

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA  
EMPRESA DE COCINAS INDUSTRIALES EN EPOCA DE CRISIS”**

**INGRIS ZOBEDA LUNA GIRÓN  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2004.**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA DE  
COCINAS INDUSTRIALES EN EPOCA DE CRISIS”**

**TESIS:**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR:**

**INGRIS ZOBEIDA LUNA GIRÓN**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**Guatemala, agosto de 2004.**  
**MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

|  |            |
|--|------------|
| Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera | Decano     |
| Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra       | Secretario |
| Lic. Canton Lee Villela                | Vocal 1°.  |
| Lic. Albaro Joel Girón Barahona        | Vocal 2°.  |
| Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso     | Vocal 3°.  |
| P.M.P Juan Francisco Moreno Murphy     | Vocal 4°.  |
| B.C. Jairo Daniel Dávila López         | Vocal 5°.  |

**EXAMINADORES DE ÁREAS PRACTICAS**

|  |   |
|--|---|
| Área Matemática-Estadística                | Lic. Carlos Humberto Cifuentes<br>Ramírez |
| Área de Administración y Finanzas          | Lic. Nery Leonidas Guzmán de<br>León      |
| Área Mercadotecnia y Operaciones<br>García | Licda. María del Carmen Mejía             |

**JURADO QUE PRACTICO EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

|              |                              |
|--------------|------------------------------|
| Presidente:  | Edgar Antonio Polanco Juárez |
| Secretaria:  | Mónica Soledad Casia Cárcamo |
| Examinadora: | Fulvia Liseth Ruíz Palacios  |

Guatemala, 03 de octubre de 2003

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

Señor Decano:

En atención a la designación de que fui objeto, procedí a asesorar a la estudiante Ingris Zobeida Luna Girón, en la elaboración de tesis titulada **“ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA DE COCINAS INDUSTRIALES EN EPOCA DE CRISIS”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a adoptar el título de Administradora de Empresas en el grado de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente.

Licda. Astrid Violeta Reina Calmo  
Colegiada No. 8,201.

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS: Por el don de la vida y la salud y permitirme lograr el sueño de ser una profesional.
- A MIS PADRES: Alejandro Luna y Candelaria de Luna, por su amor e instrucción en el camino correcto ante Dios y la humanidad.
- A MIS HERMANOS: Hansy, Joel y Rosita por el amor, respeto y confianza en mi.
- A MI ESPOSO: Rigoberto Cruz, por su apoyo espiritual y moral.
- A MI HIJO: Rigoberto Abimael Cruz Luna, que me inspira a ser una madre abnegada y ejemplar para él.
- A MIS TIOS: Especialmente a Ángel, Maria Luisa Orellana y Catalina Girón, por su apoyo y consejos.
- A MIS PRIMAS: En especial a Sandra, Enmalidia, Adalinda y Yessenia por su apoyo y cariño tan especial.
- A MI AMIGA: Susana Pérez por su apoyo incondicional.
- A : La Universidad de San Carlos de Guatemala, por abrirme las puertas y encontrar en esa casa de estudios la preparación para ser una mujer profesional al servicio de nuestra Guatemala.
- A: A todos los profesionales que participaron en el transcurso de mi carrera, por su paciencia conocimientos y tiempo.

## **AGRADECIMIENTO ESPECIAL**

- A: Mi asesora de tesis, Licenciada Astrid Violeta Reina Calmo, por su conocimiento, tiempo y dedicación.
- A: Usted, estimado lector.

## INDICE

| CONTENIDO  | PAGINA |
|--|--------|
| INTRODUCCIÓN   |        |
| CAPITULO I   |        |
| SITUACIÓN ECONÓMICA Y ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA EN GUATEMALA |        |
| A. SITUACIÓN ECONÓMICA DE GUATEMALA                          | 1      |
| 1.    Producto Interno Bruto                                 | 2      |
| 2.    Definición de Inflación                                | 4      |
| 3.    Comportamiento de la Inflación                         | 4      |
| 4.    Comportamiento del Tipo de Cambio                      | 5      |
| B. EFECTOS EN LA INDUSTRIA                                   | 6      |
| C. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA EN GUATEMALA                  | 7      |
| 1.    Clasificación General                                  | 7      |
| 1.1.    Micro-Empresa  | 7      |
| 1.2.    Pequeña Empresa                                      | 7      |
| 1.3.    Mediana Empresa                                      | 7      |
| 1.4.    Gran Empresa   | 7      |
| D. LA EMPRESA COMERCIAL E INDUSTRIAL EN GUATEMALA            | 7      |
| 1.    La Empresa Industrial                                  | 8      |
| 1.1.    Definición de la Industria                           | 9      |
| 1.2.    División de la Industria                             | 9      |
| 1.2.1.    Industria familiar o doméstica                     | 10     |
| 1.2.2.    Industria artesanal                                | 10     |
| 1.2.3.    Industria manufacturera                            | 10     |
| 1.2.4.    Industria fabril                                   | 10     |
| 1.3.    Características de la Industria                      | 10     |
| 2.    La Empresa Comercial                                   | 10     |
| 2.1.    Definición   | 10     |
| 2.2.    Canales de comercialización                          | 11     |
| 2.3.    Características                                      | 11     |

| <b>CONTENIDO</b>   | <b>PAGINA</b> |
|--|---------------|
| E. MERCADO DE COCINAS INDUSTRIALES EN GUATEMALA                            | 11            |
| F. ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS  | 12            |
| 1. Definición  | 13            |
| 2. Importancia   | 13            |
| 3. Políticas de Crédito  | 13            |
| 4. Normas y Procedimientos de Créditos                                     | 16            |
| 5. Instrumento de Crédito Comercial  | 16            |
| 6. Análisis de Riesgo  | 16            |
| 7. Análisis a través de Índices Financieros                                | 17            |
| 7.1. Análisis de liquidez  | 18            |
| 7.1.1. Capital neto de trabajo   | 18            |
| 7.1.2. Índice de solvencia   | 18            |
| 7.1.3. Índice de prueba del ácido  | 19            |
| 7.2. Análisis de Actividad   | 19            |
| 7.2.1. Rotación de Cuentas por Cobrar                                      | 19            |
| 7.2.2. Período de Cobranza Promedio  | 20            |
| 7.2.3. Período Promedio de Pago  | 20            |
| 7.2.4. Rotación de las Cuentas por Pagar                                   | 20            |
| 7.2.5. Rotación del Inventario   | 21            |
| 7.3. Análisis de Endeudamiento   | 21            |
| 7.4. Análisis de Rentabilidad  | 21            |
| 7.4.1. Margen Bruto de Utilidades  | 21            |
| 7.4.2. Margen Neto de Utilidades   | 22            |
| 7.4.3. Rendimiento de la Inversión   | 22            |
| 7.4.4. Rendimiento de Capital  | 22            |
| 7.5. Calificación mediante puntuación                                      | 23            |
| 8. Información que brindan empresas dedicadas a dar referencias de crédito | 23            |
| 8.1. Información de archivo  | 24            |
| 8.2. Información investigada   | 24            |
| G. ADMINISTRACIÓN DE COBRANZA  |               |
| 1. Definición  | 25            |
| 2. Importancia   | 25            |
| 3. Políticas   | 25            |
| 3.1. Actitud positiva  | 26            |
| 3.2. Confianza   | 26            |
| 3.3. Poder de persuasión   | 26            |
| 3.4. Iniciativa  | 27            |
| 3.5. Actitud organizada y metódica   | 27            |

| <b>CONTENIDO</b>  | <b>PAGINA</b> |
|---|---------------|
| 4. Normas y Procedimientos de Cobros  | 28            |
| 4.1. Llamadas de Cobranza   | 28            |
| 4.1.1. Preguntas abiertas   | 29            |
| 4.1.2. preguntas sugerentes   | 29            |
| 4.1.3. Preguntas de selección alternativa   | 29            |
| 4.1.4. Preguntas reflexivas   | 29            |
| 4.1.5. Preguntas directas   | 29            |
| 4.2. Cartas de Cobranza   | 29            |
| 5. El Departamento del Ultimo Esfuerzo  | 30            |
| 6. Elementos de Costos de la Administración de Cuentas por Cobrar                       | 30            |
| 6.1. Costo de capital   | 30            |
| 6.2. Costo de cobranza  | 31            |
| 6.3. Costo de morosidad   | 31            |
| 6.4. Costo por incumplimiento   | 31            |
| <br>H. ASPECTOS LEGALES PARA CUENTAS INCOBRABLES  | <br>32        |
| <br>CAPITULO II   |               |
| <br>DIAGNÓSTICO DE CRÉDITOS Y CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA DE COCINAS INDUSTRIALES |               |
| <br>A. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA   | <br>34        |
| 1. Características del Mercado  | 35            |
| 2. Porcentaje de Ventas al Contado y al Crédito   | 35            |
| 3. Análisis de precios que se ofrecen al crédito  | 36            |
| 4. Políticas y Normas de Crédito y Cobranza   | 38            |
| 5. Procedimientos actuales en autorización de créditos y cobranzas                      | 38            |
| 6. Estructura Organizacional  | 39            |
| 7. Descripción de puesto de trabajo del Gerente General                                 | 40            |
| 8. Descripción de puesto de trabajo del Gerente de Producción                           | 41            |
| 9. Descripción de puesto de trabajo del Gerente de Ventas                               | 42            |
| 10. Descripción de puesto de trabajo del Gerente Administrativo                         | 44            |
| 11. Descripción de puesto de trabajo de la Secretaria de Gerencia                       | 45            |
| 12. Funciones generales de los Departamentos de la Empresa de Cocinas Industriales      | 46            |



