la administración de cuentas por cobrar en la empresa de telecomunicaciones XYZ sea eficiente.

Se contó con información documental, además de efectuarse investigación directa en un período de seis meses.

Con base al planteamiento del problema y los objetivos de la investigación propuesta, el ámbito de referencia fue el de la ya citada empresa, cuyo giro del negocio son las telecomunicaciones, ubicada en la ciudad de Guatemala.

Se presenta como resultado de esta investigación una propuesta en la que con base a la situación vigente se actualiza y mejora la forma de administrar de las cuentas por cobrar se dejan para ello: Normas o estándar de crédito que no son más que los requisitos mínimos para conceder un crédito, las políticas de crédito que dan la pauta si se debe conceder el mismo, y los procedimientos de cobro para recaudar las cuentas por cobrar a su vencimiento.

## INTRODUCCIÓN

Como parte de los requisitos previos a obtener el grado Académico de Maestro en Ciencias, la Escuela de Estudios de Postgrado, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, exige que se cumpla con la presentación de una investigación científica, que demuestre haber adquirido conocimientos que permitan al estudiante poner en práctica los mismos.

Para cumplir con el requisito exigido, se decidió abordar e investigar el tema: **Administración de Cuentas por Cobrar en una Empresa de Telecomunicaciones en la Ciudad de Guatemala**, derivado de la apertura en el país del mercado de telecomunicaciones, y que a partir del año 1996 según Decreto 94-96 reformado por los Decretos 115-97 y 47-2002 del Congreso de República de Guatemala, las empresas dedicadas a prestar servicios de comunicaciones se incrementaron, con lo cual han contribuido al desarrollo económico de la nación al permitir acceso a la tecnología de punta y al incremento de las fuentes de trabajo.

Se trata de establecer la administración de cuentas por cobrar, ya que las mismas, implican un costo para la empresa, mientras éstas no son recuperadas en el tiempo establecido, se desaprovecha con ello la oportunidad de obtener utilidades de los fondos inmovibles en cuentas por cobrar.

El objetivo general de la investigación fue: encontrar una eficiente forma de administrar las cuentas por cobrar en una empresa de telecomunicaciones, y con ello obtener un margen de utilidad de acuerdo a las expectativas de la dirigencia de la empresa.

Los objetivos específicos: Establecer políticas y técnicas referentes a la administración de cuentas por cobrar, que permitan mantener una cartera sana y por lo tanto, un flujo de fondos con el cual la empresa pueda hacer frente a los requerimientos de efectivo, que le permitan alcanzar sus objetivos financieros generales.

Elaborar instrumentos de análisis de cartera con el fin que los mismos contribuyan a administrar la cartera de clientes, de forma eficiente y efectiva, con el fin de evitar que su antigüedad implique que las mismas tengan que ser declaradas como incobrables.

En ese sentido, el contenido del documento está dividido en tres capítulos. El capítulo uno contiene una breve descripción de los antecedentes del estudio y algunos elementos teóricos relevantes, la metodología utilizada y las hipótesis de esta investigación. En el capítulo dos, se despliega la forma actual con la que se administran las cuentas por cobrar en la empresa sujeto a investigación, y en el capítulo tres se propone la forma de administrar las cuentas por cobrar en la que se incluyen: Normas o estándar de crédito, políticas y métodos de cobranza así como la evaluación de estos dos últimos puntos con ejemplo de valuación cuantitativa, procedimiento de cobro y envío de correspondencia a los clientes y un formato que permitirá efectuar análisis financiero de las cuentas por cobrar. Se presentan las conclusiones de la investigación así como las recomendaciones que se consideraron necesarias para adoptar la propuesta. Se anexa la boleta de encuesta con la cual se investigó la forma de administrar actualmente las cuentas por cobrar. Se incluye también en los anexos un glosario de términos.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

La empresa XYZ telecomunicaciones, fue fundada en 1994, como una red de comunicación de datos para la ciudad de Guatemala bajo la modalidad de sociedad anónima. Poco tiempo después se convirtió en una solución idónea para aquellas corporaciones que requerían servicios de transmisión de datos de forma confiable y eficiente. Para ello, la empresa XYZ, construyó inicialmente el primer anillo FDDI (red de fibra óptica al permitir alcanzar más de 100 Bits por segundo (Mbps)) para cubrir el área de la ciudad capital.

En el año 1996, el Gobierno y el Congreso de la República de Guatemala, consideraron que era necesario apoyar y fomentar la participación en el sector de las telecomunicaciones, para favorecer la oferta de éstos servicios a través de la libre competencia y mejorar el nivel de vida de todos los guatemaltecos, por lo cual, se decretó la: LEY GENERAL DE TELECOMUNICACIONES, Decreto 94-96 reformado por los Decretos 115-97 y 47-2002 ambos del Congreso de República de Guatemala.

También en el citado año 1996, la empresa XYZ al aprovechar la emisión de la nueva ley de Telecomunicaciones, se certificó como proveedor de servicios de telecomunicaciones, ante la Superintendencia de Telecomunicaciones de Guatemala (SIT), al contar con código de multiportador. Construyó sus propios anillos sincrónicos de fibra óptica SDH (jerarquía digital sincrónica) y PDH (jerarquías digitales plesiosincrónicas), como complemento a su anillo FDDI, para así poder servir tanto al mercado de enlaces de datos como al mercado de telefonía.

El incremento de los servicios prestados por la empresa, ocasionó que la actividad de facturación se incrementara, y por lo mismo sus cuentas por cobrar, actividad a la que se le debe prestar la atención debida, al considerar que del desempeño eficiente de las mismas, depende buena parte de sus utilidades.

## **1.2 MARCO TEÓRICO**

### **IMPORTANCIA DE LAS TELECOMUNICACIONES EN LAS EMPRESAS O INSTITUCIONES**

Una empresa sin una buena utilización de las tecnologías de información y comunicaciones, o telecomunicaciones, aún cuando pueda tener una excelente línea de estrategia propia, representada en un buen producto o una buena presencia en el mercado, marcha insegura en un panorama oscuro, no obstante, el éxito aparente que presenta.

Las tecnologías, en las que las telecomunicaciones juegan el papel conductor, son en todo caso, herramientas, y como tales, medios y aplicaciones para el usuario. Dichas tecnologías se utilizan para cubrir necesidades y generar nuevas perspectivas, al potenciar el desarrollo de las empresas, generar nuevos mercados y desarrollar nuevos negocios.

Es indiscutible que los campos de actividad para las telecomunicaciones son innumerables, ya que se considera, no existe campo en donde las tecnologías no sean determinantes en la actividad. Esto representa, sin duda, mayor implantación de las citadas tecnologías.

Las telecomunicaciones significan para la empresa, comunicación, actualización y, en definitiva, progreso e innovación.

#### **1.2.1 Administración**

Algunos autores como, Koontz and O'Donnell, consideran la Administración como: la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. F. Morstein Marx la concibe como: "Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva, como un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito."(13:1)

Por tanto, se entiende que la administración, es una disciplina cuyo objetivo es coordinar eficaz y eficientemente los recursos, con el fin de alcanzar los objetivos que se ha propuesto una empresa, con la mayor productividad y calidad.

Lo importante de la administración es que imparte efectividad al esfuerzo humano, se mantiene aún en condiciones cambiantes, y proporciona previsión y creatividad para superar las condiciones que pueden afectarle de forma negativa.

Según Reyes Ponce, la administración se da donde quiera que exista un organismo social, pero que será más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea este organismo, y el éxito del mismo, dependerá directa e inmediatamente, de una buena administración, de los elementos materiales, humanos con que el organismo cuenta.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para las empresas pequeñas y medianas, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra.

De la adecuada administración de las empresas dependerá el logro de, elevar la productividad, preocupación de mayor importancia, en el campo económico y social.

La administración eficiente del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios.

Se debe garantizar que se disponga de efectivo suficiente para pagar las obligaciones, y al mismo tiempo evitar que haya saldos excesivos en las cuentas bancarias. Actualmente las empresas prefieren vender al contado en lugar de vender a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito. De tal forma, los



bienes son embarcados, los inventarios se reducen y se crea una cuenta por cobrar. Cuando el cliente paga la cuenta la empresa recibe el efectivo y el saldo de sus cuentas por cobrar disminuye.

Por lo que el sostenimiento de las cuentas por cobrar tiene costos tanto directos como indirectos, pero también tiene un beneficio importante, la concesión del crédito incrementa las ventas.

La administración de las cuentas por cobrar inicia con la decisión de si se debe o no conceder crédito.

### **1.2.2 Cuentas por cobrar**

Las ventas al crédito, son las que dan como resultado las cuentas por cobrar, las que a su vez son consideradas como activos circulantes de las empresas, y al tomarse como circulantes se deben tener controladas, para que el valor de las mismas se convierta en el menor tiempo en efectivo.

Se entiende entonces, que son las cantidades que los clientes deben a una empresa por haber adquirido bienes o servicios a crédito. Estos son rubros que se registran en el activo circulante, que también recibe el nombre de cobrables.

Con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer a nuevos, la mayoría de las empresas consideran necesario ofrecer crédito. Cuando una empresa vende bienes y servicios, puede exigir efectivo en la fecha de la entrega o antes de la misma o bien puede conceder créditos a los clientes y permitir alguna demora en el pago. La concesión del crédito representa invertir en un cliente, y permitir alguna demora en el pago, se trata de una inversión vinculada a la venta de un producto o de un servicio.

### **1.2.3 Crédito**

Se refiere a montos que se solicitan en calidad de préstamo a cualquier entidad, o el plazo para pagar una deuda, o bien, servicios adquiridos a plazos sin tener que pagar de contado.

### **1.2.4 Riesgo**

Es la inseguridad o incertidumbre que ocurra un evento.

### **1.2.5 Riesgo de crédito**

Se refiere a la inseguridad que el adquirente del servicio a plazos cumpla con lo acordado.

### **1.2.6 Valor crediticio del solicitante**

Al tomar como base la información obtenida en la investigación y análisis financiero del futuro deudor se debe estimar la probabilidad de que éste pague sus cuentas, así como determinar si está o no dentro de los límites de aceptación.

### **Las “Cuatro CES” del Crédito**

En el crédito comercial, la decisión respecto al grado de riesgo de un solicitante de crédito, es básicamente un asunto de juicio. Esta decisión involucra que se tomen en cuenta cuatro criterios fundamentales, a los que comúnmente se les conoce como las “Cuatro CES” del crédito y están integradas por:

- a) Capital**
- b) Capacidad**
- c) Carácter**
- d) Condiciones**

#### **a. Capital**

Comprende los recursos financieros mostrados por el solicitante del crédito en su balance general. Estos recursos financieros darán una idea de los activos de que dispone el cliente

para respaldar sus obligaciones. Se realiza un análisis de su situación a corto plazo al utilizar los diferentes índices de análisis de activo circulante como razón del circulante prueba del ácido o razón de solvencia inmediata, rotación de cuentas por cobrar, período medio de cobros y rotación de inventarios, en algunos casos, se puede estimar la antigüedad promedio de las cuentas por pagar del solicitante de crédito también al comparar las cuentas por pagar con las compras, así como las cuentas por cobrar con las ventas, para relacionar capacidad de cobertura de pasivo a corto plazo.

### **b. Capacidad**

Se refiere a la experiencia de los funcionarios de la empresa solicitante de crédito y a la habilidad mostrada por ésta para funcionar con éxito, el grado de este éxito estará indicado por la trayectoria histórica de sus utilidades. Tanto la historia de las utilidades de la empresa solicitante, como su potencial para producirlas pueden determinarse a través del análisis de los estados de ganancias y pérdidas de los últimos años. No obstante, el estudio de la capacidad de la empresa a través del estado de pérdidas y ganancias debe ser realizado en relación con los aspectos referentes al capital, al tomar en cuenta el análisis del activo a corto plazo.

### **c. Carácter**

Considera los aspectos concernientes a la personalidad del solicitante. Así, toma en cuenta la honradez y la sinceridad de los propietarios y la forma de dirección de la empresa solicitante de crédito. La personalidad constituye la principal consideración para determinar los riesgos de crédito, lo cual involucra: responsabilidad normal y absoluta, honradez e integridad.

La personalidad es una difícil, si no imposible, tarea. La personalidad implica apariencia, y esta puede ser engañosa. Una presunción razonable de la personalidad basada totalmente en la apariencia, es lo mejor que un gerente de crédito puede esperar hacer. En consecuencia,

debe usar todo recurso a su disposición para asegurarse de que cada candidato para crédito, tiene las cualidades de honorabilidad e integridad que le harán siempre bien dispuesto y determinado a pagar sus deudas, el crédito es inconcebible sin la confianza.

La evaluación de la personalidad debe ser uno de los criterios fundamentales que deben considerarse en las decisiones sobre crédito, un reflejo engañoso de la personalidad puede conducir al reflejo de una situación falsamente atractiva y consecuentemente inducirá a decisiones erróneas. Este reflejo de la personalidad es también importante al considerarse el costo y el tiempo que limitan la extensión y escrupulosidad hasta donde pueda ser realizada la investigación.

#### **d. Condiciones**

Este criterio se refiere a la posibilidad de establecer limitaciones o restricciones especiales para la concesión de crédito a cuentas a que no inspiran confianza. También se usa el término condiciones para expresar la situación favorable, desfavorable tanto actual como futura en que se encuentra la empresa solicitante de crédito, en vez de la imposición de restricciones. Cuando se predicen condiciones favorables, frecuentemente, llevan a una expansión imprudente del crédito. En tanto que las condiciones desfavorables ocasionarían un hecho contrario. Un gerente de crédito debe estar en conocimiento de que las condiciones favorables están basadas en una fecha adecuada y en una correcta interpretación de la información disponible. De cualquiera de las dos maneras que se enfoque este criterio, puede interpretarse como un factor importante en el proceso de concesión de crédito puesto que de una u otra forma lo utilizará el encargado del análisis de crédito, bien para establecer restricciones al crédito en cuentas que son dudosas o bien para formularse un juicio de las condiciones actuales o futuras del solicitante de crédito.

Los criterios anteriormente citados pueden también ser aplicados, tanto al crédito comercial como al crédito a consumidores. Los solicitantes de crédito personal pueden ser juzgados basándose en los criterios de capital (propiedades personales), capacidad (potencial de

ingresos personales, sueldos mensuales, etc.), carácter (personalidad, honradez, integridad) y condiciones (limitaciones al crédito según su situación actual y tendencia).

### **1.2.7 Políticas de crédito**

Las empresas determinan sus políticas generales de cobro mediante la combinación de los procedimientos que se llevan a cabo, en la medida que esto se cumple: disminuye la proporción de pérdidas, derivada de las cuentas incobrables y el periodo de cobranza promedio se vuelve más breve.

### **1.2.8 Políticas y procedimientos de cobranza**

Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, y se concede un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son: políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

### **1.2.9 Políticas restrictivas**

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

### **1.2.10 Políticas liberales**

Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos al considerar la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

### **1.2.11 Políticas racionales**

Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa.

Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican al tomar en consideración los cobros a efectuarse para obtener un margen de beneficio razonable.

En este tipo de políticas deben estar claramente delimitadas las condiciones que aplican a cada una de ellas, para saber en qué momento se van a aplicar.

### **1.2.12 Cuentas incobrables**

La Ley del Impuesto Sobre la Renta, en el capítulo XI, artículo 37 inciso q, contempla que las deudas incobrables, siempre que se originen en operaciones del giro habitual del negocio y que se justifique tal calificación, y que este extremo se pruebe mediante la presentación de los requerimientos fehacientes de cobro hechos, o en su caso, de acuerdo

con los procedimientos establecidos judicialmente; todo ello antes de que opere la prescripción de la deuda o que la misma sea calificada de incobrable, podrán optar por deducir la provisión para la formación de una reserva de valuación, para imputar las cuentas incobrables que se registren en el período impositivo correspondiente. Dicha reserva no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos de cuentas por cobrar, al cierre de cada uno de los períodos anuales de imposición y siempre que dichos saldos se originen del giro habitual del negocio.

Por otro lado, el Código Civil, Decreto Ley 106, artículo 1514, inciso 1°, indica que la prestación de cualquier servicio prescribe en dos años, lo que es congruente con la ley del impuesto sobre la renta, en lo referente a la prescripción de la deuda.

## **1.3 METODOLOGÍA**

### **1.3.1 Métodos**

Para realizar la investigación se utilizó el método científico, de forma: indagatoria, demostrativa y expositiva. En la presentación del informe se hizo uso del método analítico sintético en la consulta bibliográfica.

### **1.3.2 Técnicas**

Inicialmente se recopiló material bibliográfico, posteriormente se procedió a la observación directa en la cual se verificaron las actividades realizadas en el departamento de créditos y cobros de la empresa de telecomunicaciones XYZ.

### **1.3.3 Instrumentos**

Para complementar la observación realizada en el departamento de cobros se elaboró un cuestionario que se levantó entre el personal del departamento de cobros, y la gerente comercial de la empresa XYZ, esto permitió determinar las debilidades y fortalezas del

departamento, para proponer las soluciones que se consideran necesarias en la solución del problema planteado.

#### **1.4 ESPECIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál deberá ser la forma de administrar las cuentas por cobrar por parte de la empresa de telecomunicaciones XYZ, situada en la ciudad de Guatemala, con el fin de obtener utilidades en el período de enero a diciembre 2006?

##### **1.4.1 Delimitación temporal**

El período dentro del que se enmarcó la investigación para obtener la información que se utiliza como referencia para efectuar el análisis, fue el mes de diciembre de los años 2003, 2004 y 2005.

##### **1.4.2 Delimitación espacial**

Con base a la especificación del problema y los objetivos de la investigación, el ámbito de referencia fue: La Empresa de Telecomunicaciones XYZ, ubicada en la ciudad de Guatemala.

##### **1.4.3 Viabilidad**

Se contó con información documental y de campo, así como con los recursos financieros, humanos y materiales indispensables para efectuar la investigación.



## 1.5 HIPÓTESIS

Las hipótesis sobre las que se trabajó fueron las siguientes:

- La administración eficiente de las cuentas por cobrar en la empresa de telecomunicaciones XYZ, permitirá obtener mejores resultados económicos.
- La aplicación de políticas de crédito serán más efectivas, en la administración de cuentas por cobrar en la empresa de telecomunicaciones XYZ y evitará que la cuenta por cobrar envejezca.
- El establecimiento de normas acordes a los procedimientos de cobranza permitirá que la administración de cuentas por cobrar en la empresa de telecomunicaciones XYZ sea eficiente.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES XYZ**

La empresa se enfrenta al reto de satisfacer y agilizar las soluciones internas y externas, con sus clientes y proveedores, dentro de nuevas propuestas de comunicación y servicios, esto da lugar a la aparición de tecnologías que propicien la solución a las necesidades, y se busca la más adecuada para los intereses de la empresa, con el objeto de solucionar las necesidades de la misma.

En la administración de cuentas por cobrar la empresa ha establecido puntos de registro que le permiten mantener control de dichas cuentas y para lo cual ha determinado lo siguiente:

#### **2.1 NORMAS O ESTÁNDAR DE CRÉDITO**

Son las reglas que indican la solidez financiera mínima que un cliente debe poseer para que se le conceda crédito, por lo que la empresa XYZ ha establecido ciertos requisitos.

Previo a confirmar con el cliente que puede tener acceso a los servicios prestados, se efectúan las acciones siguientes:

- El solicitante deberá llenar un formulario con información necesaria, misma que es evaluada para determinar si debe autorizarse el crédito o no.
- Se efectúan por lo menos 3 llamadas a las empresas que se han incluido en el formulario destinado para tal efecto, y así obtener referencias comerciales, con el fin de establecer el manejo del crédito en dichas empresas.

- A través de internet se utiliza software dedicado a desplegar las demandas efectuadas en los diferentes juzgados del país, en el cual se coloca el nombre de la empresa o persona, y así se obtiene información relacionada con las empresas o personas solicitantes de servicios, las fechas y razones por las que los han demandado. Dicha información se imprime y se adjunta al formulario que ha llenado el solicitante.
- Se procede a analizar la información obtenida y se adjunta al expediente con que se cuenta, para efectuar el análisis en el que se decide si se otorga o no el servicio.
- Si la empresa o persona ha sido demandada por incumplimiento en las obligaciones financieras que ha adquirido, es descartado y ahí finaliza el proceso.

Por otra parte, si se determina que el solicitante es sujeto de crédito, se procede a recopilar la papelería restante para completar el expediente de acuerdo al detalle siguiente:

- Fotocopia de Cédula de vecindad si es persona individual.
- Fotocopia de Nombramiento de Representante Legal (persona jurídica).
- Fotocopia de Patente de Comercio (persona jurídica).
- Fotocopia de Escritura de Constitución (persona jurídica).
- Fotocopia de recibo de luz y/o agua con la dirección en donde se instalará el servicio, esto para confirmar la dirección.
- Recibo de pago de instalación del servicio, que se requiere de forma anticipada.

- Constancia de ingresos, para las personas individuales y copia de los tres últimos estados de cuenta bancarios para las personas jurídicas.

Una vez se cuenta con toda la documentación se forma el expediente completo del solicitante, que es manejado cuidadosamente para cualquier consulta futura.

Las personas individuales que no son propietarias de los establecimientos o lugares en los que solicitan los servicios, dejan como depósito en garantía el equivalente a dos cuotas del servicio que solicitan.

Con el visto bueno de otorgar el crédito al cliente, se ingresa al sistema, que contiene el flujo de las actividades que finaliza con la facturación.

Este sistema no es alimentado si previa mente no se efectúa el análisis para determinar que el cliente es sujeto de crédito, y que la documentación está completa.

La empresa clasifica a los clientes por categorías las cuales son:

- a) Gran cliente, empresas grandes.
- b) Pymes (pequeños y medianos empresarios).
- c) Residenciales son las personas individuales, no empresarios.

Pese a que en la empresa se trata de cumplir con las normas anteriormente expuestas, se observaron las siguientes irregularidades:

- No existen algunos expedientes que soporten los servicios que se cobran, y cuando se ha requerido proceder de forma legal, no hay forma de conseguirlo, por el extravío de los mismos, o bien por haberse registrado el servicio sin cumplir con los requisitos establecidos.

- Expedientes incompletos, situación que dificulta el proceso de recuperación de los montos generados por los clientes que se encuentran con la información incompleta.
- Servicios instalados en otras direcciones que no son las que están registradas en el sistema, y al presentar los clientes reclamos por falta de servicio por cualquier razón se pierde tiempo al buscarlos donde no están ubicados, lo que ocasiona molestia del cliente, y provoca la negativa de parte del mismo de pagar el servicio.
- Clientes individuales no propietarios de las viviendas en las que se ha instalado el servicio se han retirado de los lugares, y no han dejado el depósito en garantía que debieron haber entregado antes de que se instalara dicho servicio.
- Solicitud de devoluciones de pago inicial que corresponde a la instalación, porque se ofrece servicio donde no hay red, aún cuando es indispensable contar con una factibilidad de servicio, previo a ingresar las solicitudes.

## **2.2 POLÍTICAS DE CRÉDITO**

La empresa ha establecido que los procedimientos para cobrar las cuentas por los servicios que presta y por ende factura son:

### ***a) SERVICIO DE TELEFONÍA***

#### **CONDICIONES DE CRÉDITO.**

- A partir de la fecha de emisión de la factura el cliente tiene 30 días para efectuar el pago, en la misma se establece la fecha de vencimiento.
- El retraso en el pago de la factura genera cargo de mora sobre el monto pendiente.

- Servicios con 35 días de mora son bloqueados de forma parcial, eso significa que los clientes solo pueden recibir llamadas y no generarlas.
- 65 días de mora implica corte total, esto significa que el cliente ya no puede efectuar ni recibir llamadas.
- Servicios con mora de 150 días se trasladan a departamento Pre-Jurídico y se suspende la facturación.
- Servicios con más de 180 días y mayores de Q.3,000.00 son trasladados a departamento jurídico para que sean demandados.

***b) SERVICIO DE ENLACES DE DATOS E INTERNET***

*CONDICIONES DE CRÉDITO.*

Para los servicios de enlaces de datos y de internet la política de crédito es la siguiente:

- A partir de la fecha de emisión de la factura el cliente tiene 30 días para efectuar el pago, en la misma se establece la fecha de vencimiento.
- El retraso en el pago de la factura genera cargo de mora sobre el monto pendiente.
- Con 60 días de mora y se procede a efectuar el corte del servicio.
- Servicios que presentan mora de 150 días se trasladan a departamento pre-jurídico, para darle un seguimiento previo a demandar, y se suspende la facturación, con el fin de no permitir el incremento de la cuenta.

- Servicios con más de 180 días y mayores de Q.5,000.00 se procede a efectuar las demandas correspondientes.

## **2.3 MÉTODOS DE COBRO O POLÍTICA DE COBRANZA**

Los procedimientos que han adoptado para cobrar las cuentas son los siguientes:

- Llamadas telefónicas: Las personas del departamento de cobros efectúan cobros por esta vía para recordar que la cuenta se ha vencido. Se proporciona toda la información que el cliente requiere.

### **Instituciones de cobro utilizadas:**

- Se han contratado los servicios de varios bancos del sistema, para que los clientes elijan el que les resulte más accesible, los cuales a su vez han habilitado los pagos a través de internet, es decir clientes que tienen cuenta en los mismos, pueden hacerlo por este medio sin costo adicional.
- Tiendas de conveniencia o supermercados. Son establecimientos comerciales que se prestan para otorgar el servicio de cobro de este tipo de servicios que ofrece la empresa, por lo que son centros habilitados para el cobro.
- Kioscos establecidos en los establecimientos comerciales y en gasolineras también han sido habilitados para agilizar el cobro, dándole al cliente la facilidad para ello.
- Agencias de cobranza dedicadas a ejercer el cobro por cuenta de la empresa al hacer uso de los procedimientos por ellos establecidos.
- Agencias propias de la empresa para recibir el pago de los clientes.

## **2.4 RAZONES DE INCREMENTO DE CUENTAS PENDIENTES DE COBRO**

Se determinó que algunas cuentas no han sido canceladas por los clientes o abonados por las siguientes razones:

- Incumplimiento en la fecha de instalación, porque se prometen servicios donde no hay red disponible para instalar en el tiempo ofrecido.
- Tarifas cobradas que no fueron las ofrecidas, esto lo hace el vendedor con el afán de no perder la venta, sin tomar en cuenta que esto ocasiona otra serie de inconvenientes que afectan tanto los resultados como la imagen de la empresa.
- Clientes aducen que no les llega la factura.
- No se recibe la factura a tiempo para cumplir con la fecha límite establecida en la misma.
- La factura tiene errores de: dirección, nombre, número de identificación tributaria (NIT) y tarifas, es decir que lo cobrado no corresponde precisamente a lo ofrecido cuando se vendió el servicio.
- El servicio ha sido irregular.
- El cliente se ha retirado del lugar en que se instaló el servicio, sin notificarlo.
- El cliente, por ser extranjero, se ha marchado del país.
- Cuentas facturadas cuando ya se había cancelado el servicio.



- Algunos clientes que se trasladaron al Departamento Jurídico por falta de pago, tenían razones para no hacerlo, como: servicio no instalado, servicio cancelado por inconformidad con el mismo o con el cobro.
- Deficiencia en el análisis de crédito al prestar servicios a instituciones o personas no sujetas de crédito.
- Solicitudes de traslado de servicios de una dirección a otra, no atendidas.
- No existe estándar de crédito establecido.
- Se estableció que los clientes se quejan de esperar mucho tiempo, después de efectuar el pago, cuando su servicio ha sido bloqueado.
- El personal con que cuenta el departamento de cobros es muy escaso y tienen otras atribuciones que realizar.

## **2.5 ANÁLISIS DE CUENTAS POR COBRAR**

De acuerdo a lo observado en la empresa sujeta de investigación, se efectúa análisis de cartera de acuerdo a la antigüedad de la misma, para determinar el período de cobranza o días crédito, con el que se establece el plazo promedio requerido para convertir en efectivo las cuentas por cobrar, y el cual se realiza con las cifras que reflejan los cuadros 1 y 2 que se muestran más adelante con las variables indispensables para efectuar este análisis como lo son: ventas al crédito y cuentas por cobrar.