| <b>CONTENIDO</b>   | <b>PAGINA</b> |
|--|---------------|
| 13. Control en la aplicación de los procedimientos   | 49            |
| 14. Análisis de Estados Financieros  | 49            |
| 14.1. Razón de Liquidez o Prueba de ácido  | 52            |
| 14.2. Periodo Promedio de Cobranza   | 52            |
| 14.3. Rotación de Cuentas por Cobrar   | 53            |
| 14.4. Cuentas Incobrables  | 53            |
| 14.5. Razón de Endeudamiento   | 53            |
| 14.6. Razones de Rentabilidad  | 54            |
| 14.6.1. Margen bruto de utilidad   | 54            |
| 14.6.2. Margen neto de utilidad  | 54            |
| 14.6.3. Rendimiento de la inversión  | 55            |
| 14.6.4. Rendimiento de capital   | 55            |
| 15. Análisis de Entrevista Dirigida al Personal del Departamento de Ventas.                              | 56            |
| 15.1. Políticas de crédito existentes en la actualidad de la empresa Cocinas Industriales                | 56            |
| 15.2. Tiempo que tiene de funcionar como departamento de ventas  | 58            |
| 15.3. Forma en la que se establecen las políticas de crédito   | 58            |
| 15.4. Forma en que se conceden los créditos  | 58            |
| 15.5. Cuentas por cobrar en la empresa Cocinas Industriales a Diciembre 2000                             | 60            |
| 15.6. Cuentas morosas en la empresa Cocinas Industriales   | 62            |
| 15.7. Cuentas incobrables en la empresa Cocinas Industriales   | 63            |
| 15.8. Resumen del resultado final del volumen de cuentas por cobrar, cuentas morosas e incobrables       | 64            |
| 15.9. Control que se realiza sobre las cuentas por cobrar  | 65            |
| 15.10. Razones que dan los clientes cuando no cancelan su cuenta   | 66            |
| <br>   |               |
| CAPITULO III   |               |
| CRITERIOS PARA UNA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA DE COCINAS INDUSTRIALES |               |
| A. CRITERIOS PARA UNA EFICIENTE AUTORIZACIÓN DE CRÉDITOS   | 68            |

| <b>CONTENIDO</b>  | <b>PAGINA</b> |
|---|---------------|
| 1. Determinación de requisitos para la selección de los clientes mayoristas         | 68            |
| 2. Políticas para la autorización de créditos                                       | 68            |
| 2.1. Escala de clientes   | 69            |
| 2.2. Monto de créditos de acuerdo a la solvencia del cliente                        | 71            |
| 2.3. Plazo de pago  | 72            |
| 2.4. Actualización de base de datos   | 73            |
| 3. Procedimientos para el análisis de la autorización de créditos a clientes nuevos | 73            |
| 3.1. Verificación de documentos   | 73            |
| 3.2. Visitas personales   | 74            |
| 3.3. Llamadas telefónicas   | 74            |
| 3.4. Análisis de estados financieros  | 74            |
| 3.4.1. Prueba de ácido  | 77            |
| 3.4.2. Índice de solvencia  | 77            |
| 3.5. Análisis de estados de cuenta  | 78            |
| 3.6. Autorización o negación de crédito   | 78            |
| 4. Autorización de créditos nuevos a clientes actuales                              | 79            |
| 4.1. Revisión de su historial crediticio  | 79            |
| 4.2. Determinación de tipo de cliente   | 79            |
| 4.3. Autorización o negación del crédito  | 80            |
| <br>  |               |
| <b>B. CRITERIOS PARA UNA EFICIENTE COBRANZA</b>                                     | <b>80</b>     |
| 1. Modelo de reporte de antigüedad de saldos  | 81            |
| 2. Procedimientos de cobro  | 85            |
| 2.1. Recordatorios  | 85            |
| 2.2. Llamadas telefónicas   | 85            |
| 2.3. Cartas de cobro  | 85            |
| 2.4. Visitas personales   | 86            |
| 2.5. Agencias de cobros   | 86            |
| 3. Análisis de razones de efectividad de la empresa                                 | 87            |
| 3.1. Plazo medio de cobranza  | 87            |
| 3.2. Rotación de cuentas por cobrar   | 88            |
| 3.3. Rotación de inventarios  | 88            |

| <b>CONTENIDO</b>   | <b>PAGINA</b> |
|--|---------------|
| <b>C. PROPUESTA PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA MOROSA</b>  | <b>90</b>     |
| 1. Aplicación de técnicas de persecución   | 90            |
| 2. Cartas de insistencia   | 90            |
| 3. Insistencia por teléfono  | 90            |
| 4. Insistencia por telegrama   | 90            |
| 5. Insistencia mediante visitas personales   | 91            |
| 6. Descuento sobre pagos moratorios  | 91            |
| 7. Incentivo para la recuperación de cuentas morosas   | 91            |
| <b>D. MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS</b>   | <b>92</b>     |
| 1. Misión de la Empresa Cocinas Industriales   | 92            |
| 2. Visión de la Empresa Cocinas Industriales   | 92            |
| 3. Misión del departamento de ventas   | 92            |
| 4. Misión del departamento de créditos y cobros  | 93            |
| 5. Visión del departamento de ventas   | 93            |
| 6. Visión del departamento de créditos y cobros  | 93            |
| 7. Administración del departamento de ventas   | 93            |
| 8. Administración del departamento de créditos y cobros  | 95            |
| 9. Estructura organizacional propuesta   | 96            |
| 9.1. Funciones generales de ventas   | 97            |
| 9.2. Funciones específicas de ventas   | 97            |
| 9.3. Funciones generales de créditos y cobros  | 97            |
| 9.4. Funciones específicas de créditos y cobros  | 97            |
| 9.5. Descripción de puestos  | 98            |
| <b>E. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE LA EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES</b> | <b>114</b>    |
| 1. Objetivo general del manual de normas y procedimientos  | 114           |
| 2. Objetivos específicos del manual de normas y procedimientos para el departamento de ventas  | 114           |
| 3. Objetivos específicos del manual de normas y procedimientos para el departamento de créditos y cobros   | 114           |
| 4. Normas aplicables al departamento de ventas y el departamento de créditos y cobros propuesto para   | 114           |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| la empresa Cocinas Industriales | 121 |
| Conclusiones                    | 125 |
| Recomendaciones                 | 127 |
| Bibliografía                    | 129 |
| Anexos                          | 132 |

## ÍNDICE DE CUADROS

| <b>CONTENIDO</b>   | <b>PAGINA</b> |
|--|---------------|
| 1. Producto Interno Bruto. Origen por ramas de Actividad Económica a Precios de Mercado. Años 2000-2001  | 3             |
| 2. Empresas Productivas y de Servicios   | 8             |
| 3. Promedio mensual de Ventas a Clientes Años 2000-2001  | 35            |
| 4. Descuentos efectuados por montos de compra al Crédito y Contado   | 37            |
| 5. Balance General de la Empresa Cocinas Industriales Al 31 de Diciembre del 2000 y 2001   | 50            |
| 6. Estado de Perdidas y Ganancias de la Empresa Cocinas Industriales del 31 de Diciembre del 2000 y 2001   | 51            |
| 7. Procedimiento actual de cobros en la Empresa Cocinas Industriales   | 59            |
| 8. Cuentas por Cobrar de la empresa Cocinas Industriales a Diciembre 2000  | 61            |
| 9. Cuentas Morosas en la Empresa Cocinas Industriales Junio 2000 a Noviembre 2000  | 62            |
| 10. Cuentas Incobrables en la Empresa Cocinas Industriales Diciembre 1998 a mayo 2000  | 63            |
| 11. Resumen de resultados de cuentas por cobrar, cuentas morosas e incobrables en la Empresa Cocinas Industriales de Diciembre 1998 a Diciembre 2000 | 64            |
| 12. Días de atraso de pagos de los clientes de la Empresa Cocinas Industriales   | 65            |
| 13. Porcentaje de razones que dan los clientes cuando no pagan sus cuentas   | 67            |

| <b>CONTENIDO</b>  | <b>PAGINA</b> |
|---|---------------|
| 14. Parámetros de calificación para un cliente tipo “A”   | 70            |
| 15. Parámetros de calificación para un cliente tipo “B”   | 70            |
| 16. Balance General de la Empresa Austral, S.A.<br>Al 31 de Diciembre de 2000-2001                                  | 75            |
| 17. Estado de Perdidas y Ganancias de la Empresa<br>Austral, S.A. del 1 de Enero al 31 de Diciembre<br>de 2000-2001 | 76            |
| 18. Análisis de Antigüedad de saldos de la Empresa<br>Cocinas Industriales de 1 a 30 días de antigüedad             | 81            |
| 19. Análisis de Antigüedad de saldos de la Empresa<br>Cocinas Industriales de 31 a 60 días de antigüedad            | 82            |
| 20. Análisis de Antigüedad de saldos de la Empresa<br>Cocinas Industriales de 61 a 90 días de antigüedad            | 82            |
| 21. Análisis de Antigüedad de saldos de la Empresa<br>Cocinas Industriales de 91 a 180 días de antigüedad           | 82            |
| 22. Análisis de Antigüedad de saldos de la Empresa<br>Cocinas Industriales de 181 a 365 días de antigüedad          | 83            |
| 23. Análisis de Antigüedad de saldos de la Empresa<br>Cocinas Industriales de 366 a 730 días de antigüedad          | 84            |
| 24. Resumen de análisis de antigüedad de saldos de la<br>Empresa Cocinas Industriales                               | 84            |
| 25. Figuras a utilizar en el manual de normas y procedimientos  | 116           |
| 26. Representación gráfica del proceso de ventas al contado<br>propuesto para la Empresa Cocinas Industriales       | 117           |
| 27. Representación gráfica del proceso de ventas al crédito<br>propuesto para la Empresa Cocinas Industriales       | 118           |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 28. | Representación gráfica del proceso de venta al crédito a Clientes nuevos propuesto para la Empresa Cocinas Industriales | 119 |
| 29. | Representación gráfica del proceso de cobros propuesto para la Empresa Cocinas Industriales                             | 120 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

| <b>CONTENIDO</b>  | <b>PAGINA</b> |
|---|---------------|
| 1. Estructura Administrativa actual de la Empresa Cocinas Industriales                  | 39            |
| 2. Procedimiento de llamada para cobrar a un cliente de la Empresa Cocinas Industriales | 85            |
| 3. Fases para la reorganización de una unidad de créditos y cobros                      | 89            |
| 4. Estructura administrativa propuesta para la Empresa Cocinas Industriales             | 96            |



## ÍNDICE DE GRAFICAS

| <b>CONTENIDO</b>  | <b>PAGINA</b> |
|---|---------------|
| 1. ¿Existen políticas de crédito definidas en la Empresa Cocinas Industriales?  | 56            |
| 2. ¿Existen normas de crédito establecidas en la Empresa Cocinas Industriales?  | 57            |
| 3. ¿Recibe el personal de ventas capacitación para el mejoramiento de sus labores?  | 58            |
| 4. ¿Cuál es el procedimiento actual de cobros?  | 59            |
| 5. Resumen de resultados de cuentas por cobrar, cuentas morosas e incobrables en la Empresa Cocinas Industriales Diciembre 1998 a Diciembre 2000. | 64            |
| 6. ¿Cuánto tiempo se exceden los clientes en no realizar los pagos?   | 66            |
| 7. ¿Qué razones dan los clientes cuando no cancelan su cuenta?  | 67            |

## INTRODUCCIÓN

“Administración de Cuentas por Cobrar en una Empresa de Cocinas Industriales en Época de Crisis”, es el trabajo de tesis que a continuación se presenta. Este documento tiene como objetivo básico el plantear una metodología práctica y sencilla que permita a las empresas industriales que utilizan el crédito como herramienta mercadológica, evaluar adecuadamente los riesgos asumidos al otorgar financiamiento a sus clientes.

Esta temática se aborda de cara a los retos globales de las finanzas y la implacable competencia del mercado nacional, en el cual se torna imperativo que las instituciones empresariales cuenten con estrategias claras y bien definidas para mantener y aumentar su participación comercial, con un margen razonable en la relación rentabilidad y riesgo que le sirva de ventaja competitiva.

Se somete a la consideración del lector su contenido, y se espera que lo plasmado en este trabajo de Tesis, sirva de ilustración en la difícil tarea que presenta la administración de las cuentas por cobrar, administración que incorpora desde la metodología de evaluación del riesgo crediticio, hasta la implementación de un adecuado sistema de cobranzas.

Este informe consta de tres capítulos, los cuales en su orden y forma concatenada desarrollan la temática indicada anteriormente. En el primer capítulo, el lector encontrará una descripción narrativa de la situación económica y estructural de la empresa en Guatemala, lo que abarca el comportamiento de la inflación, la situación del producto interno bruto, y el tipo de cambio y los efectos actuales en la industria. Así también se ofrece una clasificación de la empresa en Guatemala, considerando las ramas comerciales e industriales. Este ordenamiento se encuentra elaborado de tal manera que se abarcan los temas

de lo general a lo particular, por lo que difiere de la forma en que estaba planteado en el bosquejo preliminar de temas del plan de investigación previamente realizado.

Seguidamente se aborda la administración de créditos y de la cobranza, contemplando políticas, normas y procedimientos, entre otros.

En el capítulo dos, se presenta el diagnóstico de créditos y cuentas por cobrar en una empresa de cocinas industriales y resume el trabajo de campo llevado a cabo para la realización del presente trabajo. Asimismo se analiza la administración de la cartera de clientes de sus productos denominados “cocinas industriales”.

Al analizar la cartera de clientes de la empresa, se hace un contraste de la metodología que sigue la empresa para asumir el riesgo crediticio contra lo plasmado por la teoría existente, desarrollada en el capítulo I.

Seguidamente, en el tercer capítulo se plantea la propuesta práctica metodológica de evaluación del riesgo crediticio que a criterio del autor puede ser aplicada por la empresa objeto de análisis en la evaluación y medición del compromiso asumido.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones y anexos a este trabajo.

## CAPITULO I

### SITUACION ECONOMICA Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA EN GUATEMALA.

#### A. SITUACIÓN ECONOMICA DE GUATEMALA

Todo lo concerniente al desarrollo económico del país, crea un entorno adecuado para posteriormente enfocar la atención a la administración de las cuentas por cobrar en una empresa de cocinas industriales. A continuación se citan algunas afirmaciones importantes, dignas de analizarse:

“La desaceleración que la actividad económica nacional ha venido mostrando desde 1999 continuó en 2001”. ( 3:4)

“El menor dinamismo de la actividad económica se asocia entre otros a factores de origen externo, tales como la caída del precio internacional de café, la persistencia de precios del petróleo relativamente altos, la desaceleración de las economías de los principales socios comerciales del país, agravada de alguna manera por los acontecimientos terroristas acaecidos en Estados Unidos de América en septiembre del 2001”. (2:18)

“Así también factores internos tales como fenómenos climatológicos y factores extraeconómicos han influido en la productividad y en las decisiones de consumo e inversión”. ( 3:7)

Por el lado del origen de la producción, se estima que los sectores productivos están presentando actualmente tasas de crecimiento menos dinámicas que las observadas en 2001, a excepción de los sectores de explotación de minas y

canteras y de administración pública y defensa.

Según los indicadores económicos edición mensual 2001 en cuanto a la producción del sector agricultura, selvicultura, caza y pesca, se estima que ésta podría continuar manifestando una pérdida de dinamismo con relación al año 2000, al mostrar un crecimiento de 1.2% ( 2.6% en 2001) lo cual obedece principalmente a la caída estimada del 0.7% en la producción del subsector agrícola, el cual representa el 58% del sector.

En cuanto a la producción de la industria manufacturera, creció un 1.9% en el 2000; el comportamiento menos dinámico de la industria se asocia entre otros factores a la pérdida de dinamismo en las exportaciones de maquila, las que a septiembre del año 2001 habían crecido 5.3%, porcentaje menor al del mismo período de 2000 ( 14.6%). En el cuadro No. 1 se presenta el comportamiento del Producto Interno Bruto, por origen de la producción, en donde se observa el crecimiento de cada uno de los sectores productivos que lo conforman, no sin antes proporcionar una definición al respecto.

### **1. Producto interno bruto**

“ Es una medida de flujo total de bienes y servicios producidos por la economía de un país, durante determinado período, generalmente un año. Se obtiene al valorar la producción de bienes y servicios de mercado, excluyendo los bienes internos, o sea que se excluyen únicamente productos para el consumo final o de inversión; esto se establece de esa manera, pues los bienes intermedios ya están considerados en el valor de los productos finales.

La palabra (bruto) significa que no se ha deducido ninguna cantidad de capital existente como plantas, equipo, herramientas, etc. consumida por el uso y desgaste durante el lapso considerado. Es (interno) porque no se incluyen los

ingresos provenientes de inversiones y patrimonio en el extranjero, sino que solamente el valor del flujo de los productos y servicios producidos en el país. La palabra ‘interno’ se usa, sobre todo, para distinguir del Producto Nacional Bruto.”  
**(12:1)**

### CUADRO 1

**PRODUCTO INTERNO BRUTO  
 ORIGEN POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA  
 A PRECIOS DE MERCADO  
 Años 2000-2001  
 (miles de quetzales)**

| CONCEPTO                                    | 2000               | 2001               | Tasas de Variación |            |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|------------|
|   |                    |                    | 2000               | 2001       |
| <b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>               | <b>5,073,516.9</b> | <b>5,189,176.0</b> | <b>3.6</b>         | <b>2.3</b> |
| Agricultura, selvicultura, caza y pesca     | 1,157,853.1        | 1,171,533.5        | 2.6                | 1.2        |
| Explotación de Minas y Canteras             | 26,385.7           | 26,532.6           | -8.5               | 0.5        |
| Industria Manufacturera                     | 668,238.2          | 677,593.5          | 1.9                | 1.4        |
| Construcción                                | 98,631.6           | 91,067.0           | -18.3              | -7.7       |
| Electricidad y Agua                         | 210,866.1          | 212,897.9          | 17.4               | 1          |
| Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones | 489,993.9          | 520,332.6          | 7.4                | 6.2        |
| Comercio al Por Menor y Mayor               | 1,249,750.3        | 1,268,856.9        | 4.2                | 1.5        |
| Banca, Seguros y Bienes Inmuebles           | 265,099.4          | 271,726.9          | 2.9                | 2.5        |
| Propiedad de Vivienda                       | 232,598.3          | 238,844.9          | 3.1                | 2.7        |
| Administración Pública y Defensa            | 384,353.2          | 409,614.3          | 5.1                | 6.6        |
| Servicios Privados                          | 289,747.1          | 300,175.9          | 3.8                | 3.6        |

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de Guatemala. Estudio Económico y Memoria de Labores año 2000-2001

## **2. Definición de inflación**

“La definición más usual de inflación nos dice que es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios existentes en una economía. Otras definiciones la explican como el movimiento persistente al alza del nivel general de precios y disminución del poder adquisitivo del dinero”. **(11:1)**

## **3. Comportamiento de la inflación**

De acuerdo al Banco de Guatemala, en su documento “El Comportamiento de la Inflación”, durante el año 2001 las autoridades monetarias adoptaron medidas enmarcadas dentro de la política monetaria, cambiaria y crediticia con el propósito de abatir la inflación, no obstante, la ocurrencia de eventos de carácter no monetario no permitieron el logro de dicho objetivo.

En efecto, según datos reportados por el Instituto Nacional de Estadística a fin del año 2001 la inflación se situó en 8.91% .

“Dos factores no monetarios contribuyeron en 2001, al desvío de la inflación respecto a la meta prevista a inicios del año, meta que las autoridades monetarias fijaron en un 6%. El primero fue el aumento de dos puntos porcentuales en la tasa del Impuesto al Valor Agregado –IVA- la cual pasó del 10% al 12% vigente a partir del mes de agosto. Cabe indicar que se estima que la modificación de dicho impuesto tuvo un impacto directo en el índice de precios al consumidor de aproximadamente 1.9 puntos porcentuales.

El segundo factor no monetario se asocia a elementos por el lado de la oferta relativos a la escasez de algunos productos agrícolas, principalmente el maíz y el frijol, lo cual se debió a la sequía que afectó al territorio nacional en junio y julio de 2001, lo que provocó que el precio de dichos productos aumentara.” **(4:12)** Si bien el ritmo inflacionario a noviembre 2001 se ubicó por encima de la meta

establecida por las autoridades monetarias, ello es atribuible principalmente a causas ajenas a un exceso de oferta monetaria.