CUADRO No. 1  
**ANÁLISIS MENSUAL DE LA ANTIGÜEDAD DE CARTERA PARA EL AÑO 2005**  
 En miles de quetzales

| Mes                                     | Días<br>crédito | Ventas al<br>crédito | Total por<br>cobrar | No<br>vencido | Días         |              |             |             |             |             |             |             |             |
|---|-----------------|----------------------|---------------------|---------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|   |                 |                      |                     |               | 30           | 60           | 90          | 120         | 150         | 180         | 270         | 360         | +de 360     |
| Enero                                   | 50              | 6,871                | 11,370              | 4,079         | 4,950        | 533          | 371         | 553         | 167         | 113         | 289         | 167         | 148         |
| Febrero                                 | 47              | 7,989                | 12,543              | 4,283         | 3,193        | 3,405        | 557         | 275         | 103         | 129         | 254         | 234         | 110         |
| Marzo                                   | 54              | 6,529                | 11,773              | 4,793         | 2,296        | 3,232        | 423         | 207         | 103         | 81          | 212         | 263         | 163         |
| Abril                                   | 46              | 7,688                | 11,711              | 4,861         | 3,116        | 2,385        | 488         | 80          | 45          | 88          | 179         | 256         | 213         |
| Mayo                                    | 45              | 7,545                | 11,432              | 5,267         | 2,488        | 2,686        | 97          | 148         | 45          | 37          | 176         | 246         | 242         |
| Junio                                   | 46              | 7,996                | 12,210              | 5,010         | 3,404        | 2,839        | 126         | 61          | 45          | 57          | 135         | 144         | 389         |
| Julio                                   | 46              | 7,524                | 11,541              | 5,247         | 2,646        | 2,619        | 168         | 77          | 56          | 33          | 105         | 179         | 411         |
| Agosto                                  | 45              | 7,950                | 11,975              | 5,799         | 2,715        | 2,124        | 456         | 77          | 56          | 43          | 102         | 152         | 451         |
| Septiembre                              | 46              | 8,204                | 12,559              | 6,259         | 2,963        | 2,390        | 95          | 49          | 59          | 43          | 83          | 135         | 483         |
| Octubre                                 | 45              | 8,132                | 12,144              | 4,692         | 3,987        | 2,207        | 452         | 49          | 35          | 47          | 91          | 103         | 481         |
| Noviembre                               | 49              | 7,725                | 12,630              | 5,262         | 3,530        | 2,807        | 222         | 93          | 42          | 28          | 98          | 66          | 482         |
| Diciembre                               | 43              | 8,247                | 11,734              | 5,641         | 3,468        | 2,174        | 179         | 126         | 67          | 39          | 16          | 1           | 23          |
| <b>Total a dic</b>                      | <b>45.7</b>     | <b>92,400</b>        | <b>11,734</b>       | <b>5,641</b>  | <b>3,468</b> | <b>2,174</b> | <b>179</b>  | <b>126</b>  | <b>67</b>   | <b>39</b>   | <b>16</b>   | <b>1</b>    | <b>23</b>   |
| Porcentaje sobre el total a diciembre   |                 |                      |                     | <b>48.1%</b>  | <b>29.6%</b> | <b>18.5%</b> | <b>1.5%</b> | <b>1.1%</b> | <b>0.6%</b> | <b>0.3%</b> | <b>0.1%</b> | <b>0.0%</b> | <b>0.2%</b> |
| Porcentaje acumulado en riesgo de cobro |                 |                      |                     |               |              |              |             | <b>1.1%</b> | <b>1.7%</b> | <b>2.0%</b> | <b>2.1%</b> | <b>2.1%</b> | <b>2.3%</b> |

Fuente: Investigación propia

Ejemplo de la forma de calcular los resultados del cuadro anterior:

La fila de total del cuadro 1 incluye: el promedio día crédito, ventas totales al crédito y total de cuentas por cobrar todo acumulado al 31 de diciembre 2005.

Los cálculos días crédito se obtienen de la siguiente forma = total x cobrar/ventas al crédito x días. Ejemplo:  $11,370/6,871*30 = 50$

El porcentaje sobre el total de la cuenta por cobrar se calcula por ejemplo:  $5,641/11,734 = 48.1\%$

El porcentaje acumulado en riesgo de cobro:  $1.1\%+0.6\% = 1.7\%$ , y así sucesivamente. De acuerdo con lo investigado cuentas mayores de 90 días se consideran en riesgo de ser incobrables.

Así también del cuadro mencionado, se obtienen las variaciones en días crédito de mes a mes, con el análisis de estos resultados se investigan las razones por las cuales se incrementan los días de venta pendientes de cobro, así como minimizar las mismas, con el fin de lograr que dichos días estén relacionados con la política establecida, la cual para el caso de la empresa investigada es de 30 días. Como se puede observar, ninguno de los meses analizados ha logrado mantenerse de acuerdo a la política establecida de 30 días.

Por otra parte, el siguiente cuadro muestra el producto de efectuar análisis con el total ventas al crédito, y de cuentas por cobrar al final de los años 2003,2004 y 2005, así como los saldos de las cuentas por cobrar los rangos de días mostrados en el mismo.

CUADRO No. 2  
ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE CARTERA  
En miles de quetzales

| Año  | Días crédito | Ventas al crédito | Total por cobrar | No vencido | Días  |       |     |     |     |     |     |     |         |
|------|--------------|-------------------|------------------|------------|-------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|
|      |              |                   |                  |            | 30    | 60    | 90  | 120 | 150 | 180 | 270 | 360 | +de 360 |
| 2003 | 52.1         | 72,400            | 10,472           | 2,743      | 1,328 | 1,965 | 653 | 205 | 437 | 342 | 586 | 946 | 1,267   |
| 2004 | 54.5         | 80,360            | 12,165           | 4,169      | 5,369 | 744   | 572 | 367 | 324 | 65  | 310 | 128 | 117     |
| 2005 | 45.7         | 92,400            | 11,734           | 5,641      | 3,468 | 2,174 | 179 | 126 | 67  | 39  | 16  | 1   | 23      |

Fuente: Investigación propia

Ejemplo para determinar los montos expuestos:

$$\text{Días crédito} = (10,472/72,400*360=52.1)$$

$$\text{Total por cobrar} = 2,743+1,328+1,965+653+205+437+342+586+946+1,267=10,472$$

Fuente: Investigación propia

Como se visualiza en el cuadro No. 2 se efectúa un análisis anual en el cual se determinan los días crédito, en los que se encuentra la cartera en general a una fecha establecida. Esto es importante, para determinar acciones encaminadas a mejorar el período promedio de días en que han estado circulando las cuentas antes de ser recaudadas. Sin embargo, no se hace ningún análisis financiero adicional, que podría conducir a tomar decisiones para determinar si se mantiene la misma postura o se trata de relajar o endurecer las normas o estándares de crédito establecidos, con relación a los días de crédito, siempre encaminados a buscar los resultados esperados por la empresa.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES XYZ**

Por el tipo de servicios que se prestan en esta empresa, más del 80% de las ventas se dan al crédito, en virtud que dichos servicios son cobrados después que han sido prestados. Esta situación requiere que la administración de las cuentas por cobrar sea cuidadosamente elaborada, es decir ni tan flexible ni tan rigurosa, que perjudique las ventas de la empresa. Con la presente propuesta se considera que será más efectiva la administración de las cuentas por cobrar. En la medida que esto se logre, la empresa de telecomunicaciones XYZ (adelante llamada como: empresa XYZ) podrá incrementar sus utilidades, al eliminar el registro de gastos por concepto de cuentas incobrables, y esto conducirá al logro de los resultados esperados por la empresa, derivado que contará con el efectivo de forma oportuna.

La eficiente administración de cuentas por cobrar en la empresa antes citada, es indispensable en virtud que se detectó que el comportamiento de las ventas al crédito de los años 2003, 2004 y 2005 fue de 80%, 82% y 84% respectivamente, del total de ventas, razón por la cual se proponen instrumentos de análisis, para lograr una buena administración de dichas cuentas por cobrar, que incluyen:

- Indicadores de los resultados financieros obtenidos al final del año 2005, donde se observa el aporte al rendimiento de la inversión de las ventas al crédito, que son las que originan las cuentas por cobrar.
- Evaluación de estándares o normas de crédito.
- Herramienta de análisis financiero a los clientes que solicitan crédito.

- Análisis de cartera por categoría.
- Análisis de cuentas de acuerdo a su antigüedad.
- Métodos para provisionar los gastos por cuentas incobrables.
- Procedimientos de control de envío de facturas.
- Procedimiento de seguimiento y control de cartera de clientes.

### **3.1 ANÁLISIS DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES XYZ**

#### **3.1.1 Estados financieros**

Los estados financieros son la fuente principal de información de donde se obtienen los datos para efectuar, entre otros, el análisis de cartera, de cuyos resultados se deben de tomar decisiones de vital importancia para una buena administración de las cuentas por cobrar, que coadyuven al logro de los objetivos económicos de una institución.

Para que la empresa sujeta de investigación cuente con instrumentos viables de manejar, y que sirvan de apoyo a la gestión administrativa y financiera de la cartera de clientes, de forma eficiente y efectiva, para que al conocer los resultados se tomen las acciones necesarias en el sentido de evitar que la antigüedad de las cuentas por cobrar genere un retraso en su cobro o que las mismas tengan que ser declaradas como incobrables, lo cual implicaría una baja en la rentabilidad de la empresa. Se presenta un ejemplo de análisis con base a información que se expone más adelante en el cuadro 3. Dicho análisis reflejará:

- Rotación de cuentas por cobrar.

- Período promedio de cobros.
- Tasa de rendimiento sobre la inversión.
- Aporte al rendimiento sobre la inversión en ventas al crédito.

### **ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

$$\frac{\text{Ventas al crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \frac{\text{Q } 92,400}{\text{Q } 11,734} = 7.87 \text{ veces}$$

Esto significa que las cuentas por cobrar se recuperaron 7.87 veces en el año 2005, en la empresa XYZ.

### **PERÍODO PROMEDIO DE COBROS**

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas al crédito}} \times 360 = \frac{\text{Q } 11,734}{\text{Q } 92,400} \times 360 = 45.7 \text{ días}$$

El período medio de cobro de las ventas al crédito que ascendieron a Q 92,400 al 31 de diciembre 2005, fue de 45.7 días.

### **TASA DE RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN**

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Capital}} \times 100$$

$$\text{Entonces: } \frac{\text{Q } 35,000}{\text{Q } 140,000} \times 100 = \mathbf{25\%}$$

El resultado refleja que la empresa XYZ, obtuvo durante el año 2005 a nivel general el 25% de rendimiento con relación a la inversión de los accionistas.

Por otra parte es necesario determinar cual es el aporte al rendimiento sobre la inversión de las ventas al crédito, y el cálculo es de la forma siguiente:

### **APOORTE AL RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN DE LAS VENTAS AL CRÉDITO**

$$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Ventas Totales}} \times \text{Tasa de rendimiento sobre la inversión} \times 100$$

Por lo que, el aporte al rendimiento sobre la inversión de las ventas al crédito es de:

$$\frac{Q \ 92,400}{Q \ 110,000} = 0.84 \times 25\% = 0.21 \times 100 = \mathbf{21\%}$$

Este resultado indica que del 25% de rendimiento que obtuvo la empresa XYZ, en el año 2005, el 21% ha sido aportado por las ventas al crédito, lo que demuestra que las cuentas por cobrar merecen especial atención.

Con base a los resultados obtenidos se considera que las normas, las políticas y los procedimientos de cobro deben estar claramente definidos, esto conlleva a una mejor administración de las cuentas por cobrar.

### **3.2 NORMAS O ESTÁNDAR DE CRÉDITO**

Como se ha mencionado, los estándares de crédito de la empresa definen criterios mínimos para conceder crédito a un cliente. Adicionalmente a los requisitos que de acuerdo a la investigación efectuada, se aplican en la empresa XYZ, se propone lo siguiente:

- Existen en Guatemala empresas que se dedican a prestar servicios para dar a conocer el record crediticio de los clientes a través de un software (Buró de Crédito) que permite obtener el comportamiento crediticio del cliente, sin que necesariamente el mismo haya sido demandado. Esto evitará que se tenga que llamar para solicitar referencias, que no



siempre son del todo confiables. Este tipo de software por un monto de US\$.1.00 a US\$.2.5 por consulta proporciona la información del cliente.

Únicamente se debe ingresar el nombre o nit del cliente, y despliega la siguiente información:

#### Persona individual

- Generales del cliente: Nombre completo, nit, edad, lugar de nacimiento, estado civil, ocupación, y direcciones donde ha residido, las que tiene registradas a su nombre.
- Vínculos que incluye, nombre de los padres.
- Histórico financiero: En esta parte clasifica el record crediticio del cliente que va de A hasta Z, esta clasificación la determina a través de encontrar las veces que ha estado en mora desde los 30 hasta más de 360 días.

#### Persona jurídica

- Generales del cliente: Razón social, nombre comercial, número de patente, línea del negocio, teléfonos, y direcciones.
- Representantes, nombre de los representantes legales, identificación con el que se han registrado, tiempo de inscripción y cargo con el que se ha inscrito.
- Patentes: número de registro, folio y libro, fechas de inscripción, fecha de inicio, tipo de sociedad.
- Empresas que la componen: El nombre de las empresas afiliadas cuando se registran.

- Referencias comerciales: En este punto se puede visualizar cual ha sido el record crediticio de diferentes empresas, ahí mismo es clasificado, desde A hasta Z, además, se puede observar las veces que ha estado en mora desde los 30 hasta más de 360 días, la empresa investigada.

Es de tomar en consideración que, al utilizar este sistema, es factible comprobar que la información relacionada con las generales personales proporcionadas es o no fehaciente, y si el record crediticio ha sido bien manejado, es decir, que no haya sido calificado entre los clientes que normalmente se mantienen en mora, o han sido demandados, lo cual será suficiente para determinar si el cliente es sujeto de crédito o no.