Después de un breve análisis económico resalta el origen del estancamiento productivo y estancamiento de la industria en nuestro país en los últimos años.

#### **4. Comportamiento del tipo de cambio**

Con respecto a la política cambiaria para el 2001, determina que el banco central limitará su participación en el mercado cambiario. Sin embargo, indica que cuando las circunstancias lo ameriten, lo hará a través del Sistema Electrónico de Negociación de Divisas. Por tal motivo el Banco de Guatemala, durante 2001 y en virtud de la relativa estabilidad y poca volatilidad mostrada en el tipo de cambio, limitó su participación en este mercado. “Al 30 de noviembre de ese mismo año el tipo de cambio había registrado una depreciación nominal acumulada de 4.32%, (Q0.33) al pasar de Q. 7.73121 por US\$ 1.00 el 28 de diciembre de 2000 a Q.8.06529 por US\$1.00 a diciembre de 2001.

Durante el año 2001 cabe resaltar cuatro fases en el comportamiento del tipo de cambio: La primera del 31 de diciembre de 2000 al 11 de abril de 2001, período que se caracterizó por una apreciación nominal de 0.61 % (Q.0.05) al pasar de Q 7.73151 por US\$1.00 a Q 7.68422 por US\$ 1.00. Este comportamiento según la Unidad de Estudios Económicos del Banco de Guatemala, es atribuible a los mayores flujos de capitales recibidos en este período, especialmente por colocaciones de deuda con no residentes.

La segunda, comprendida entre el 11 de abril y el 15 de mayo del 2001 se caracterizó por un tipo de cambio cercano a la fecha de entrada en vigencia de la Ley de Libre Negociación de Divisas, este fenómeno provocó una depreciación neta de 0.70% (Q.0.06) al pasar del Q.7.68 a Q.7.73 por US\$1.00.



La tercera fase, comprendida entre el 15 de mayo y el 31 de octubre de 2001, período durante el cual el tipo de cambio registró una depreciación de 5.43% al pasar de Q.7.73839 a Q.8.15869 por US\$1.00. La depreciación del tipo de cambio en esta fase, obedeció a la estacionalidad del tipo de cambio propia de la fecha y a la demanda extraordinaria de divisas en el mercado cambiario por el tercer pago de la venta de acciones de Teléfonos de Guatemala, S. A. Del 31 de octubre al 30 de noviembre de 2001 se observa la cuarta fase, donde se reflejó una leve recuperación en el tipo de cambio pasando de Q.8.15 a Q.8.07.” **(6:6)**

Los cambios constantes que se han dado en el tipo de cambio han devaluado más la moneda nacional afectando generalmente a todos los importadores de materias primas, productos semi terminados y productos terminado, ya que los precios han tenido variaciones considerables.

## **B. EFECTOS EN LA INDUSTRIA**

Al definir la inflación como un incremento generalizado de los precios a diferentes velocidades, incremento que está influenciado entre otros factores económicos al comportamiento del tipo de cambio, se determina en forma inmediata que este fenómeno llamado inflación por un lado se manifiesta en un incremento automático en los costos de producción, al adquirir las empresas industriales y comerciales insumos importados más caros y por otro lado, el poder adquisitivo de los consumidores se ve desmejorado, puesto que el valor de su dinero al darse un proceso inflacionario se deteriora.

En los últimos años la inflación ha afectado considerablemente a la industria guatemalteca ya que los precios de materias primas y otros insumos nacionales e importados han tenido incrementos constantes lo que ha provocado costos elevados en los artículos fabricados, esta alza en los costos incrementó los

precios de los productos terminados, provocó una baja en la demanda debido a la incapacidad de compra que tiene la población; teniendo una baja en las ventas al contado e incentivo las ventas al crédito.

## **C. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS EN GUATEMALA**

### **1. Clasificación general**

Existe diversidad de criterios respecto a la clasificación industrial, “investigaciones realizadas por la Cámara de Industria de Guatemala en el medio guatemalteco, clasifica a la industria nacional de la siguiente forma”. **(20:6)**

#### **1.1 Micro-empresa**

Se define como micro-empresa a toda organización empresarial que tiene entre 1 a 10 empleados, con activos totales menores o iguales a Q 50,000.00

#### **1.2 Pequeña empresa**

Se define así a la organización empresarial guatemalteca que cuenta con 11 a 20 empleados, con activos totales de Q. 50,001.00 a los Q. 500,000.00.

#### **1.3 Mediana empresa**

En esta clasificación, se incluyen todas las empresas que cuentan con 21 a 50 trabajadores operativos y sus activos totales oscila entre los Q 500,001.00 a los Q. 2,000,000.00.

#### **1.4 Gran empresa**

Se clasifica así, a toda organización empresarial que cuenta con más de 51 trabajadores y cuenta con un capital de trabajo mayor a los Q 2,000,000.00.

## **D. LA EMPRESA COMERCIAL E INDUSTRIAL EN GUATEMALA**

De acuerdo a Santiago García Echeverría, en la obra Teoría Económica de la

Empresa, hasta hace unos años, “a la economía guatemalteca se le consideraba eminentemente agrícola, pero, conforme han transcurrido los años, se fueron desarrollando otras actividades cuyos objetivos fueron enfocados primordialmente en y para el sector agrícola”. **(13:45)** Así, de acuerdo con información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística, en la actualidad existen diferentes actividades que se desarrollan dentro del marco social y económico del país, las cuales en forma muy resumida se detallan a continuación.

**CUADRO 2**  
**EMPRESAS PRODUCTIVAS Y DE SERVICIOS**

| <b>PRODUCTIVAS</b> | <b>DE SERVICIOS</b> |
|--------------------|---------------------|
| Agricultura        | Comercio            |
| Ganadería          | Transporte          |
| Minería            | Turismo             |
| Selvicultura       | Hotelería           |
| Piscicultura       | Seguros             |
| Industria          | Bancos              |
| Publicidad         |                     |

Fuente: Elaboración propia con base en información de tesis de Lilian Anabela Secaída Rizo, Tesis La Administración de las Cuentas por Cobrar Noviembre 1,999.

### **1. La empresa industrial**

En la actualidad es frecuente el uso indistinto de las expresiones países más desarrollados y países industrializados. Ello obedece a que la estructura de la producción de los países de más alto nivel de ingreso por habitante se caracteriza en general por una mayor significación de la industria manufacturera. “Por otro lado, en el desarrollo económico de los países existe una marcada relación entre el crecimiento del ingreso y el más rápido aumento de la

producción industrial. Dicho en otros términos, el crecimiento de las economías va acompañado de un proceso de industrialización”. **(13:84)**

La explicación de la consustancialidad de la industrialización y el desarrollo económico se encuentra en el fondo de la naturaleza y las necesidades humanas y se refleja en la definición misma del último. Por una parte el hombre busca nuevas y mejores maneras de satisfacer sus necesidades y de evitar los rendimientos decrecientes que se originan en el crecimiento demográfico enfrentado a recursos naturales limitados y a formas estancadas de producción, esta búsqueda conduce a innovaciones tecnológicas en todos los campos de la actividad humana. Para los países subdesarrollados como el nuestro, es importante el crecimiento y desarrollo de éste.

### **1.1 Definición de la industria**

Existen varias definiciones acerca de la expresión industria, para el presente estudio se definirá como “Aquella empresa que se dedica a la actividad económica transformativa de los insumos de materias primas orgánicas e inorgánicas, proporcionadas por la agricultura, ganadería, minería, piscicultura y otras actividades económicas denominadas primarias, asimismo este concepto debe de entenderse como: La habilidad y destreza que posee el hombre para transformar las materias primas en producto de consumo final e intermedio”. **(7:54)**

### **1.2 División de la industria**

“Debido a que la industria ha pasado por diferentes estados de evolución se le ha dividido de acuerdo a las características particulares de los métodos de producción”. **(13:36)**

### **1.2.1 Industria familiar o doméstica**

Para esta clasificación, tanto el proceso productivo como el proceso administrativo es realizado básicamente por el grupo familiar.

### **1.2.2 Industria artesanal**

Se caracteriza porque en su proceso de producción, además de ser elaborado por el grupo familiar existe pago de mano de obra directa. Estas industrias producen esencialmente instrumentos de trabajo y utensilios de vida cotidiana, así como expresiones de cultura.

### **1.2.3 Industria manufacturera**

En este tipo de industria todavía prevalece la técnica artesanal. Es una industria de tipo capitalista en la que existe un alto número de obreros asalariados.

### **1.2.4 Industria fabril**

“Tipo capitalista que representa una gran empresa basada en la contratación de obreros asalariados que usan máquinas de combustión interna, tecnología moderna, electricidad y se introduce la producción en serie”. **(18:256)**

## **1.3 Características de la industria**

Básicamente, la característica principal de empresa industrial, es la transformación de materias primas en producto terminado o semielaborado, cuyo destino final, es el consumidor final u otra empresa industrial que transforma estos productos semielaborados en finales. Esta característica da a las empresas industriales una estructura particular en sus estados financieros.

## **2. La empresa comercial**

### **2.1 Definición**

“Las empresas comerciales, tanto mayoristas como minoristas, realizan sus

operaciones vendiendo artículos o mercancías. El término mercancías se refiere a los artículos adquiridos para ser revendidos a los clientes”. **(22:04)**

## **2.2 Canales de comercialización**

De acuerdo a su ubicación en el proceso de distribución, las empresas se dividen en: Mayoristas, que identifican a aquellas que adquieren los artículos o mercancías directamente de las industrias o fabricantes; “los Minoristas son aquellas empresas que en el proceso de comercialización adquieren los artículos o mercancías a través de los Mayoristas y por último, encontramos a los Detallistas que son las empresas comerciales que tienen contacto directo con el consumidor final”. **(1:135)**

## **2.3 Características**

Como se indicó anteriormente, las empresas comerciales son aquellas que por su propio giro adquieren en el mercado local o internacional productos terminados, ya sean éstos de consumo duradero, semi-duradero o inmediato. De acuerdo al nivel de la escala de comercialización en donde se encuentren ubicadas, venden estos productos a los consumidores, no generando en este proceso, valor agregado alguno desde el punto de vista enteramente económico. Así también se caracterizan estas empresas por la forma de sus estados financieros, poseen escasos o casi nulos activos fijos y un alto porcentaje de sus activos totales se concentran en la parte del circulante, principalmente inventarios y cuentas por cobrar.

## **E. MERCADO DE COCINAS INDUSTRIALES EN GUATEMALA**

Las empresas de cocinas industriales en Guatemala, se iniciaron hace unos 22 años con una demanda muy baja en el mercado. En el transcurso del tiempo ha evolucionado la demanda por lo que en los últimos años ha llegado a incrementar las empresas fabricantes, este tipo de entidades se localizan en el

rango de pequeña y mediana empresa, también existe variedad de fabricantes informales los cuales producen las estufas y ellos mismos las venden, este tipo de productores no pagan impuestos, no pagan locales comerciales para distribuir el producto, determinándose como una industria artesanal o doméstica, así también, ofrecen el producto a precios bajos ya que no pagan personal ni poseen área de producción debido a que en casa fabrican la mercadería.

Actualmente, las empresas de cocinas industriales han sufrido problemas internos debido a la inflación y a la variación en el tipo de cambio de la moneda ya que los precios de la materia prima importadas y nacionales han tenido incrementos constantes, lo que ha provocado aumento en los costos de producción, lógicamente los precios de venta debieron tener un alza, sin embargo los precios se han mantenido para poder competir en el mercado.

Otro factor que ha perjudicado al mercado de cocinas industriales es la incapacidad que tienen las personas para adquirir artículos al contado, por lo que en los últimos años las ventas han tenido una baja, debido a ello se ha adoptado implementar el crédito para lograr los objetivos en ventas.

## **F. ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS**

Debido a la inflación los efectos inmediatos en la industria se manifiestan con una reducción en el nivel de ventas, al enfrentarse artículos más caros a consumidores con menos poder adquisitivo. La proporción en la cual el nivel de ventas disminuya respecto al porcentaje inflacionario, dependerá del grado de la elasticidad de la demanda a la cual se enfrenta una determinada industria. Por estas razones los clientes sienten la necesidad de solicitar crédito y las empresas la necesidad de otorgarlo.

## **1. Definición**

De acuerdo a Candace L. Mondello en su obra *Créditos y Cobranzas, Técnicas para Mejorar el Flujo de Efectivo*, el crédito se define como el derecho de una persona a recibir de un tercero algún bien o servicio. Extendiendo esta definición, por crédito se entiende el hecho mismo de recibir el día de hoy un determinado bien o servicio, por el cual quien lo recibe se obliga en forma moral o contractualmente a resarcir a quien lo otorga, en forma dineraria, dicho en otras palabras, el crédito es anticipar el consumo futuro a consumo presente.

La administración de créditos por lo tanto, está constituida por los créditos que la empresa concede a sus clientes como un instrumento de mercadotecnia, con el objeto de promover las ventas y generar mayores utilidades.

## **2. Importancia**

Es innegable que el crédito ocupa un lugar importante en todas las empresas, actualmente se utiliza como una estrategia mercadológica con el objeto de promover las ventas, generar mayores utilidades y obtener así una cartera más amplia. “Este rango tan extenso de beneficios no está disponible desde otra área de la misma empresa; es obvio por lo tanto que los programas crediticios de las empresas ocupan un lugar preponderante, porque pueden generar grandes utilidades que se reflejan en su estado de resultados” **(19:8)**

## **3. Políticas de créditos**

Las políticas de crédito de una empresa deberán de establecer los lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuánto se le debe de conceder; por lo que, los funcionarios de crédito dentro de las empresas no solo deben de ocuparse en establecer las políticas de crédito, sino en aplicarlas correctamente al tomar decisiones. Cada uno de los aspectos de la política crediticia de las empresas es importante para la administración eficaz de las



cuentas por cobrar. Una aplicación errónea de una buena política de crédito o la instrumentalización de una deficiente política, no producirá nunca resultados esperados.

Las políticas referentes a la administración de cuentas por cobrar implican un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento. “En el grado en que las empresas amplíen los plazos en la concesión de créditos a sus clientes, estarán inmovilizando fondos en cuentas por cobrar y peligrará su capacidad para liquidar los pasivos tanto a corto como a largo plazo. Lo anterior, sin embargo, tiene la ventaja de facilitar la venta de los productos de la empresa y mejorar sus utilidades”. **(10:35)**

En este sentido, las empresas deben de prever cuál es el monto considerable de capital a invertir en las cuentas por cobrar, con la finalidad de obtener un rendimiento superior a los costos de capital, ésto se determina al comparar la utilidad marginal surgida al realizar una venta al crédito y relacionarla con los costos de operación en la administración del crédito, costos que deben de incluir a la propia administración, así como los costos de inmovilización del capital y los costos por las posibles pérdidas probables de cuentas por cobrar.

“El nivel de cuentas por cobrar está en función del volumen de las ventas a crédito y del período de cobro promedio de la empresa, o sea el tiempo que las cuentas permanecen sin ser cobradas. El período de cobro se ve afectado por las diversas políticas que controlan la concesión de créditos y los sistemas de las cuentas por cobrar”. **(17:405)**

Si bien tales políticas también influyen sobre la cantidad absoluta de las ventas a crédito, éstas estarán más sujetas a las condiciones económicas generales.

Cuando se examinan las transacciones que incluyen crédito, se encuentra una amplia gama de acuerdos y por lo general una jerga bastante elocuente. En realidad, cada sector de la economía parece tener sus usos particulares en lo que se refiere a condiciones de pago. Estas condiciones tienen una cierta lógica, como se explica a continuación con objeto de incentivar a los clientes a que paguen antes de la fecha final, es corriente ofrecer un descuento por pronto pago. Por ejemplo, un fabricante puede exigir el pago en el plazo de treinta días, pero ofrecer un 5 por ciento de descuento a los clientes que paguen dentro de los diez primeros días.

Estas condiciones se expresan como 5/10, neto 30. Si una empresa vende sus productos a 2/30, neto 60, quiere decir que sus clientes reciben un 2 por ciento de descuento si pagan dentro de treinta días y que deben pagar el importe íntegro dentro de sesenta días. Los descuentos por pronto pago son, a menudo, muy importantes. “Por ejemplo, un cliente que compra a 5/10, neto 30, puede decidir renunciar al descuento y pagar el día trigésimo. Quiere decir que obtiene veinte días más de crédito, pero paga un 5 por ciento más por los productos; esto es equivalente a pedir prestado dinero a un porcentaje elevado de intereses. Desde luego, cualquier empresa que retrase el pago más allá de la fecha de vencimiento consigue un crédito más barato, pero daña su reputación de cara a futuros créditos.” **(14:303)**

“Puede considerar en las condiciones de venta como fijar, a la vez, el precio para las ventas al contado y el tipo de interés pagado por el crédito. Por ejemplo, supongamos que una empresa reduce el descuento por pronto pago de 5 a 4 por ciento. Esto representaría un aumento en el precio al contado de un 1 por ciento, pero una reducción en el tipo implícito de interés cargado al comprador a crédito: de algo más de un 5 por ciento por veinte días pasa a ser algo más de un 4 por ciento por veinte días”. **(23:61)**

#### **4. Normas y procedimientos de créditos**

“Entiéndase por normas al conjunto de directrices de aplicabilidad general que no admiten el empleo del criterio de la o las personas que están sujetas a ellas. Procedimiento es la secuencia ordenada de pasos o etapas cuyo seguimiento producen el logro de un fin determinado. En este sentido, toda empresa que tiene como estrategia mercadológica el otorgar crédito a sus clientes, deberá de determinar las normas y procedimientos a observarse en el otorgamiento del crédito a un determinado cliente.” **(14:295)** En este contexto, toda unidad de crédito, al establecer sus normas y procedimientos, deberá de considerar los aspectos que se exponen a continuación.

#### **5. Instrumento de crédito comercial**

Una vez establecidas las normas y procedimientos y sus condiciones de ventas, deberá decidirse y normalizarse sobre la forma de cómo documentar la deuda, “Las condiciones de venta definen el importe del crédito pero no la naturaleza del contrato. Ventas repetitivas a clientes regulares se hacen casi siempre en cuenta comercial y llevan consigo solo un contrato implícito. Simplemente se hace una anotación en la contabilidad del vendedor y el cliente firmará un recibo.

Si la política de crédito requiere documentar la deuda de una forma más estricta, el funcionario responsable deberá requerir la firma de un reconocimiento de deuda en cuenta corriente, en el cual se deberán de estipular las condiciones que deben regir durante la vigencia del contrato comercial y sobre este documento se girarán todos los pedidos que el cliente realice. Esto no exime al vendedor de emitir la factura correspondiente”. **(5:672)**

#### **6. Análisis de riesgos**

Una vez establecidas las condiciones de venta y la forma de cómo se documentará la obligación crediticia, toda empresa que utiliza el crédito como

estrategia mercadológica deberá de establecer la norma y el procedimiento que utilizará para evaluar las posibilidades que tiene un cliente de pagar o no la deuda contraída. Hay varios caminos por los que se puede averiguar si es probable que un cliente pague sus deudas o no. La indicación más clara es si han pagado puntualmente en el pasado. Esta es una buena indicación; pero hay que tener cuidado con el cliente que consigue un límite de crédito muy alto sobre la base de pequeños pagos y luego desaparece, dejando detrás una cuenta no pagada de gran volumen.

Si se está negociando con un nuevo cliente, lo más probable es que se investigue a dicha persona mediante una agencia de informes de crédito. Las agencias de informes de crédito generalmente comunican las experiencias que otras empresas han tenido con el cliente. También se puede obtener este tipo de información poniéndose en contacto con tales entidades.

“La moral crediticia del cliente también puede ser investigada al pedir referencias a empresas calificadoras de riesgos quienes informarán sobre la reputación general del cliente y los saldos promedios que ha obtenido en otras instituciones”. **(8:624)** Si la empresa se interesa en crear su propio sistema de análisis de riesgo, puede considerar cualquiera de los procedimientos que se exponen en los numerales siguientes.