Una vez se cuente con los resultados obtenidos en el software mencionado, se deberá proceder de la siguiente forma:

Eliminar la solicitud de la constancia de ingresos y los estados de cuenta bancarios, porque esto ocasiona algunas veces la negativa de parte del cliente de entregarlos, por seguridad, en especial las empresas ya que prefieren mantener en privacidad el movimiento bancario. Si se insiste en esto se corre el riesgo de perder la venta.

Si el cliente es clasificado como A y B es buen cliente y por lo tanto, sujeto de crédito, y debe presentar la papelería indispensable para formar su expediente.

Por otro lado si el cliente es clasificado de C a D, significa que el cliente ha presentado entre 61 y 120 días de mora, por lo que puede otorgarse el servicio, al respetar la norma especial de crédito para este tipo de cliente, la cual se define más adelante.

Se debe solicitar los cuatro últimos recibos de teléfono y de energía eléctrica, ya que en los mismos se observará si ha cumplido con la fecha de pago de dichos servicios, y eso llevará a conocer su conducta de pagos y no precisamente solo para confirmar la dirección.

Si el cliente es clasificado entre E-Z, significa que ha estado varias veces en mora a más de 121 días, por lo tanto debe rechazarse por no ser sujeto de crédito.

Al considerar lo anterior se propone un estándar o norma de crédito con esquemas meramente cualitativos (ver tabla 1), que se cree nivelarán la flexibilidad con la exigencia, de manera que no perjudique el incremento de las ventas.

El estándar de crédito propuesto, contempla la calidad mínima de solvencia que un solicitante debe tener para que le sea ingresada su solicitud.

TABLA No. 1  
ESTÁNDAR O NORMA DE CRÉDITO PROPUESTA

| <b>PUBLICACIONES EN PERIÓDICOS</b> | <b>PROCURADOR EN LÍNEA ( Software que refleja detalle de demandas jurídicas)</b> | <b>BURÓ DE CRÉDITO (Refleja el record crediticio de una persona o institución)</b> | <b>BASE DE DATOS HISTÓRICA INTERNA</b>  | <b>DECISIÓN</b>                   |
|------------------------------------|--|--|---|-----------------------------------|
| Más de 2 publicaciones             |  |  |   | Denegar el crédito, o solicitud   |
| 1 publicación                      |  |  |   | Aplicar norma especial de crédito |
|                                    | Demandas por incumplimiento de pagos o convenios                                 |  |   | Denegar el crédito, o solicitud   |
|                                    |  | Cliente en categoría A-B (mora entre 30-60 días)                                   |   | Se otorga el crédito              |
|                                    |  | Cliente en categoría C-D (mora entre 61 y 120 días)                                |   | Aplicar norma especial de crédito |
|                                    |  | Cliente en categoría E-Z (mora mayor de 121 días)                                  |   | Denegar el crédito, o solicitud   |
|                                    |  |  | Solicitante que ya ha tenido crédito y ha incumplido, y ocasionado gastos, pero que ha cancelado la deuda | Aplicar norma especial de crédito |
|                                    |  |  | Solicitante que ya ha tenido crédito y ha incumplido, y ocasionado gastos                                 | Denegar el crédito, o solicitud   |
|                                    |  |  | Personas individuales que soliciten servicios de enlaces de datos o Internet                              | Denegar el crédito, o solicitud   |

Fuente: Investigación propia.

Los rubros principales de la tabla anterior, deberán interpretarse de la siguiente forma:

**Publicaciones en periódico:** Cada cierto tiempo los periódicos de mayor circulación publican listados en los que aparecen los nombres de los clientes o empresas que no han sido regulares en sus pagos, esto se tomaría como una base de datos para mejorar la cartera de clientes.

Para tomar esa base de datos, se debe designar a una persona, quien diariamente buscará en los anuncios de prensa, en la que las empresas convocan a los clientes que han incumplido con efectuar sus pagos, y con esto formar una base de datos a la que se debe acceder cada vez que sea necesario investigar un nuevo solicitante del servicio, para detectar si existe o no en estos listados.

**Procurador en línea:** Es un software en el cual se pueden consultar a las personas para conocer que no hayan sido demandadas por incumplimientos de obligaciones financieras.

**Buró de crédito:** Como su nombre lo indica refleja el record crediticio de una persona o institución.

**Base de datos histórica interna:** Datos en los que se registran los clientes que no han cumplido con las políticas de cobro que la empresa ha establecido.

**Decisión:**

- Denegar la solicitud o el crédito implica que no se debe dar curso a la solicitud del servicio.
- Otorgar el crédito significa que la solicitud debe seguir con el procedimiento de registro de nuevos clientes.

### **3.2.1 Norma especial de crédito**

En el estándar o norma propuesta (tabla 1) se sugiere aplicar una norma especial de crédito, la cual consistirá en formalizar una base de datos de los clientes, que en el transcurso del tiempo han sido irregulares en el cumplimiento de sus obligaciones, y luego unificarlos por segmento (grandes clientes, pymes, sector público, maquilas, almacenes, cafés internet), para analizar cual de dichos segmentos es el que más ha incumplido, con el fin de que al recibir un cliente de similares condiciones se tenga idea de cómo responderá, y por lo mismo ser más exigentes en la evaluación del mismo, y si se proporciona el servicio, condicionarlo a cumplir con la norma especial establecida.

#### **Los clientes que se ubiquen en esta base de datos serán los que se encuentren con las características siguientes:**

- Cuando un cliente solicite el servicio, y se estableciere que en el pasado ya fue cliente de la empresa, se debe verificar el manejo de su cuenta. Si se descubre que era un cliente, a quien se le cortaba el servicio para que efectuara sus pagos, no se debe dar un nuevo servicio a menos que, se determine que las causas para no pagar, eran meramente responsabilidad de la empresa como por ejemplo: reclamos por servicio irregular no atendido, inconformidad justificada de facturación. De haber razones para justificar el incumplimiento debe denegarse el crédito, a menos que cancele los montos adeudados juntamente con los cargos incurridos que se hayan generado de la gestión.
- Aquellos clientes que al hacer el análisis de su record crediticio en el Buró de Crédito, se ubiquen en la clasificación C-D.
- Clientes extranjeros que por su condición, al tratar de ser investigados no se encuentra información en el software contratado, o buró de crédito.

### 3.2.2 Evaluación de estándares o normas de crédito

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

Éste último, se puede calcular al establecer la diferencia entre el costo de manejo de cuentas por cobrar antes y después de la implementación de estándares de crédito más flexibles. Al tomar en cuenta que la inversión marginal representa la cantidad adicional de dinero que la empresa debe comprometer en cuentas por cobrar, si hace más flexible su estándar de crédito. El cálculo del costo de inversión se ejemplifica a continuación.

Si se toman los datos de los cuadros 1 y 3, (este último se encuentra en la siguiente página) que reflejan la información obtenida en la empresa, se puede observar que:

La citada empresa, a diciembre 2005, estaba manejando 45.7 días como promedio de cobro, con un total de ventas de Q 110,000 miles, por lo que los servicios muestran un precio de venta unitario de Q.11 miles, la sumatoria de las ventas fue por un total de 10,000 unidades, el costo variable por unidad Q.5.81 ( $58,100/10,000u$ ), se registraron costos fijos totales por Q.19,400 miles. Los gastos por cobro dudoso fueron del 2.3%, según el cuadro 1, que muestra el acumulado al fin de año 2005.

Si se amplían las ventas al crédito a 60 días, y la expectativa es que sus ventas totales se incrementen en un 10%.

Se espera un incremento de los gastos por deudas de cobro dudoso del nivel actual del 2.3% al 3.0% ( $2.3\% * 60/45.7$ ) de las ventas. Se pretende obtener por lo menos el 25% de rendimiento para mantener los fondos inmovibles en cuentas por cobrar.

Con base al enunciado anterior se efectúan más adelante las operaciones para determinar los efectos que producirá la decisión de ampliar el crédito a 60 días.

CUADRO No. 3  
**INFORMACIÓN FINANCIERA AL 31-12-2005**

En miles de quetzales

| RUBROS PRINCIPALES           | Año 2005      |
|------------------------------|---------------|
| VENTAS TOTALES               | 110,000       |
| VENTAS CRÉDITO               | 92,400        |
| COSTOS                       | <b>77,500</b> |
| Costos variables             | 58,100        |
| Costos fijos                 | 19,400        |
| CUENTAS POR COBRAR           | 11,734        |
| UTILIDAD NETA                | 35,000        |
| RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL | 25%           |
| CAPITAL                      | 140,000       |
| <hr/>                        |               |
| 10 MILES UNIDADES VENDIDAS   |               |
| <hr/>                        |               |
| COSTO UNITARIO               | 11            |

Fuente: Investigación propia

**a) DETERMINACIÓN DE LAS UNIDADES A VENDER**

| <u>ACTUALMENTE</u> | <u>SUGERIDO D 10%</u> | <u>TOTAL SUGERIDO</u> |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| 10,000 unidades    | 1,000 unidades        | 11,000 unidades       |

**b) CONTRIBUCIÓN ADICIONAL A LAS UTILIDADES POR LAS VENTAS**

Se debe tomar en consideración que el incremento en las ventas no afecta los costos fijos, (al considerar que los recursos a utilizar serán los mismos) únicamente los costos variables, entonces la contribución a las utilidades por unidad es igual a la diferencia entre el precio de venta por unidad y el costo variable, así:



**Contribución adicional a las utilidades por ventas**

|  |                               |
|--|-------------------------------|
|  | <u>Miles de<br/>Quetzales</u> |
| Precio de venta  | 11                            |
| - costo variable (Q 58,100/10,000)                           | 5.81                          |
| Contribución a las utilidades por unidad                     | <u>5.19</u>                   |
| x Unidades adicionales                                       | 1,000                         |
| Contribución adicional las utilidades totales por las ventas | <u><u>5,190</u></u>           |

**c) COSTO VARIABLE TOTAL DE LAS VENTAS ANUALES**

Para efectuar las operaciones siguientes se toma en consideración la información relacionada con los costos variables, las unidades que se sugieren y las actuales.

|                   | <u>Costo variable</u> |   | <u>Unidades</u> | <u>Monto Q</u> |
|-------------------|-----------------------|---|-----------------|----------------|
| Programa sugerido | 5.81                  | x | 11,000          | 63,910         |
| Programa actual   | 5.81                  | x | 10,000          | 58,100         |

La puesta en marcha del plan sugerido ocasionaría que el costo variable total de las ventas se incremente de Q 58,100 a Q 63,910.

**d) ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

El resultado del cálculo de la rotación de las cuentas por cobrar es indispensable, porque se utiliza para obtener el monto de la inversión promedio en dichas cuentas por cobrar, lo cual conlleva a conocer el costo de la inversión marginal. Se conocen los días crédito al 31 de diciembre 2005 que fueron 45.7 de acuerdo al cuadro 1 antes mencionado.

|                    | <u>Actual</u>     | <u>Plan sugerido</u> |
|--------------------|-------------------|----------------------|
| 360                | 360               | 360                  |
| <hr/> días crédito | <hr/> 45.7        | <hr/> 60             |
|                    | <b>7.88</b> veces | <b>6</b> veces       |

Como se indicó con 45.7 días de crédito que la empresa XYZ manejó, las cuentas se cobraron 7.88 veces en el año 2005, mientras con el plan sugerido al liberar los días a 60, se espera que las cuentas se recuperen 6 veces en el año.

**e) INVERSIÓN PROMEDIO EN CUENTAS POR COBRAR**

|                                      | <u>Actual</u> | <u>Plan sugerido</u> |
|--------------------------------------|---------------|----------------------|
| Costo variable total de ventas       | Q 58,100      | <b>Q 7,373</b>       |
| <hr/> Rotación de cuentas por cobrar | <hr/> 7.88    | <hr/> 6              |
|                                      |               | <b>Q 10,652</b>      |

Los resultados reflejan que con la ampliación de los días se registrará un promedio en cuentas por cobrar de Q10,652, lo que implica un incremento de 44% en este rubro (10,652/7,373).

**f) COSTO DE INVERSIÓN MARGINAL**

|  | <u>Miles de Q</u>      |
|--|------------------------|
| Inversión promedio con el plan sugerido              | 10,652                 |
| (-) Inversión promedio con el plan actual            | 7,373                  |
| = Inversión marginal en cuentas por cobrar           | <hr/> <b>3,279</b>     |
| x Rendimiento requerido sobre la inversión           | 25%                    |
| Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar | <hr/> <hr/> <b>820</b> |

La diferencia entre la inversión promedio en cuentas por cobrar actual con el programa sugerido es de Q 3,279 miles, y el costo de la inversión marginal es de Q 820 miles, al considerar el rendimiento del 25% esperado.

#### g) COSTO DE LAS DEUDAS MARGINALES DE COBRO DUDOSO

De acuerdo con los datos del cuadro 1, se observa que el porcentaje acumulado de cuentas en riesgo de cobro es de 2.3%, cuando se manejan 45.7 días por lo que al flexibilizar los días de cobro a 60 días, el porcentaje de cobro dudoso se convierte en 3% ( $2.3\% * 60 / 45.7$ ) la importancia de obtener este porcentaje es por que es indispensable para obtener el costo de las deudas marginales de cobro dudoso que es de Q 1,100 miles, de acuerdo al cálculo abajo expuesto.

|  | <u>Unidades</u> | <u>Precio de</u><br><u>venta</u> | <u>En miles</u>       |
|--|-----------------|----------------------------------|-----------------------|
| Plan sugerido                                  | 3.0% 11,000     | x Q 11.00                        | Q 3,630               |
| Plan actual                                    | 2.3% 10,000     | x Q 11.00                        | Q 2,530               |
| Costo de las deudas marginales de cobro dudoso |                 |                                  | <u><u>Q 1,100</u></u> |

#### h) EFECTOS QUE PRODUCIRÁ LA AMPLIACIÓN DE LAS NORMAS DE CRÉDITO

|  |         | <u>En miles</u>       |
|--|---------|-----------------------|
| Contribución adicional a la utilidades por las ventas  |         | Q 5,190               |
| Costo de inversión marginal en cuentas por cobrar      | Q 820   |                       |
| Costo de las deudas marginales de cobro dudoso         | Q 1,100 | Q 1,920               |
| Utilidad neta de la puesta en marcha del plan sugerido |         | <u><u>Q 3,270</u></u> |

### Decisión

Se debe tomar en cuenta que si la empresa contempla una flexibilización del estándar o norma de crédito, los resultados finales deben ser positivos, para que pueda determinar si es conveniente iniciar dicha flexibilización propuesta; no obstante, en este caso el efecto es positivo porque se obtendría una utilidad neta de Q 3,270 miles.

Para decidir si la empresa citada debe hacer más flexibles sus estándares de crédito, deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar.

Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles los estándares de crédito; de otra manera deben mantenerse sin modificar, los que se tienen en esos momentos aplicados dentro de la empresa.

Como se visualiza en los resultados de los cálculos efectuados, al liberar los días de 45.7 que se están manejando en la actualidad, a 60 días, con un incremento en las ventas del 10%, aún se obtiene el 9.34% (3,270/35,000) de utilidad que se obtuvo en el año 2,005, y el 63% de las ventas adicionales (3,270/5,190) mismas que podrían dejar de percibirse si no se tomara la decisión de relajar las normas.

Por otra parte es necesario conocer el riesgo de incobro de las cuentas, que la empresa puede incurrir sin que tenga que sufrir pérdidas como resultado de la flexibilización de las normas de crédito.

Al tomar en consideración los datos reflejados anteriormente el riesgo de no cobro se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Riesgo de cobro} = \frac{\text{Cuentas no cobrables}}{\text{Aumento en ventas}} \times 100$$

Cuentas no cobrables = Aumento en ventas  
 (-) aumento de ingreso neto  
 (-) aumento en costo de venta  
 (-) gasto de cobranza adicional

Entonces:

|  | Miles de<br>Quetzales |
|--|-----------------------|
| Aumento en ventas (ver contribución adicional a las utilidades por ventas) | <u>5,190</u>          |
| (-) Aumento ingreso neto anual 25% (5,190 x.25)                            | (1,297)               |
| (-) Aumento costo de venta (58,100/92,400 =63% x 5,190)                    | (3,263)               |
| (-) Gasto de cobranza adicional (3%-2.3%)=0.7% x 5,190                     | <u>( 36 )</u>         |
| Cuentas no cobrables   | <u><u>594</u></u>     |

$$\text{Riesgo de cobro} = \frac{\text{Q } 594}{\text{Q } 5,190} \times 100 = 11\%$$

Esto significa que la liberación a 60 días de crédito implica un máximo del 11% de riesgo de cobro por el incremento de las ventas, al obtener un 25% de utilidad sobre el incremento de las mismas.

Si se considera que las nuevas ventas implican un riesgo de cobro, mayor al 11% se deben dejar de efectuar.

### 3.3 HERRAMIENTA DE ANÁLISIS FINANCIERO

Para asegurarse que el cliente realmente es sujeto de crédito, se deber efectuar un análisis financiero, especialmente cuando un crédito sea mayor a los US\$ 10 miles, con ello se conocerá su capacidad de pago, a través de los indicadores financieros que pueden ser aplicables en el respectivo análisis.

Los estados financieros, proporcionados por los solicitantes de crédito, se usan para efectuar el análisis en mención, con lo cual se obtienen los resultados que sirven para tomar la decisión de aceptar o rechazar una solicitud.

A continuación se presenta un ejercicio como ejemplo de análisis. El cuadro 4 contiene estados financieros con los rubros indispensables para efectuar dicho análisis.

CUADRO No. 4  
**ESTADOS FINANCIEROS**

**BALANCE GENERAL**

En quetzales

| <b>Rubro</b>        | <b>Monto</b>   | <b>Rubro</b>                  | <b>Monto</b>   |
|---------------------|----------------|-------------------------------|----------------|
| Activo circulante   | 250,000        | Pasivo circulante             | 100,000        |
| Cuentas por cobrar  | 200,000        | Cuentas por pagar             | 170,000        |
| Inventario final    | 200,000        | Capital social                | 270,000        |
|                     |                | Utilidad neta en operaciones  | 110,000        |
| <b>Total activo</b> | <b>650,000</b> | <b>Total pasivo y capital</b> | <b>650,000</b> |

**ESTADOS DE RESULTADOS**

En quetzales

|                          |         |                |  |
|--------------------------|---------|----------------|--|
| Ventas                   |         | 1,800,000      |  |
| Costo de ventas          |         |                |  |
| Inventario Inicial       | 120,000 |                |  |
| + Compras                | 950,000 |                |  |
| + Materiales utilizados  | 230,000 |                |  |
| + Mano de obra directa   | 300,000 |                |  |
| (-) Inventario final     | 200,000 | 1400.000       |  |
| Utilidad bruta en ventas |         | 400,000        |  |
| (-) Gastos de operación  |         | 290,000        |  |
| Utilidad en operación    |         | <b>110,000</b> |  |

Fuente: Investigación propia

**Razón circulante**

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{\text{Q } 250,000}{\text{Q } 100,000} = \mathbf{2.50 : 1}$$

Lo cual significa que por cada Q 1 de deuda a corto plazo que tiene la empresa cuenta con Q 2.50 en activos circulantes para respaldar sus deudas a corto plazo.

**Prueba del ácido o razón de solvencia inmediata (RSI)**

$$\text{RSI} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario de mercancías}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Entonces:

$$\text{RSI} = \frac{\text{Q } 250,000 - \text{Q } 200,000}{\text{Q } 100,000} = \frac{\text{Q } 50,000}{\text{Q } 100,000} = \mathbf{0.50}$$

Con los datos analizados, se puede observar que al restar el inventario al activo circulante, por cada Q 1 de deuda a corto plazo se cuenta con Q 0.50 en activos disponibles para respaldar las obligaciones corrientes, es decir no se podría en el corto plazo hacer frente a las obligaciones, también de corto plazo.

**Rotación de cuentas por cobrar y período promedio de cobranza**

Estos indicadores son utilizados alternativamente para medir la liquidez de las cuentas por cobrar.

### Rotación de las cuentas por cobrar

La rotación de cuentas por cobrar se calcula al dividir el total de ventas netas entre el saldo a fin de año de las cuentas por cobrar.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \frac{\text{Q } 1,800,000}{\text{Q } 200,000} = 9 \text{ veces}$$

Si tiene al final de año cuentas por cobrar por Q 200,000, y las ventas fueron Q 1,800,000, las cuentas se cobraron 9 veces en el año.

### Período promedio de cobro

$$\text{Período medio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}} \times 360 \text{ días}$$

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}} \times 360 \text{ días} = \frac{\text{Q } 200,000}{\text{Q } 1,800,000} \times 360 = 40 \text{ días}$$

Significa que al rotar las cuentas por cobrar 9 veces en el año, los días que han estado pendientes de cobro son 40.

### Período medio de pago

Se utiliza un procedimiento similar al anterior al correlacionar las cuentas por pagar con las compras.



$$\text{Período medio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras}} \times 360 \text{ días}$$

$$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras}} \times 360 \text{ días} = \frac{Q 170,000}{Q 950,000} \times 360 = 64 \text{ días}$$

Del total de cuentas por pagar que es de Q 170,000, y las compras por un total de Q 950,000 se obtiene que el período promedio de pago es de 64 días.

### **Rotación de inventarios**

Este indicador puede reflejar la rapidez del flujo de fondos que circula por las alzas o bajas del nivel de inventarios. Esta relación proporciona una idea si los inventarios son eficientes o excesivos en relación con el volumen de ventas. Puede calcularse el índice de rotación de inventarios al dividir el costo de ventas entre el promedio de inventarios y este a su vez entre el promedio de inventarios del año, este último se obtiene al sumar el inventario inicial del año más el inventario final y dividiéndolo entre dos, entonces:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{(\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final})/2}$$

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{Q 1,400,000}{(Q120,000+Q 200,000)/2} = \frac{Q1,400,000}{Q 160,000} = 8.75 \text{ veces}$$

Lo que significa que el inventario se ha vendido 8.75 veces durante el período analizado.

### **Margen de utilidad neta operativa**

Este margen indica el beneficio que se obtiene con relación al valor de las ventas.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta en operaciones}}{\text{Ventas}} \times 100$$

También puede utilizarse la utilidad neta del año, o la utilidad bruta, según lo que se quiera analizar con este índice.

$$\frac{\text{Utilidad neta en operaciones} \times 100}{\text{Ventas}} = \frac{Q\ 110,000}{Q1,800,000} \times 100 = 6.11\%$$

El resultado indica que de la utilidad neta en operaciones de Q 110,000, el margen de utilidad neta operacional refleja un 6.11%.

Los índices anteriormente descritos son una herramienta de análisis valiosa, la información se obtiene de los estados financieros presentados por los solicitantes de crédito. No obstante, si se considera pertinente puede hacerse un análisis al comparar con estados financieros de años anteriores, para visualizar cual ha sido la tendencia de los índices, que permita visualizar que los mismos son mejores de un período a otro.

### **3.4 POLÍTICAS DE CRÉDITO**

De acuerdo a la investigación realizada se investigó que en la empresa XYZ, durante los años 2003 y 2004 no se respetaban a cabalidad, las normas y políticas establecidas; sin embargo, en el año 2005 se prestó mayor atención a que las mismas se respetaran.

Aparte de las políticas de crédito ya establecidas por la empresa, y al considerar que el plan de ventas debe seguir su curso, sin que éste se vea afectado por la administración de las cuentas por cobrar, al momento de rechazar las nuevas ventas al no cumplir con el estándar de crédito, se proponen políticas adicionales, como la norma especial de crédito.

Al contar con toda la documentación, se forma el expediente completo del solicitante, y se inicia con la gestión de instalación de servicio, mismo que al estar instalado se procede a facturar. Sin embargo se sugiere tomar en consideración lo siguiente:

- Efectuar el análisis financiero cuando así se necesite, para determinar si se presta el servicio o no, independientemente que haya entregado la documentación requerida.
- Solicitantes de servicios que ya han sido clientes, que han dejado saldos pendientes y desean nuevos servicios, se les podrá atender solamente si cancelan la deuda total, y los costos que estos hubieren ocasionado, y agregarlos a la base de datos de la norma especial de crédito.
- Previo al vencimiento de la factura hacer uso de la herramienta, **IVR (Respuesta Vocal Interactiva)**, para la generación de soluciones específicas de atención automática de llamadas telefónicas, por lo menos 5 días antes del vencimiento de la factura, ponerles el mensaje de recordatorio, con esto se evitará molestia del cliente al bloquearle el servicio y se logrará el recaudo, en tiempo oportuno o por lo menos se minimizará los retrasos causados algunas veces por olvidos.
- Activar la citada herramienta (IVR) un día después de la fecha de vencimiento de la factura, para indicar al cliente que su servicio será bloqueado por falta de pago, así no será sorprendido cuando carezca del mismo.
- Una vez cortado o bloqueado el servicio activar de nuevo IVR, para informar al cliente que su servicio ha sido suspendido, pero que será reactivado en cuanto se presente a efectuar el pago, en los lugares expresados al dorso de la factura.
- Envíos de notas de cobro, cuando el cliente no se pronuncia pese a las llamadas y al corte del servicio, se deberá proceder a enviar notas por escrito para lograr el recaudo

del monto adeudado, así como cuidar de que el cliente firme de recibido, y con ello no dar lugar a que presente como excusa el no estar enterado de la deuda.

- Cobros por la vía jurídica. Este tipo de cobro debe ser cuidando de que se cumpla con las condiciones establecidas en el contrato de servicio firmado entre ambas partes, al verificar que los montos y el servicio prestado sean congruentes con dicho contrato, una vez seguros de ello proceder a enviarlos para la demanda que corresponda.

### **3.4.1 Política de cobro a los clientes que se ubiquen en la lista según la norma especial de crédito efectuada**

El procedimiento para recuperar la cartera de los clientes que se incluyan en esta lista, se efectuará al ejecutar las acciones siguientes:

- Bloquear el servicio inmediatamente que se llegue la fecha de vencimiento de pago y no haya cumplido con efectuar éste último.
- Solicitar como garantía el monto de una cuota fija equivalente a un mes de servicio.
- Poner un límite de crédito que se considere que el cliente puede solventar, equivalente al monto que ha dejado en garantía.
- Clientes extranjeros, deben dejar un depósito en garantía equivalente a dos meses de servicio, tanto en servicio de telefonía como el de enlaces de datos y de internet.

### 3.5 MÉTODOS DE COBRO O POLÍTICA DE COBRANZA

Los procedimientos de cobro que no se efectúan en la empresa actualmente, y que se sugiere sean considerados son los siguientes:

- Requerir que en cada solicitud, el cliente registre su correo electrónico en caso lo tuviera, y enviarle por este medio recordatorios de pago, al mismo tiempo hacerlos por el IVR (Respuesta Vocal Interactiva), de esta forma recibirá recordatorios por la vía telefónica y por el correo electrónico, de manera que tendrá tiempo para resolver sus dudas si las tuviere, antes de efectuar el pago, y la empresa recaudará en el tiempo oportuno.
- Actualizar la página web con la que cuenta la empresa, con el fin de que por medio de la misma, los clientes puedan efectuar su pago, con cargo a las tarjetas de crédito o débito que posea el cliente. Para esto será necesario efectuar los contratos indispensables, con las empresas emisoras de tarjeta de crédito, y con ello permitir que los clientes que así lo deseen, tengan la oportunidad de hacerlo por este medio, con lo cual no necesitan desplazarse a otro lugar para efectuar su pago.
- Cajeros automáticos: Utilizar los cajeros automáticos, para que el cliente pueda pagar a través de los mismos, para ello es ineludible formalizar un contrato con los administradores de dichos cajeros, e indicar a los clientes por medio de un volante, el procedimiento para efectuarlo, por lo menos durante tres veces, incluyéndolo en el sobre de la factura.
- Auxiliarse con los ejecutivos de cuenta del departamento comercial, para que a través de los mismos se haga gestión de cobro, ya que ellos conocen como han sido atendidos los clientes, los reclamos por inconformidades por parte de éstos últimos, que han dado lugar a la negativa de pago, y buscar la solución a los reclamos para que dichos clientes paguen en tiempo lo que les corresponda.