### **7. Análisis a través de índices financieros**

Se han sugerido cierto número de procedimientos diferentes para investigar al cliente y ver la probabilidad de autorizarle un crédito. Por ejemplo, se puede preguntar al jefe de cobros de alguna empresa en donde se le ha autorizado crédito a dicho cliente anteriormente, con respecto a su solvencia, a una agencia de informes de crédito especializada, a una oficina de información sobre crédito, a un banquero o a la comunidad financiera en general.

Pero si estos procedimientos no son fiables, para los dirigentes del negocio, porque no son aceptables los juicios de los demás, entonces puede hacer la tarea la persona encargada de otorgar el crédito.

En términos ideales, esto llevaría consigo un análisis detallado de las perspectivas comerciales y financieras del cliente, pero es, generalmente, demasiado caro. Por tanto, “los analistas de crédito se centran en los estados de cuentas financieros del solicitante y usan reglas prácticas generales para juzgar si el cliente es un buen riesgo crediticio. Estas reglas prácticas se basan en índices financieros”. **(19:345)**

### **7.1 Análisis de liquidez**

“Una empresa líquida es aquella que puede cumplir fácilmente con sus obligaciones a corto plazo conforme se presenten.” **(14:127)** Debido a que los activos y pasivos corrientes constituyen los recursos u obligaciones más pronto en recuperar.

#### **7.1.1 Capital neto de trabajo**

El capital neto de trabajo, aunque en realidad no es un índice, se utiliza comúnmente para medir la liquidez general de una empresa. Este es el exceso de activos corrientes sobre pasivos corrientes. Se calcula de la siguiente forma:

**Capital neto de trabajo = Activo corriente – Pasivo a corto plazo**

#### **7.1.2 Índice de solvencia**

“Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo” **(14:129)** este índice en las cuentas por cobrar se utiliza como un medio para conocer el comportamiento de la empresa solicitante para pagar sus compromisos adquiridos.

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activos circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

### 7.1.3 índice de prueba del ácido

“Esta razón es similar al índice de solvencia con la excepción de que el inventario es excluído, el cual suele ser el activo circulante menos líquido.” **(14:130)** Al utilizar este índice podemos descubrir si el interesado en un crédito tiene capacidad de cancelar sus compromisos sin necesidad de vender la existencia en inventarios.

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos a corto plazo}}$$

## 7.2 Análisis de Actividad

“Los índices de actividad se emplean para medir la rapidez con la cual varias cuentas circulantes se convierten en efectivo” **(14:131)**. Estas razones dan un parámetro de evaluación para conocer los efectos de la administración de cuentas por cobrar dentro de la empresa. Las más importantes son las siguientes:

### 7.2.1 Rotación de cuentas por cobrar

Según el autor Lawrence Gitman, se refiere al “número de veces al año en que las cuentas por cobrar de la empresa son realmente convertidas en efectivo.” **(14:251-252)** En esta fórmula deberá tomarse el número de días de un año y dividirlo entre el resultado del índice del período de cobranza promedio.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{360}{\text{Periodo de cobranza promedio}}$$

### **7.2.2 Período de cobranza promedio**

“El período de cobranza promedio, o duración media de las cuentas por cobrar, resulta útil para evaluar el crédito y las políticas de cobros” **(14:133)** Este índice analiza el resultado de una eficiente aplicación del proceso administrativo en la concesión crediticia y una eficaz recaudación de las cuentas por cobrar.

$$\text{Período de cobranza promedio} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas al créditos diarias}}$$

### **7.2.3 Período promedio de pago**

“Los acreedores y proveedores potenciales se encuentran interesados, en especial, en el período de pago promedio, ya que éste proporciona los patrones de cuentas por pagar de la empresa.” **(14:134)**

$$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Promedio de Cuentas diarias por pagar}}$$

### **7.2.4 Rotación de las cuentas por pagar**

“La rotación de cuentas por pagar es semejante a la rotación de cuentas por cobrar. Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año y se define como sigue:

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras anuales al crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$$

Como las compras anuales al crédito normalmente no aparecen en el balance o estados de ingresos, debe estimarse determinando el porcentaje del costo de los artículos vendidos que corresponda a las compras al crédito.”**(14:58-59)**

### **7.2.5 Rotación del Inventario**

“Muy a menudo se mide la liquidez o actividad del inventario de la empresa por su rotación. Este cálculo se efectúa de la manera siguiente.

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario promedio}}$$

### **7.3 Análisis de endeudamiento**

“Este índice mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.” (14:139) Este determina el total de pasivos como porcentaje del total de activos. La razón de endeudamiento de una empresa se calcula dividiendo el total de pasivos dentro del total de activos.

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos Totales}}$$

### **7.4 Análisis de rentabilidad**

“Hay un buen número de medidas de rentabilidad y cada una de ellas relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Como grupo, estas medidas permiten al analista evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

Se presta atención a la rentabilidad de la empresa ya que para sobrevivir es necesario producir utilidades.” (14:62)

#### **7.4.1 Margen bruto de utilidades**

El margen bruto de utilidades indica el porcentaje que queda sobre las ventas después de que la empresa ha pagado sus existencias. Es mejor mientras más altas sean las utilidades brutas y más bajo el costo relativo de las mercaderías vendidas.



Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen bruto de utilidades} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

#### 7.4.2 Margen neto de utilidades

El margen neto de utilidades determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo impuestos. Es mejor mientras más alto sea el margen de utilidades netas. El margen neto de utilidades es un índice que se cita muy a menudo para referirse a los logros de una corporación con respecto a sus ganancias sobre las ventas. Este cálculo se efectúa de la siguiente forma:

$$\text{Margen neto de utilidades} = \frac{\text{Utilidad después de impuesto}}{\text{Ventas}}$$

#### 7.4.3 Rendimiento de la inversión

El rendimiento de la inversión que a menudo se llama rendimiento de los activos totales, determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles. Es mejor cuando más alto es el rendimiento sobre la inversión. A continuación se presenta la formula:

$$\text{Rendimiento de la inversión} = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

#### 7.4.4 Rendimiento de capital

Esta razón indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable. Los dueños se interesan muchísimo en este análisis pues indica la capacidad de la empresa para generar a su favor. Mientras más alto sea este

índice es mejor para los propietarios. Para obtener el resultado deberá utilizarse la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento de capital} = \frac{\text{Utilidad después de impuesto}}{\text{Capital Social}}$$

### **7.5 Calificación mediante puntuaciones**

Cuando la empresa posee una clientela pequeña y permanente, el directivo encargado de los créditos puede llevar a cabo fácilmente las investigaciones de manera informal. Pero si la compañía se relaciona directamente con los consumidores finales o tiene un gran número de pequeñas cuentas comerciales, un método más organizado es esencial. En este caso puede que tenga sentido usar un sistema mecánico de puntuación para preseleccionar las solicitudes de crédito.

En este sentido “si un cliente le solicita crédito en la realización de una compra, se le preguntarán varias cuestiones sobre su trabajo, casa y situación financiera, cada una de estas interrogantes se ponderará para obtener un punteo final, que podría ser por ejemplo un 7/10 o un 3/10. En el primero de los casos, el cliente que califique 7/10 significará que tiene una probabilidad de pago del 70% y del 30% en el segundo. La empresa de acuerdo a su experiencia deberá decidir cuál es el límite de riesgos que considera administrar adecuadamente en la recuperación de sus cuentas por cobrar”. **(9:348)**

### **8. Información que brindan empresas dedicadas a dar referencias de créditos**

Actualmente en Guatemala existen empresas dedicadas a brindar referencias de personas individuales o personas jurídicas, interesadas en solicitar un crédito comercial o recuperación de cuentas morosas. A continuación se presentan las

formas en que brinda la información dichas empresas.

### **8.1 Información de archivo**

Esta información, está disponible en una base de datos generales, laborales y referencias crediticias comerciales de la persona individual o jurídica que consulten. Esta información se puede solicitar vía telefónica, fax o también se puede obtener por Internet [www.creditbureau.com.gt](http://www.creditbureau.com.gt) donde se tiene acceso de inmediato.

### **8.2 Información investigada**

Este servicio investiga y confirma la información proporcionada por el cliente en su solicitud, haciendo énfasis en aspectos laborales, generales y 2 referencias comerciales o personales con un tiempo de respuesta de 2 días hábiles. Esta información es enviada por fax o correo electrónico, además se le proporcionan las referencias existentes en información de archivo.

Los beneficios que se obtienen al contar con los servicios mencionados anteriormente son los siguientes:

- Una cartera de clientes de crédito más sana.
- Información confiable, verídica y segura de la cartera.
- Recuperación de cartera morosa.
- Un récord del comportamiento crediticio de los solicitantes.

El requisito para afiliarse a la protectora comercial de créditos consiste en llenar un contrato y presentar fotocopia de patente de comercio, cédula del representante legal, lo cual no genera ningún tipo de cobro por inscripción de membresía o cuota fija. Se realiza el cobro únicamente por el valor de las consultas realizadas.

La información de archivo genera un cobro de Q.6.72 por consulta y la información investigada tiene un costo de Q.11.20 según datos proporcionados vía fax por personeros de la empresa, la cual se ubica en 7av. 6-26 zona 9 Edificio el Roble.

## **G. ADMINISTRACIÓN DE COBRANZA**

### **1. Definición**

Una vez establecidos las normas y procedimientos relativos a la política crediticia de la empresa, lo que implica una adecuada investigación del riesgo que se asume, toda empresa deberá de sistematizar un adecuado sistema de recuperación de sus cuentas por cobrar. En este contexto, se “deberá entender por cobranza el procedimiento que las empresas deberán de seguir, para llegar al propósito básico del crédito, recuperar las cuentas en los plazos y formas convenidas”. **(19:24)**

### **2. Importancia**

Sin un buen sistema de cobros, toda política crediticia navegará a la deriva, un buen sistema de cobranzas es importante, porque la propia recuperación de las cuentas por cobrar, genera el efectivo necesario a las empresas para la realización de sus operaciones, “sin un buen sistema de recuperación de las cuentas por cobrar, las empresas verán mermadas sus operaciones, porque no cuentan con el efectivo necesario para su realización”, **(19:26)**.