- Efectuar convenios de pago con clientes que estén anuentes a cancelar los saldos pendientes, esto evitará incurrir en gastos con las agencias de cobranza.
- Cuando el cliente no se pronuncia pese al corte del servicio y a las llamadas telefónicas y correos electrónicos enviados, girar notas de cobro que incluyan el estado de cuenta, el cual deberá ser enviado de forma directa, para evitar una posible alteración o modificación. Con este procedimiento se hace posible un chequeo cruzado de la información con el cliente y sirve también para aclarar las inconformidades en algunos saldos.
- Establecer nuevas agencias de cobranza a medida que la cartera se incremente.
- Cobros por la vía jurídica. Después de la gestión interna, y a través de las agencias de cobro, enviar a la oficina contratada para que se ejecute el contrato, y efectuar la demanda legal que corresponda. Previo a trasladar al Departamento Jurídico, las cuentas deberán de ser bien revisadas para no tener problemas que puedan incrementar los costos innecesarios.

### **3.6 INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE CUENTAS POR COBRAR**

#### **3.6.1 Análisis de cartera por categoría**

Se determinó que la empresa de telecomunicaciones XYZ, clasifica a los clientes de acuerdo a su categoría, las principales de ellas son: Gran cliente, pymes y residenciales, por lo que con esta base se propone un análisis de las cuentas por cobrar, por categoría.

Este análisis debe ser realizado al tomar los clientes de un período determinado y considerar: el total facturado a cada uno de ellos, posteriormente deben ser separados por categoría, con el fin de determinar el grupo de clientes que incumplen con sus compromisos de pago, con lo que se obtendrá cual de las categorías de clientes requiere mayor atención.

Para ello será necesario tomar el reporte de cartera en el que se establezcan los montos registrados de cada uno de ellos, juntamente con los números de facturas, fecha de emisión y vencimiento de las mismas. Por ejemplo:

CUADRO No. 5  
**ANÁLISIS DE CARTERA POR CATEGORÍA AL 31-12-2005**

| <b>Categoría</b> | <b>Período de crédito (días)</b> | <b>Promedio de días</b> | <b>Total de clientes en miles</b> | <b>Monto total en miles</b> | <b>% clientes</b> | <b>% del monto</b> |
|------------------|----------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------|--------------------|
| Gran Cliente     | 30                               | 36                      | 3.2                               | Q 8,160                     | 18%               | 72%                |
| Pymes            | 30                               | 45                      | 6.9                               | Q 2,833                     | 38%               | 25%                |
| Residenciales    | 30                               | 52                      | 8.1                               | Q 341                       | 44%               | 3%                 |
| <b>TOTALES</b>   |                                  | <b>44</b>               | <b>18.2</b>                       | <b>Q 11,334</b>             | <b>100%</b>       | <b>100%</b>        |

Fuente: Investigación propia.

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo II, que contiene el diagnóstico de la administración de cuentas por cobrar en la empresa XYZ, la política de crédito de dicha empresa es de 30 días, por lo que ese dato es el que se debe tomar para elaborar el análisis efectuado en el cuadro anterior.

El cálculo de promedio de días se determina al tomar en consideración la fecha de emisión de la factura con la fecha de pago, o bien con la fecha en que se efectúa el análisis, y que estuviera pendiente el saldo así:

Si una factura fue emitida el 1-12-2005, al 31-12-2005 tiene una antigüedad 30 días, es decir, se resta la fecha actual de la fecha de factura. El resultado final se obtiene de sumar todos los días que integran una categoría, se divide entre el número de clientes para obtener el promedio y ese es el dato a tomar en consideración.

Como se observa que en el cuadro 5, la empresa XYZ al 31 de diciembre 2005, de 3.2 miles de grandes clientes que forman el 72% de la cartera, está a 36 días o sea que se ha

pasado únicamente 6 días de la política establecida, mientras que la categoría de pymes (pequeños y medianos empresarios) que suman 6.9 miles en total, tienen una participación del 25% del total de la cartera, con un promedio de 45 días; el segmento de residenciales aunque es en número mayor que las otras categorías, ya que suman 8.1 miles de clientes, están a 52 días, o sea el 44% del total de clientes pero con solo un 3% del monto de la cartera.

En este caso, se observa que los grandes clientes aún cuando son menos en número, tienen el porcentaje mayor en monto, de forma que es la categoría que debe ser más atendida y cuidada que no se tome más tiempo del establecido, y con ello procurar mantener la cartera de acuerdo a la política vigente, sin menospreciar los restantes segmentos o categorías.

### **3.6.2 Análisis de cuentas de acuerdo a su antigüedad**

Esta técnica es muy sencilla, y consiste en realizar el análisis de las cuentas por cobrar de acuerdo a su vencimiento. Incluye tanto las cuentas no vencidas como las vencidas.

En el cuadro siguiente se efectúa un análisis por antigüedad de la cartera de la empresa XYZ al 31 de diciembre de 2005. Como se puede observar, se cuenta únicamente con los totales para efectos del análisis.



**CUADRO No. 6**  
**CUENTAS POR COBRAR POR ANTIGÜEDAD AL 31-12-2005**  
 En miles de quetzales

|                          | MONTOS     |            |             | DÍAS DE VENCIMIENTO |           |           |           |            |
|--------------------------|------------|------------|-------------|---------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
|                          | No vencido | Vencido    | Total       | 0-30                | 31-60     | 61-90     | 91-120    | más de 120 |
| Total cuentas por cobrar | 9,285      | 2,448      | 11,733      | 1,717               | 515       | 99        | 75        | 41         |
| % del total              | <b>79%</b> | <b>21%</b> | <b>100%</b> | <b>15%</b>          | <b>4%</b> | <b>1%</b> | <b>1%</b> | <b>0%</b>  |

Fuente: Investigación propia

Como se observa en el cuadro anterior, un 79% se concentra en los montos no vencidos, mientras que el 15% está entre 0 y 30 días de vencimiento, y el 4% que se registra entre 31 y 60 días, y aún se ve que hay registros a más de 120 días, por lo que se debe analizar la integración de los clientes que forman dichos montos, aún cuando el porcentaje no sea representativo, es necesario investigar, de forma individual las razones de los impagos o lograr el pago, para reducir la inversión en las cuentas por cobrar, que al final inciden en los resultados generales de la empresa.

### 3.6.3 Cuentas incobrables

Estimación de cuentas incobrables. Cuando una empresa tiene determinada inversión en cuentas por cobrar actúa bajo condiciones de incertidumbre y riesgo. Por lo que debe estimarse la probabilidad que existe de recuperar los montos de todas las cuentas por cobrar. Es decir, la determinación de los montos de las cuentas de cobro dudoso.

Con el registro de los datos obtenidos en la empresa XYZ de ventas totales, ventas al crédito y pérdida por cuentas incobrables, de los últimos tres años, puede determinarse la provisión de cuentas incobrables en dicha empresa para el año 2006.

CUADRO No. 7  
**CÁLCULO DE PROVISIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES**  
 En miles de quetzales

| Años (N)     | Total de ventas | Ventas a crédito | Cuentas por cobrar | Pérdida en cuentas incobrables |
|--------------|-----------------|------------------|--------------------|--------------------------------|
| 2003         | 90,500          | 72,400           | 10,472             | 785                            |
| 2004         | 98,000          | 80,360           | 12,165             | 852                            |
| 2005         | 110,000         | 92,400           | 11,734             | 939                            |
| <b>TOTAL</b> | <b>298,500</b>  | <b>245,160</b>   | <b>34,371</b>      | <b>2,576</b>                   |

Fuente: Investigación propia.

Pueden utilizarse alternativamente los métodos que se exponen más adelante.

**a) Método con base al promedio de tres años, que utiliza: Ventas totales, y cuentas incobrables.**

Promedio de ventas

Periodos (N)

$$\text{Promedio de Ventas (N)} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Periodos (N)}} = \frac{\text{Q } 298,500}{3} = \text{Q } 99,500$$

$$\text{Promedio cuentas incobrables} = \frac{\text{Total incobrables}}{\text{Periodos (N)}} = \frac{\text{Q } 2,576}{3} = \text{Q } 859$$

Cálculo del estimado de cuentas incobrables.

$$\% \text{ Estimado en cuentas incobrables} = \frac{\text{Promedio incobrables}}{\text{Promedio de ventas}} \times 100$$

$$\frac{\text{Q } 859}{\text{Q } 99,500} \times 100 = 0.86\%$$

Al utilizar el método de las ventas totales, y el promedio de las cuentas incobrables, se estima que la empresa XYZ al 31 de diciembre 2006 deberá registrar una pérdida de:

$$0.86\% \times Q 110,000 = Q 949$$

**b) Método basado en las ventas al crédito**

$$\text{Promedio ventas al crédito} = \frac{\text{Total ventas crédito}}{\text{Períodos (N)}} = \frac{Q 245,160}{3} = Q 81,720$$

Con este método el porcentaje aplicable como gastos sería:

$$\% \text{ de gastos por cuentas incobrables a aplicar} = \frac{\text{Promedio de cuentas incobrables}}{\text{Promedio de ventas al crédito}} \times 100$$

$$\frac{Q 859}{Q 81,720} \times 100 = 1.05\%$$

La pérdida estimada entonces sería:  $1.05\% \times Q 92,400 = Q 971$

**c) Método basado en las cuentas por cobrar**

El procedimiento es similar a los dos anteriores: si el promedio de pérdidas es de Q 859 (Q 2,576/3, de acuerdo con la segunda fórmula del método a) y los saldos finales de las cuentas por cobrar en los últimos tres años son los que se detallan a continuación:

$$\text{Promedio de cuentas x cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Periodos (N)}} = \frac{Q 34,371}{3} = Q 11,457$$

$$\% \text{ cuentas incobrables} = \frac{Q 859}{Q 11,457} \times 100 = 7\%$$

Cantidad total de cuentas incobrables por este método:  $7\% \times Q 11,734 = Q 821$

Como puede verse los montos varían en pequeñas cantidades, por lo que la empresa XYZ, deberá decidir cuál es el método más conveniente para efectuar la estimación al 31 de diciembre 2006.

Los métodos de cálculo del estimado de pérdidas en cuentas incobrables que se han descrito anteriormente, tiene como objeto principal determinar el monto de las cuentas incobrables que debe ser cargado a los gastos periódicos en la contabilidad de la empresa, y asignar los montos que deben deducirse en el balance general del valor total de las cuentas por cobrar como provisión para cuentas incobrables, sin olvidar los aspectos legales referentes a las pérdidas en cuentas incobrables que están comprendidos en la ley.

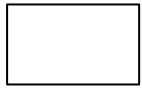
### **3.7 PROCEDIMIENTOS**

A continuación se presentan dos procedimientos que se proponen pues se considera que los mismos serán de utilidad en el manejo de las cuentas por cobrar.

#### **3.7.1 Procedimiento de control de envío de facturas**

Como se establece en el diagnóstico una de las grandes debilidades en la gestión de cobro, es la entrega de la facturación, situación que permite que el cliente se tome como excusa, la falta de conocimiento del monto a cancelar, y por lo mismo la renuencia a efectuar el pago, por lo que se considera que al seguir el presente procedimiento se podrá minimizar o eliminar esta dificultad. Como se puede ver en el siguiente diagrama los participantes en este procedimiento son: Empresa encargada de imprimir las facturas, un asistente del gerente de créditos y cobros para el área de telefonía y un asistente, para el área enlaces de datos e internet, el courier que pueden ser varios, y el gerente de créditos y cobros.

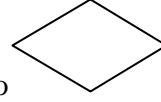
Asimismo, se exponen los símbolos utilizados en el programa de Microsoft Visión 2000 SR1 (6.02072), y que sirven para diagramar el procedimiento sugerido.

**SIMBOLOGÍA**

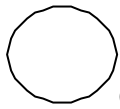
Proceso



Proceso Predefinido



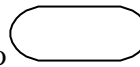
Decisión

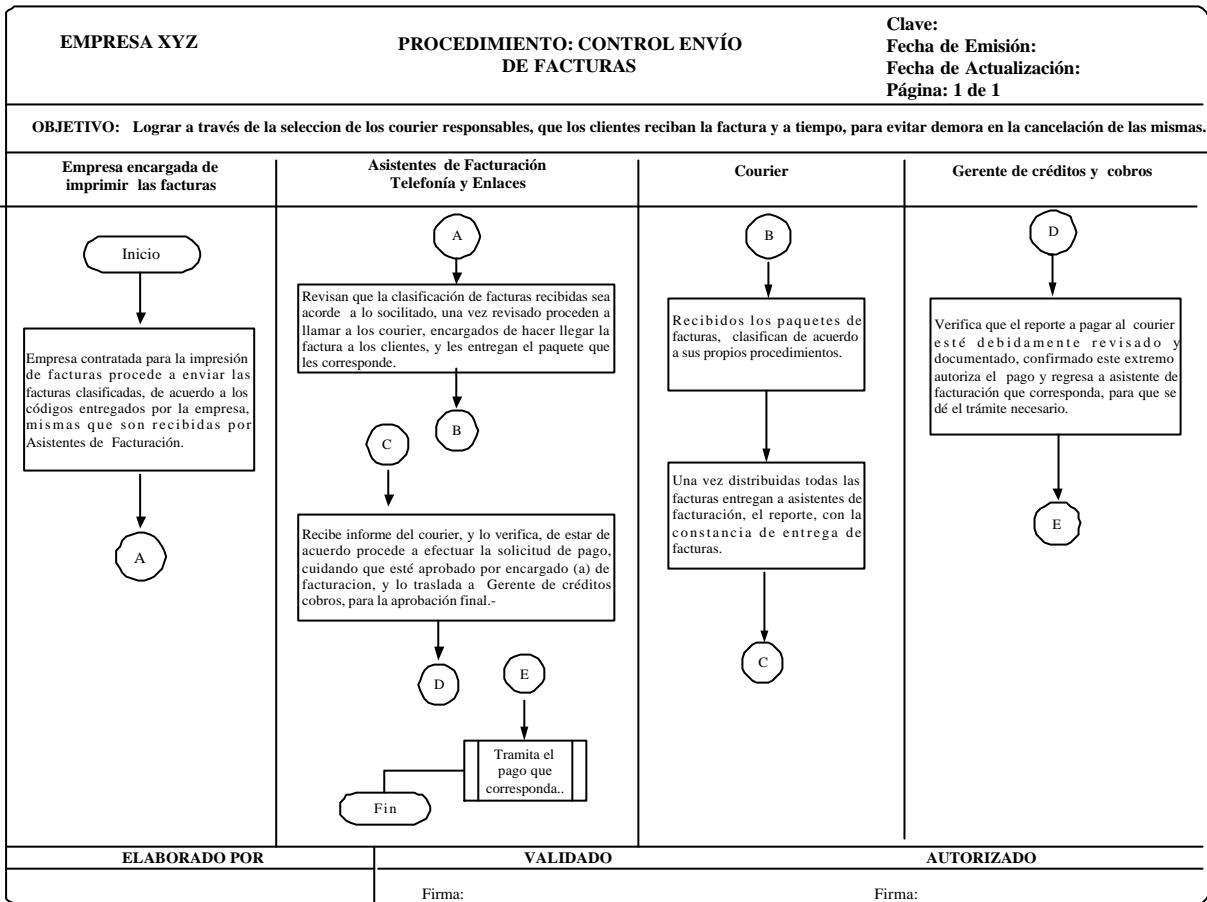


Conector de procesos



Indicador de Paso

Inicio y fin del  
procedimiento

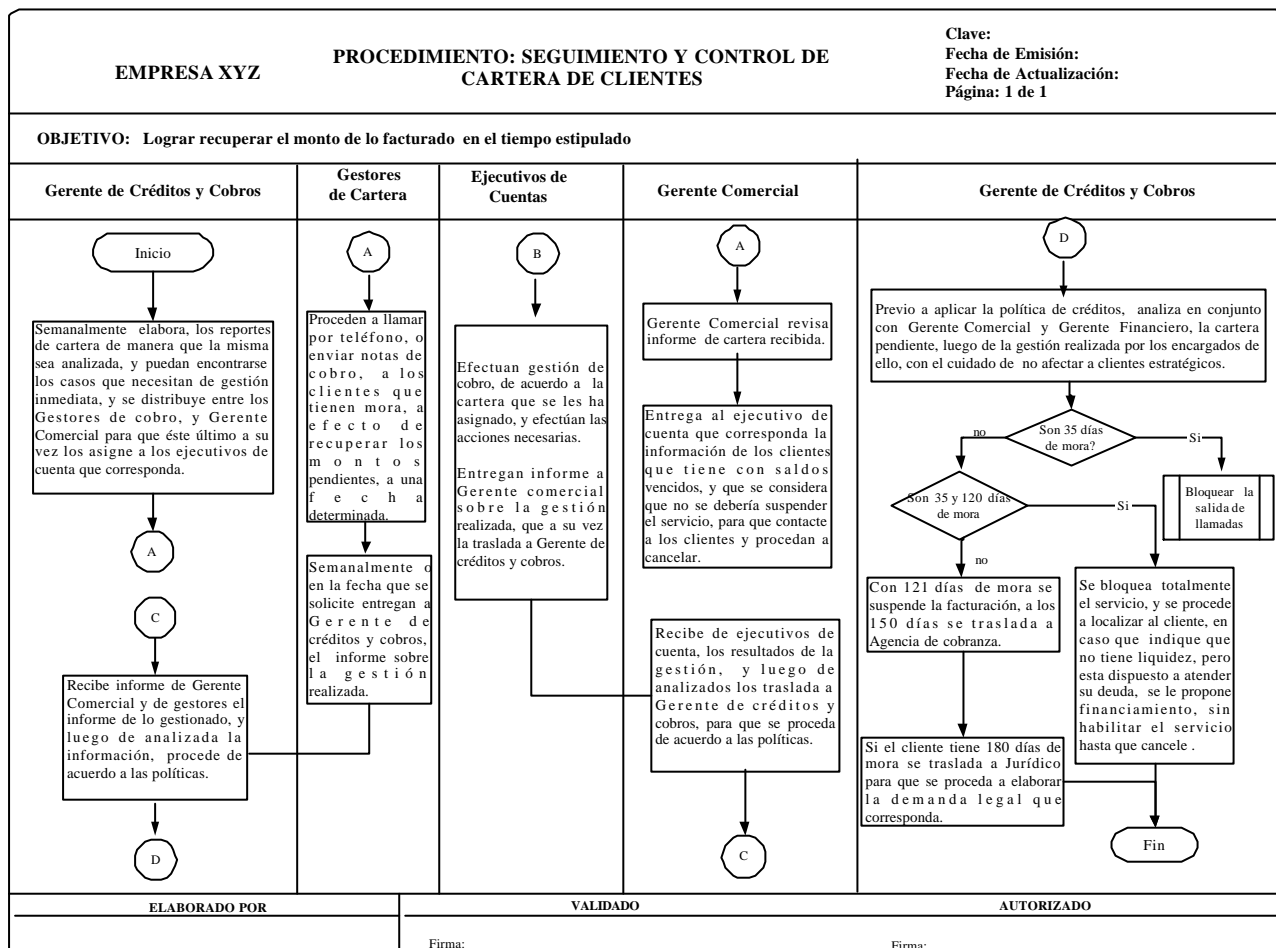


### **3.7.2 Procedimiento de seguimiento y control de cartera de clientes**

Derivado de las dificultades que se han encontrado en el proceso de cobros se propone el presente procedimiento de seguimiento y control de la cartera de clientes, el cual considera un seguimiento semanal a dicha cartera, la implementación del mismo, permitirá tener una visión clara de la situación en cualquier momento determinado.

En este diagrama los participantes directos del procedimiento son: Gerente de créditos y cobros, gestores de cartera, ejecutivos de cuenta, y gerente comercial, y como participante indirecto el gerente financiero.

Cabe mencionar que este procedimiento, así como el de control y envío de facturas deben ser revisados cuantas veces sea necesario, para mantenerlos actualizados.





## CONCLUSIONES

1. La empresa de telecomunicaciones XYZ en el afán de aumentar las ventas concede crédito con demasiada libertad. Esta situación genera costos innecesarios. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficiente no producen resultados óptimos, por lo que antes de liberar las normas o estándar de crédito se proceda a evaluar la conveniencia de dicha liberación.
2. Se determinó que la rentabilidad obtenida por la empresa al 31 de diciembre 2005 es del 25%, y el aporte de las ventas al crédito al rendimiento total es del 21%, sin embargo en la empresa XYZ, no se efectúa éste análisis, tampoco el impacto que ocasiona un cambio en las normas de crédito y cobranza, relacionado con la rentabilidad, liquidez y riesgo en que incurre la empresa, ya que la flexibilización de las políticas de crédito, estimula la demanda, pero genera costos por llevar cuentas por cobrar adicionales y un mayor riesgo de pérdidas por cuentas incobrables.
3. El registro de las cuentas incobrables se efectúa algunas veces sin que el período de vigencia de la deuda haya finalizado, esto debe efectuarse de acuerdo con las disposiciones legales, en relación a la prescripción, para evitar reparos posteriores de parte de la institución que administra los impuestos del país.
4. Se detectó que algunos pagos que los clientes efectúan en las instituciones autorizadas para tal efecto (bancos, tiendas de conveniencia, kioscos etc.), no son operadas en forma oportuna, y eso causa que a los clientes se les corte el servicio y por ende molestia de parte de los mismos, ya que en algunos casos se llegan a cancelar los servicios por inconformidad.

5. Se deben utilizar las herramientas de análisis tanto cualitativo como financiero, para descartar probables clientes que lejos de coadyuvar al logro de las metas propuestas por la empresa incrementen los costos.
6. De acuerdo a la encuesta realizada se determinó que una de las mayores razones por las cuales los clientes no pagan en tiempo, es que afirman no recibir las facturas o no recibirlas en el tiempo establecido, es decir antes de la fecha de vencimiento, por lo que es una de las principales razones por la que dejan de cancelar sus cuentas, así como por inconformidad con las tarifas cobradas.
7. Se determinó que los vendedores o ejecutivos de cuenta, en la aspiración de incrementar sus ventas y llegar a las metas, ofrecen servicios donde no hay red para instalar los nuevos servicios, se factura la instalación y el cliente no paga hasta que se le ha instalado dicho servicio, esto incrementa la cartera y ocasiona molestias en el cliente.
8. Se observó que el personal destinado para la gestión de cobros, no es suficiente para darle el seguimiento adecuado y constante a la cartera de clientes, en virtud que tienen asignadas otras actividades que no son precisamente de cobro.

## RECOMENDACIONES

1. Contratar el buró de crédito que se establece en la norma propuesta, con el fin de agilizar la decisión de aceptar o no a un nuevo cliente, previo a verificar que llena los requisitos establecidos en las normas de crédito.
2. Efectuar un profundo análisis de los resultados de la empresa en general, y de esa forma determinar que participación tienen las ventas al crédito en la rentabilidad general. De forma semanal darle seguimiento a la cartera de clientes al analizar los montos por segmento o categoría, con el fin que las cuentas no sean demasiado antiguas para gestionarlas, y así evitar que se declaren cuentas que pueden ser rescatables, como incobrables, toda vez que esto es en perjuicio de las utilidades de la empresa.
3. El responsable de la gerencia de crédito y cobranzas debe estar atento a lo que indique la ley del impuesto sobre la renta, en lo referente al tratamiento de las cuentas incobrables, y verificar que cada caso a declarar como incobrable, sea adaptado a las exigencias de la ley, y estar en constante comunicación con el departamento legal; tanto para asesoría como en el tratamiento de las cuentas de cobro dudoso.
4. Implantar un sistema de recaudos que esté en línea con la central telefónica con el fin que los servicios sean activados en el menor tiempo posible, para evitar molestias con los clientes.
5. Revisar de forma continua las normas y políticas de crédito a fin de establecer que las mismas pueden mantenerse o cambiarse de acuerdo a los requerimientos de la empresa y con lo que la industria demande, sin perder de vista que el resultado final debe ser positivo para la empresa.

6. Efectuar monitoreo a través de encuestas con los clientes, para conocer como son atendidos tanto en el servicio como tal, así como en la entrega de su factura, al buscar zonas o colonias donde un solo courier o empresa entrega la correspondencia, con esto se determinará la razón por la cual no se entregan en tiempo y no se efectúa de forma correcta dicha entrega, y proceder a cambiar el courier que no cumple con lo requerido por la empresa.
7. Evitar la creación de grandes cantidades de tarifas de cobro, a fin de que se mantenga una nomenclatura fácil de manejar por las personas del departamento comercial, y de los responsables de ingresar los nuevos servicios, esto evitará errores, que causen reclamos por inconformidad de parte de los clientes, y por lo mismo negativa de parte de ellos a efectuar el pago. Deben mantenerse actualizados a los vendedores y ejecutivos de cuenta, con el propósito de que cuando ofrezcan un nuevo servicio, se aseguren que el lugar en donde se ha solicitado, tenga red disponible para instalar en el tiempo que se ofrece, con lo cual logrará el cobro oportuno del nuevo servicio.
8. Contratar más personal para el departamento de cobros, con el objeto de darle el tratamiento necesario a la cartera de clientes, y se logre controlar y mantener en los términos establecidos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Beaufond Rafael, Gerencia y control de crédito y cobranzas, Ven2005, Mar-06 disponible en: [http://www.monografias.com/trabajos 32 / gerencia-créditos/gerencia-créditos 3.shtml](http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos3.shtml).67p.
2. Block Stanley B. y Hirt Geoffrey. 2001. Fundamentos de Gerencia Financiera. Ávila de Barón Cecilia. Edición 9ª. Colombia, Ed. McGraw-Hill. 172-192 p.
3. Congreso de la República de Guatemala. 1996. Ley General De Telecomunicaciones Decreto 94-96. Diario Oficial No. 26.Tomo CCLV Guatemala, GT, Nov. 18: 776p.
4. Flores Leonardo, Administración Financiera, Arg., 18ene06, Disponible en: [http:// server2.southlink. com. ar/vap/ADMINISTR%20FINANC.htm](http://server2.southlink.com.ar/vap/ADMINISTR%20FINANC.htm).5p.
5. Gitman Lawrence J.2000.Administración Financiera Básica. Cabrera Arellano Jorge. 3ª, Edición. México Ed. University Oxford. 792 p.
6. Gitman Lawrence J. 2000. Principios de Administración Financiera. Sánchez Carrión Miguel Ángel. 8ª. Edición Abreviada. Ed. México, Prentice Hall. 593p.
7. Instituto Costarricense, Glosario de Términos Telecomunicaciones 2001, CR, 17 feb06: disponible en: [http://www.grupice. com /esp /cencon /gral /Infocom / glosario \\_telecom.htm](http://www.grupice.com/esp/cencon/gral/Infocom/glosario_telecom.htm), 26p.
8. Macías García Enrique, Administración Financiera, documentos gestiopolis, Mx 2005, disponible en [http:// www. gestiopolis. com / recursos / documentos /fulldocs/fin / admin. Financieraenrique](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/admin.Financieraenrique). 81p

9. Morgan Sanabria, Rolando.2004. Material de apoyo para el curso de Planeación del Proceso de la Investigación Científica, Instituto de Investigaciones Jurídicas y Sociales, Universidad de San Carlos de Guatemala.58p.
10. Ortiz Jose Alberto, Historia de la Administración 1997,Arg, mar06:disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml#conce>.5p.
11. Página Escolar Milanes, Evolución de las Telecomunicaciones 2004,Mx, mar-06: disponible en: <http://iio.ens.uabc.mx/~jmilanez/escolar/redes/01040000.html>.6p.
12. Palma, Jose, Manual de procedimiento, 2003, Arg, mar6: disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>.
13. Rodríguez Sarmiento Guillermo, Enciclopedia Microsoft Encarta 99, Madrid, España. 5 ene06: disponible en: [www.google.com](http://www.google.com),40p.
14. Van Horne James C.Y Wachowicz, Jr. John M. 2002.Fundamentos de Administración Financiera, Pelcastre Ortega Gustavo. 11ª. Ed. México, Prentice Hall. 743p.