### **3. Políticas**

El establecer una adecuada política crediticia, implica al mismo tiempo establecer un buen sistema de cobros. Lo mejor sería que todos los clientes pagaran sus facturas en la fecha debida, pero por lo general un porcentaje de ellos no lo hacen, por lo tanto “la primera política aplicada al cobro es el guardar el historial de pagos de cada cliente” **(16:22)**

Toda esta información debe ser registrada oportunamente, ya que durante el tiempo que dure la relación comercial con el cliente y aún para referencias posteriores, será de suma utilidad. El registro se realizará en orden numérico, el que identificará la carpeta donde se guarda el historial del cliente.

El registro de las cuentas puede llevarse en forma manual o por procesamiento electrónico de datos (computadoras), formándose aquí el archivo de cuentas por cobrar que es donde se harán las anotaciones de los pagos debidamente actualizados, ya que será la fuente de información de saldos de clientes, atrasos, cargos, descuentos, etc., para poder determinar al final del mes saldos reales y elaborar el Balance de Cuentas por Cobrar.

“El cobrar significa vender la idea de que el cliente pague, para cuyo objetivo es necesario que el ejecutivo de cobros sea un profesional, por lo que debe de proyectar una imagen confiada y segura de sí mismo, con decisión, determinación, dinamismo y valor para ejercer el poder de persuadir con la palabra”. **(16:45)**. Por lo tanto el encargado de cobros deberá cultivar las siguientes cualidades:

### **3.1 Actitud positiva**

Esto significa que sus preocupaciones y problemas los tiene que llevar al mínimo. Buscar en cada persona y circunstancias el aspecto positivo.

### **3.2 Confianza**

Es creer firmemente que lo deseado se va a lograr, tener seguridad en sí mismo, en su trabajo y en la empresa.

### **3.3 Poder de persuasión**

Para poder cobrar hay que saber persuadir y convencer al cliente de la

conveniencia que tiene el pagar puntualmente.

### **3.4 Iniciativa**

Es la capacidad de hacer las cosas por sí mismo con escasa o ninguna supervisión de los demás. El cobro es una actividad a ejecutar esencialmente de forma personal y para alcanzar el éxito, en su gestión, el cobrador ha de contar con alto grado de iniciativa personal.

### **3.5 Actitud organizada y metódica**

Sin mayor necesidad se puede argumentar que no es útil para cobrar, la persona anárquica, descuidada y olvidadiza. Las anteriores son algunas características que se consideran necesarias en toda aquella persona que tomará la función del cobro como una profesión.

El ejecutivo de crédito protegerá la inversión de la empresa en la cartera de cuentas por cobrar, debe ser cuidadoso, por lo que se mantendrá a la expectativa de las señales de peligro, que le indican lo que está pasando con los clientes, con la competencia o con la economía del país.

“El cálculo periódico de razones y porcentajes, le indicará donde está el peligro y cuáles son los resultados de la cobranza”. **(16:54)** El llevar registros estadísticos hace posible fijar normas para evaluar lo que se ha logrado, la acumulación de registros se lleva sobre la misma base, año con año para comparar la ejecución actual de la cobranza y determinar el progreso obtenido. Asimismo, puede ayudar a pronosticar las tendencias futuras de cobranza, pronóstico que puede ser de mucha ayuda en las revisiones de los presupuestos generales y a menudo sugieren cambios en las políticas de cobranza.

Se parte entonces “del principio de que no existe ningún secreto ni fórmula

mágica en el arte de cobrar, pero sí tenemos que aceptar que la mayoría de las veces, los problemas de cobro se originan por descuido, indiferencia o falta de seguimiento por parte del departamento de créditos”. **(19:75)**

#### **4. Normas y procedimientos de cobros**

Es el grupo de directrices que permite tener un control adecuado para alcanzar los objetivos en las cuentas por cobrar ya vencidas y por vencerse. Como se indica anteriormente, no existe fórmula mágica que logre que todos los clientes paguen puntualmente, por lo que a continuación se plantean las normas y procedimientos que pueden ayudar a agilizar el sistema de recuperación de las cuentas por cobrar.

##### **4.1 Llamadas de cobranza**

El mensaje de cobro debe ser planeado con anterioridad y con lujo de detalles. Las llamadas por teléfono son quizás las acciones más efectivas de cobranza, ya que generan retroalimentación y permiten el diálogo. El ejecutivo de cobros debe saber cuándo y con quién tiene que hablar. Se deberán de tomar en cuenta los siguientes aspectos para que la llamada logre sus objetivos:

- ✓ Escuchar al cliente
- ✓ Asegurarse de que se tiene toda la información pertinente a cada caso.
- ✓ Dar seguimiento a las promesas que haga el cliente.
- ✓ No dejar mensajes a terceros.

Generalmente “el buen comunicador es el que tiene mayor habilidad para escuchar que para hablar, en la llamada de cobro se deberán de escuchar las objeciones de los clientes para ir planeando las estrategias de defensa”. **(15:73)** Luego, se realizarán preguntas al cliente, las cuales son más útiles que las afirmaciones; éstas preguntas se deben de estructurar de la siguiente forma:

#### **4.1.1 Preguntas abiertas**

Estas preguntas siempre van precedidas de: Qué, Cómo, Dónde, Por qué. dejan al descubierto las objeciones del cliente. ¿Por qué no ha cancelado la factura del último crédito autorizado?

#### **4.1.2 Preguntas sugerentes**

Este tipo de preguntas llevan implícita la respuesta a las preguntas. ¿Su pago será con cheque o en efectivo?

#### **4.1.3 Preguntas de selección alternativa**

Este tipo de preguntas se emplea para obtener la reacción del cliente sin caer en una discusión estéril. Da la oportunidad para que el cliente medite. ¿Qué día quiere que le visiten?

#### **4.1.4 Preguntas reflexivas**

Este tipo de preguntas aclaran conceptos y evitan malos entendidos, limpian los canales de comunicación y logran acuerdos. “El saldo de la cuenta es alto por lo tanto su crédito será bloqueado”. ¿Qué podemos hacer al respecto?

#### **4.1.5 Preguntas directas**

Conducen hacia un punto determinado, generalmente se responden con un si o no y conducen a acuerdos. ¿Puedo recoger el cheque el día de mañana? En resumen las preguntas son uno de los medios más efectivos de la comunicación que puede utilizar el cobrador en su función.

### **4.2 Carta de cobranza**

“No existe una carta de cobranza perfecta, a continuación se darán algunas reglas importantes para que ésta tenga efectividad. Si una carta de cobranza cumple los siguientes criterios, estará cumpliendo sus objetivos.



- Ante todo legible, si no es legible los clientes no la leerán y si no la leen no logrará sus objetivos.
- Clara, que el lector pueda comunicar a otros su contenido.
- Concisa: Una página siempre es suficiente.
- Interesante: Le dice al lector lo que realmente quiere comunicar.
- Personal: Un formato preestablecido difícilmente será leído por el deudor.
- Precisa: El cliente realmente debe pagar lo que se le quiere cobrar.
- Fácil de Visualizar: Palabras y párrafos cortos.
- Firme y Autoritaria: Considerando que firme no es sinónimo de amenazante.
- Razonable: Explica por que razón cursará la cuenta al abogado.
- Instructiva: Solicita al cliente que le cancele la cuenta mediante procedimientos claros.
- Definitiva: Se le indicará al cliente qué sucederá si no cancela”. **(19:70)**

## **5. El departamento del último esfuerzo**

El haber dado todos los pasos anteriores no significa en ningún momento que todos nuestros clientes pagarán sus cuentas en las formas y plazos convenidos.

Ocasionalmente existirán algunos que no tienen intención de pagar. “En tal caso considerar algunas de las siguientes opciones:

- ✓ Enviar la cuenta a una agencia de cobranzas
- ✓ Enviar la cuenta a un abogado especializado en cobranzas
- ✓ Cancelar la cuenta”. **(19:73)**

## **6. Elementos de costos de la administración de cuentas por cobrar**

### **6.1 Costo de capital**

“Son los costos de financiamiento que las empresas deben cubrir, al contar con una cartera de clientes, debido a que durante el tiempo que transcurre desde

que el cliente recibe la mercadería y hace efectivo el pago de la misma, la empresa desembolsa efectivo para cubrir los pagos de sueldos de ventas, gastos generales de ventas e inclusive el pago a proveedores.

## **6.2 Costo de cobranza**

Al contar una empresa con una cartera de clientes, debe tener un departamento que se encargue del control de clientes, así como los gastos en que se incurren para hacer efectivo el cobro, como papelería, mensajería, tiempo, llamadas telefónicas.

## **6.3 Costo de morosidad**

Estos costos surgen como consecuencia del incumplimiento de los clientes en el pago de sus deudas, y consisten en los diversos procedimientos de cobro utilizados por la empresa para recuperar el capital invertido. Dicho procedimiento implica una pérdida considerable de tiempo y dinero que incrementa el costo de capital.

## **6.4 Costo por incumplimiento**

Estos casos surgen cuando determinadas cuentas se convierten en incobrables, e incluyen el costo de la mercadería así como los costos acumulados por la cobranza y los costos por la morosidad cubiertos por la empresa al efectuar el cobro.” **(22:30-31)**

En estos casos es necesario contar con una adecuada administración de cuentas por cobrar, para tratar de eliminar los costos de morosidad y de cuentas incobrables o por lo menos minimizarlos, si se cuenta con elementos de control eficientes.

## **H. ASPECTOS LEGALES PARA CUENTAS INCOBRABLES**

Debido a los problemas que se dan constantemente en las empresas por no recuperar todas las cuentas por cobrar, la ley ha autorizado en el Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, en los artículos 49, 50 y 51, que las empresas estimen una reserva para evitar la pérdida total en cuentas incobrables.

Artículo 49; Cuentas Incobrables. El contribuyente podrá optar entre imputar los créditos incobrables directamente a pérdidas y ganancias o a una reserva de valuación constituida para hacer frente a créditos dudosos. Una vez que el contribuyente hubiese optado por el sistema de la reserva, su variación solo será posible previa autorización de la SAT.