## GLOSARIO

|  |  |
|--|--|
| Abonado  | Persona que cuenta con un aparato telefónico conectado a una central telefónica.   |
| ADSL   | (Asymmetric Digital Subscriber Line/línea de Abonado Digital Asimétrica). Tecnología que permite efectuar transmisiones con gran anchura de banda por líneas telefónicas convencionales para el acceso de los abonados a aplicaciones basadas en multimedios, como video a la carta (método de transmisión de datos a través de las líneas telefónicas de cobre tradicionales a velocidad alta). Método de transmisión digital entre el cliente y la red mediante la utilización de pares de cobre.  |
| Análisis de crédito                            | “Después de recopilar información de crédito, las empresas deben realizar un análisis de crédito de los solicitantes. En la práctica, la recopilación de datos y su análisis están muy relacionados. Si, con base en la información inicial de crédito, una cuenta importante parece relativamente riesgosa, el analista de crédito deseará obtener más datos. Es probable que el valor esperado de la información complementaria exceda el costo de adquirirla. Con base en los estados financieros de un solicitante de crédito, el analista de crédito debe estudiar las razones.” (14:265) |
| Análisis de cuentas de acuerdo a su antigüedad | “La antigüedad es una técnica que indica la proporción del saldo de las cuentas por cobrar que han estado pendientes durante un período de tiempo específico. Esta técnica requiere que las cuentas por cobrar de la empresa se dividan  |

en grupo basados en el momento de su origen. Esta división se realiza en períodos de un mes, retrocediendo tres o cuatro meses.”(6:576)

**Análisis de solicitudes de crédito** Después de establecer las condiciones de venta que se ofrecerán, las empresas deben evaluar cada una de las solicitudes de crédito y ponderar las posibilidades de que se presente una deuda incobrable o una demora en los pagos.

**Anillo FDI** Red de Fibra Óptica que permite alcanzar más de 100 mbps.

**Antigüedad de cuentas por cobrar** “El análisis de antigüedad es una técnica que indica la proporción del saldo de las cuentas por cobrar que han estado vigentes por un período específico. Al destacar irregularidades, el analista puede descubrir la causa de las deficiencias del crédito y de cobranza. El análisis de antigüedad requiere que las cuentas por cobrar de la empresa se dividan en grupos con base en su fecha de origen. Esta división es por lo general, efectuada sobre una base mensual, que abarca los tres o cuatro meses inmediatamente anteriores.”(6:576)

**Ciclo de conversión del efectivo** “El plazo del tiempo que corre desde que hace el pago por la compra, hasta la cobranza de las cuentas por cobrar generadas por la venta de producto final.”(8:46)

**Código de multiportador** Códigos de multiportador compuestos por dos dígitos que deben marcarse para llamadas de larga distancia internacional.



|  |   |
|--|---|
| Condiciones de crédito                               | <p>Especifica los términos de pagos estipulados para todos los clientes que operan, a crédito para este efecto se utiliza por lo general una especie de clave, las condiciones de crédito se pueden indicar como sigue 2/10 neto 30, lo cual significa que el comprador obtiene un 2% de descuento si paga dentro de los 10 días siguientes a la iniciación del período de crédito, si el cliente no aprovecha tal descuento por pronto pago, deberá pagar el monto total de los 30 días siguientes al inicio del período citado.</p> |
| Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar | <p>"La diferencia entre la inversión promedio en cuentas por cobrar con el programa propuesto y el actual." (1:5)</p>   |
| Costos de oportunidad                                | <p>"Pérdidas que derivan de no optar por la segunda mejor alternativa de inversión." (14:318)</p>   |
| Cuentas incobrables                                  | <p>Aquellas cuentas que pese a requerimientos de cobro no han sido saldadas de acuerdo a las políticas y procedimientos de cobro.</p>   |
| Cuentas por cobrar                                   | <p>"Las cuentas por cobrar de una empresa representan la concesión de crédito de la empresa a sus clientes." (6:561)</p>  |
| Descuento por pronto pago                            | <p>"Cuando una empresa otorga o incrementa un descuento por pronto pago, es posible esperar los cambios y los efectos sobre las utilidades." (6:572)</p>  |
| Enlace   | <p>Sistema de comunicación entre nodos de una red.</p>  |

|   |   |
|---|---|
| Enlaces de video local e internacional (Videoconferencia)                       | Tele conferencia en la cual los participantes están conectados por circuitos de televisión que permiten la transmisión de imágenes animadas además de la transmisión de la palabra y de documentos gráficos.  |
| Enlaces de voz  | (E1 PRI), medio de comunicación de 30 canales para la transmisión de datos, con una velocidad de hasta 2,048 mbps.  |
| Estándares de crédito   | “Calidad mínima de solvencia de un solicitante de crédito aceptable para la compañía.” (5:74)   |
| Gastos por deudas por cobro dudoso  | “La probabilidad, o riesgo, de adquirir una deuda de cobro dudoso aumenta con la relajación de las normas de crédito. El incremento de las deudas de cobro dudoso relacionado con la relajación de las normas de crédito aumenta los gastos por deudas de cobro dudoso, y afecta la rentabilidad en forma negativa. La restricción de las normas de crédito produce el efecto opuesto sobre los gastos por deudas de cobro dudoso y la rentabilidad.” (6:568) |
| Inversión marginal en cuentas por cobrar  | “La inversión marginal representa la cantidad adicional de dinero que la empresa debe comprometer en cuentas por cobrar si hace más flexible su estándar de crédito.” (1:5)   |
| ISDN (Integrated Services digital Network/Red digital de servicios integrados). | Permite la transmisión simultánea de datos, voz video, proporciona dos canales utilizables de acuerdo a las necesidades individuales de cada cliente, los datos son transmitidos más rápidamente que con un módem tradicional, el servicio es 100% digital, las conexiones son  |

de alta velocidad que va desde 64 kbpsx2=128kbps.

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| IVR - Respuesta Vocal Interactiva | Los sistemas IVR de CETECOM proporcionan una herramienta para la generación de soluciones específicas de atención automática de llamadas telefónicas.   |
| Línea de crédito                  | <p>“Límite respecto al monto de crédito extendido a una cuenta. Los usuarios pueden adquirir un crédito hasta ese límite.” (14:267)</p> <p>LINEA DE CRÉDITO: "La cantidad máxima que un cliente de crédito puede adeudar a la empresa vendedora en cualquier momento." (6:563)</p>                    |
| Margen de utilidad neta operativa | Este margen indica el beneficio de la empresa en relación con el valor de sus ventas. Este margen de utilidad indica la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos sus gastos impuestos e intereses. Excluye las pérdidas no operativas.                                      |
| MBPS                              | Bits, por segundo.  |
| MODEM (Modulador – demodulador)   | Es un dispositivo que le permite a una computadora comunicarse por líneas telefónicas y por otros medios de comunicación.   |
| Normas de crédito                 | “Las normas de crédito de la empresa son los requisitos mínimos para conceder crédito a un cliente. La comprensión de las variables principales que se deben tomar en cuenta cuando una empresa contempla la relajación o la restricción de sus normas de crédito proporciona una idea general de los |

|                     |   |
|---------------------|---|
|                     | tipos de decisiones que participan.” (6:567)  |
| Normas de crédito   | “Constituyen los criterios mínimos para otorgar crédito a un cliente. El enfoque aquí es determinar qué tan restrictiva es la política general de la empresa. Comprender las variables fundamentales que deben considerarse cuando una empresa se proponga ampliar o restringir sus normas de crédito proporcionara una idea general de los tipos de decisiones involucradas.” (5:249)  |
| Normas de crédito   | “Definen los criterios básicos para la conexión de un crédito para un cliente. Aspectos como la reputación crediticia, referencias de crédito períodos de pago promedio y ciertos índices financieros, proporcionan una base cuantitativa para establecer y reforzar los patrones de crédito. El conocimiento de las principales variables que deban considerarse cuando una empresa examina la posibilidad de ampliar o restringir sus normas de crédito, dará una idea general de tipo de decisiones que este involucra. Las variables fundamentales que deben considerarse al elevar los cambios propuestas en las normas de crédito son: Volumen de venta, Inversión en cuentas por cobrar y gastos por cuentas incobrables.” (7:2) |
| Periodo de cobranza | El periodo de cobranza de las cuentas por cobrar también conocido como días crédito, es el plazo promedio de tiempo que se requiere para convertir en efectivo las cuentas por cobrar, es decir cobrar el efectivo resultado de las ventas, también se conoce como días de venta pendientes de cobro, y se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre el promedio de ventas a crédito por día. (cuentas por cobrar/  |

ventas al crédito\*360).

|  |  |
|--|--|
| Política de crédito  | “La determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.” (6:561)   |
| Periodo de descuento por pronto pago                       | “Período durante el cual puede aprovecharse un descuento en efectivo por pagar en forma oportuna.” (5:77)  |
| Política de cobranza                                       | Son los procedimientos adoptados para cobrar las cuentas cuando éstas vencen, la eficacia de tales políticas puede evaluarse parcialmente y considerar el nivel de gastos por cuentas incobrables. Dicho nivel depende no sólo de las políticas de cobro si no de aquellas en las que se basa el otorgamiento de un crédito. Ya que el nivel de cuentas, incobrables atribuibles a las políticas de crédito, puede suponerse relativamente constante, es de esperar que el aumento en los gastos de cobranza reduzcan las cuentas incobrables. |
| Política de crédito  | “La determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.” (6:561)   |
| Período medio de pago antigüedad de las cuentas por pagar. | Se utiliza un procedimiento similar al anterior pero correlaciona las cuentas por pagar con las compras, al dividir el resultado de multiplicar las cuentas por pagar por los 360 días entre el total de compras.  |
| Procedimiento  | “(Descripción de las operaciones) Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, se explica  |

en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señala a los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.”(12:3)

**Prueba del ácido o razón de solvencia inmediata.** Se determina esta razón de una manera similar a la razón circulante, pero se excluyen los inventarios del activo circulante.

**Rendimiento promedio del patrimonio** El rendimiento del patrimonio promedio determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el capital de la organización, es decir mide la tasa de rendimiento del los asociados.

**Rotación de cuentas por cobrar** Es el resultado de dividir las ventas al crédito netas entre las cuentas por cobrar netas, esto significa el número de veces que han rotado las cuentas por cobrar, con relación a las ventas. (Promedio de Cuentas por cobrar = Ventas anuales a crédito / Rotación de cuentas por cobrar).

Es la medida del tiempo que tarda una compañía en cobrar sus cuentas, se calcula dividiendo las ventas a crédito (o ventas netas) por el promedio de cuentas por cobrar.

“La rotación de las cuentas por cobrar se refiere al número de veces al año que las cuentas por cobrar se convierten realmente en efectivo. En cada caso, se calcula dividiendo 360 (el número supuesto de días al año) entre el período promedio de cobro.” (6:570)

|   |   |
|---|---|
| Razón de circulante   | Este índice financiero indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir obligaciones a corto plazo. Se obtiene al dividir el total del activo circulante del negocio, entre el total del pasivo circulante.                                 |
| Rotación de cuentas por cobrar y período promedio de cobranza | Estos indicadores son utilizados alternativamente para medir la liquidez de las cuentas por cobrar. La rotación de las cuentas por cobrar se calcula al dividir el total de ventas netas entre el saldo a fin de año o período a analizar.      |
| Rotación de inventarios                                       | Este indicador puede reflejar la rapidez del flujo de fondos que circula por las alzas o bajas del nivel de inventarios. Esta relación proporciona una idea si los inventarios son eficientes o excesivos en relación con el volumen de ventas. |
| Servicios de telefonía fija                                   | Servicio telefónico vocal básico en tiempo real, que establece un camino de conversación entre dos abonados.  |
| Sistema de calificación de crédito                            | “Sistema utilizado para decidir si se puede autorizar un crédito aplica valores numéricos a diferentes aspectos relacionados con la solvencia.” (14:267)  |
| Telecomunicaciones  | “Toda transmisión y/o emisión y recepción de señales que representan signos, escritura, imágenes y sonidos o  |

información de cualquier naturaleza por hilo radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos. Son todos aquellos sistemas eléctricos que permiten que las personas entre sí, o con máquinas, intercambien a distancia mensajes audibles, escritos o visuales como ocurre por ejemplo en los servicios de: telefonía, telegrafía, telex, facsímile, teleproceso, transmisión de datos, televisión y otros.”(7:20).

Tipos de procedimiento de cobranza    Se emplean diversos procedimientos de cobranza a medida que la deuda se vence y envejece, la gestión de cobro se torna más personal y más exigente. La forma más común de recibir la cobranza es por medio de los clientes los cuales a través de su pago liquidan una cuenta por cobrar previamente generada, se deberá tener en cuenta su correcta contabilización en las cuentas respectivas así como la consideración de los descuentos y rebajas si es que éstos existen.



**BOLETA DE ENCUESTA LEVANTADA EN EL DEPARTAMENTO DE COBROS  
DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES XYZ**

Las preguntas siguientes tienen como fin determinar las fortalezas y debilidades del departamento de cobros de la empresa, por lo que su respuesta será de mucha utilidad para mejorar el desenvolvimiento de dicho departamento.

1.-Indique el primer paso para efectuar el cobro de un servicio prestado\_\_\_\_\_.

2.-Los requisitos para ingresar un nuevo cliente son:

---

---

---

---

3.- Conoce los métodos que se utilizan para efectuar el cobro de la facturación efectuada a los clientes?. SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_.

Si conoce los métodos favor enumérelos en el orden que considera?

---

---

---

---

---

4.-Considera que podría haber otras formas de cobro que agilice la recuperación de las facturas. SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_

5.-Si su respuesta es SI, cuales considera que podrían ser

---

---

6. ¿Conoce las Políticas y Normas que se han establecido en la empresa para efectuar el cobro de lo facturado? SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_.

7. Si su respuesta es Si, favor indique cuales son:

---

---

---

---

---

8. Cuáles cree que pueden ser los motivos por los cuales los clientes no pagan en tiempo su factura.

---

---

---

---

9. Ahora que ha definido los motivos por los cuales los clientes se demoran en pagar la factura del mes. Sugiera los cambios que considera deberían efectuarse en el departamento de cobros para agilizar la recuperación de la cartera.

---

---

---

---

---

10.- Considera que necesita apoyo de parte de la empresa para mejorar el recaudo de la facturación? \_\_\_\_\_SI \_\_\_\_\_NO.

11.-Si ha señalado que necesita apoyo, en que consiste el apoyo que necesita?

---

---

---

---

12- ¿Existe Procedimiento de cobros establecido? SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_.