Artículo 50; Deducible de cuentas incobrables. Si se optara por el sistema de imputación a la cuenta de pérdidas y ganancias, las cuentas incobrables podrán ser tomadas como gastos deducibles, siempre que reúnan los siguientes requisitos:

- a) Que haya transcurrido el período legal de prescripción dentro del ejercicio.
- b) Que estén debidamente contabilizados.
- c) Que se le dé baja como activo tangible; y/o
- d) Que con la declaración jurada de renta se acompañe una nómina que contenga el nombre del deudor y su dirección, monto del saldo adeudado y la fecha del último abono si lo hubo.

En el caso de que una cuenta incobrable, ya deducido como gasto, fuera recuperada en todo o en parte, el importe respectivo deberá ser agregada por el contribuyente a las rentas del ejercicio en que tal recuperación se produzca.

Artículo 51. (Modificado por el artículo 50, del Acuerdo Gubernativo del 29 de junio de 1977. Contenido en la circular 152/77, del 9/8/77). Reserva para cuentas incobrables . Si se optare por imputar las cuentas incobrables a una reserva de valuación, dicha reserva para los efectos tributarios, no deberá exceder del cinco por ciento (5%) del saldo adeudado de la cuenta principal (Cuentas por Cobrar, Clientes, Préstamos Concedidos, etc.) al cierre de cada una de los períodos de imposición hasta un máximo de setenta y cinco mil quetzales (Q. 75,000.00).

Los contribuyentes que deseen adoptar otro procedimiento de reserva, deberán presentar solicitud escrita y razonada, exponiendo el sistema que desean llevar para estimar los posibles quebrantos por cuentas incobrables. El contribuyente que obtenga autorización para usar ese otro procedimiento de reserva, deberá cumplir con todos los requisitos y condiciones que la SAT haya consignado en la resolución dictada para el caso. El incumplimiento de uno de los requisitos dará motivo a que se deje sin efecto la autorización otorgada, a partir del periodo de imposición en que se constate dicho incumplimiento. Por lo expuesto anteriormente las empresas tienen un respaldo por parte de la ley a decidir que es más conveniente para la organización, si imputar las cuentas incobrables a pérdidas y ganancias o aplicar una reserva para cuentas incobrables.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE CRÉDITOS Y CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA DE COCINAS INDUSTRIALES**

#### **A. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

La empresa “Cocinas Industriales” \* es una entidad jurídica que fue organizada de acuerdo a las leyes de La República de Guatemala, en el año de mil novecientos ochenta y siete, cuyas actividades principales son el diseño y fabricación de Cocinas Industriales, teniendo dentro de esta línea variedad de diseños y modelos, distribución y venta de las cocinas y prestación a los clientes del servicio y mantenimiento de las mismas.

Actualmente la empresa está organizada por departamentos y para este estudio se está analizando el departamento de Ventas y Mercadeo, cuya actividad principal es la comercialización y distribución a mayoristas de cocinas y hornos industriales, así como otros equipos para restaurantes, los que han tenido muy buena aceptación por la calidad, la garantía y el servicio, todos estos productos son fabricados en Guatemala garantizando así a los clientes existencia de repuestos.

El mercado objetivo para esta empresa, son las personas o empresas que se dedican a la elaboración y distribución de alimentos ya sean estos en la vía pública o en locales legalmente constituidos. La distribución del producto final “Cocinas Industriales” la realiza en forma directa al consumidor individual o por medio de distribuidores mayoristas.

---

\*Nombre ficticio de una empresa real en Guatemala

Los objetivos y metas de la empresa de Cocinas Industriales actualmente son cubrir el mercado nacional ofreciendo a los clientes atractivos planes de compra de la línea de productos al contado y al crédito, reducir las cuentas morosas y eliminar las cuentas incobrables.

### 1. Características del mercado

Para la empresa de “Cocinas Industriales” como se indicó anteriormente, su principal mercado lo constituyen las empresas o personas que se dedican a la elaboración de alimentos, en el mercado hay cantidad de fabricantes que se dedican a ofrecer el mismo producto, no existe una comunicación comercial entre los mismos, por lo que no existe un liderazgo en precios ni diferenciación de productos.

### 2. Porcentaje de ventas al contado y al crédito

De acuerdo a la investigación de campo realizada, el nivel promedio de ventas mensuales durante el período contable 2000-2001, y de acuerdo a los datos proporcionados por la empresa Cocinas Industriales, clasificadas éstas por ventas al crédito y contado, son las siguientes:

**CUADRO 3**  
**PROMEDIO MENSUAL DE VENTAS A CLIENTES**  
**AÑOS 2000-2001**  
**EN QUETZALES**

| CONCEPTO                        | 2001       | 2000       | Diferencia   | Disminución o Aumento % |
|---------------------------------|------------|------------|--------------|-------------------------|
| Número de Clientes              | 54         | 83         | (29)         | 35%                     |
| Transacciones Promedio Mensual  | 89         | 109        | (20)         | 18%                     |
| Transacciones Promedio Contado  | 22         | 49         | (27)         | 55%                     |
| Transacciones Promedio Crédito  | 67         | 60         | (7)          | 11.6%                   |
| Promedio Mensual Ventas Contado | 43,000.00  | 200,000.00 | (157,000.00) | 78.5%                   |
| Promedio Mensual Ventas Crédito | 412,000.00 | 389,000.00 | 23,000.00    | 59%                     |

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa al mes de diciembre de 2001.

En base a la información proporcionada por la empresa respecto a sus ventas a clientes, la cual se resume en el cuadro tres, se observa que en el período 2000 a 2001 el número de clientes de la empresa disminuyó en un 35%, así también el número promedio de las transacciones mensuales disminuyó en un 18%, sin embargo el promedio de transacciones expresado en unidades monetarias al año 2001 aumentó, tal como se confirma en el cuadro indicado, con la salvedad de que fueron las realizadas al crédito las que se incrementaron tanto en términos monetarios como en cantidades.

Lo anterior significa que la estrategia empresarial utilizada por los directivos de la empresa de cocinas industriales para garantizarle a la misma su sobrevivencia, rentabilidad y crecimiento, en el año 2001, se sustentó en el fortalecimiento de las operaciones al crédito, las cuales aumentaron en promedio un 12% con relación al año 2000 pero no así los montos de cada transacción, los cuales pasaron en promedio de un nivel al año 2000 de Q 389 mil a Q 412 mil al año 2001, en tanto que las transacciones al contado disminuyeron drásticamente, no solo en número sino también en el monto de las mismas.

Desde el punto de vista financiero, la empresa de cocinas industriales, en el año 2001, observó una inversión promedio mayor en la partida contable “ cuentas por cobrar a clientes” lo que le requirió una cantidad de efectivo mayor para sustentar sus operaciones, teniendo la dirección financiera de esta empresa que delinear una estrategia financiera para cumplir con sus compromisos a corto plazo.

### **3. Análisis de precios que se ofrecen al crédito**

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, el primer paso para estructurar una adecuada política de créditos y cobro es el de determinar la política comercial de la empresa, la cual es utilizada a la vez como estrategia mercadológica de la organización para el mantenimiento de los clientes actuales y captar nuevos

clientes reales o potenciales.

Básicamente la política de precios de la empresa, se resume, si un cliente realiza una compra de 10 mil a 15 mil quetzales al contado tendrá un 15% de descuento y si es al crédito el descuento será del 10%, el cliente que compre más de 15 mil quetzales al contado obtendrá un descuento del 18% y al crédito un 15%, como se presenta en el cuadro siguiente.

**CUADRO 4**  
**DESCUENTOS EFECTUADOS POR MONTOS DE COMPRA**  
**AL CRÉDITO Y CONTADO**

| <b>MONTO O RANGOS DE COMPRA EN QUETZALES</b> | <b>DESCUENTO EFECTUADO COMPRAS CONTADO</b> | <b>DESCUENTO EFECTUADO COMPRAS AL CREDITO</b> |
|--|--|---|
|  |  |   |
| De diez mil a quince mil                     | 15%  | 10%   |
|  |  |   |
| De quince mil uno en adelante                | 18%  | 15%   |

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa

De acuerdo a la información proporcionada por la empresa, su política comercial está orientada básicamente a estimular las ventas al contado, las cuales de acuerdo al monto de las mismas obtienen un descuento mayor que las ventas realizadas al crédito. Asimismo esta política esta orientada a estimular las transacciones mayores de Q.15 mil quetzales, lo cual identifica claramente que el principal mercado de la empresa en la rama de las cocinas industriales son los mayoristas y no el consumidor final, mayoristas que a su vez otorgan financiamiento a sus clientes finales, lo cual agranda la cadena del crédito y de los plazos otorgados.



Utilizando este sistema como estrategia mercadológica para mantener a sus clientes y/o adquirir a nuevos consumidores, a medida que la empresa concede crédito está arriesgando sus fondos en cuentas por cobrar y está comprometiendo al mismo tiempo sus posibilidades para pagar sus compromisos a corto plazo, por lo tanto la empresa tiene que lograr un equilibrio entre la liquidez y la efectiva administración de las cuentas por cobrar.

#### **4. Políticas y normas de crédito y cobranza**

Las normas y procedimientos actuales aplicables en la unidad de créditos y cobros en la empresa “Cocinas Industriales”, indican que al solicitante de créditos se le requiere la siguiente documentación:

- Solicitud de crédito (Formulario que proporciona la empresa)
- Fotocopia de cédula de vecindad
- Fotocopia de patente de comercio

A esta documentación se le deberá validar su originalidad y una vez establecida su autenticidad, se trasladará al gerente de ventas quien autoriza asumir el riesgo del crédito solicitado.

#### **5. Procedimientos actuales en autorización de créditos y cobranzas**

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo I, las empresas que utilizan el crédito como estrategia mercadológica, deben de contar con un adecuado sistema para evaluar el riesgo crediticio, esto con el propósito de determinar la probabilidad que tiene un cliente de pagar o no sus deudas y obligaciones contraídas. En el referido capítulo se proponen diferentes metodologías para realizar este tipo de evaluación, entre las mencionadas están:

- El análisis de los estados financieros
- Calificación de riesgos mediante puntuaciones

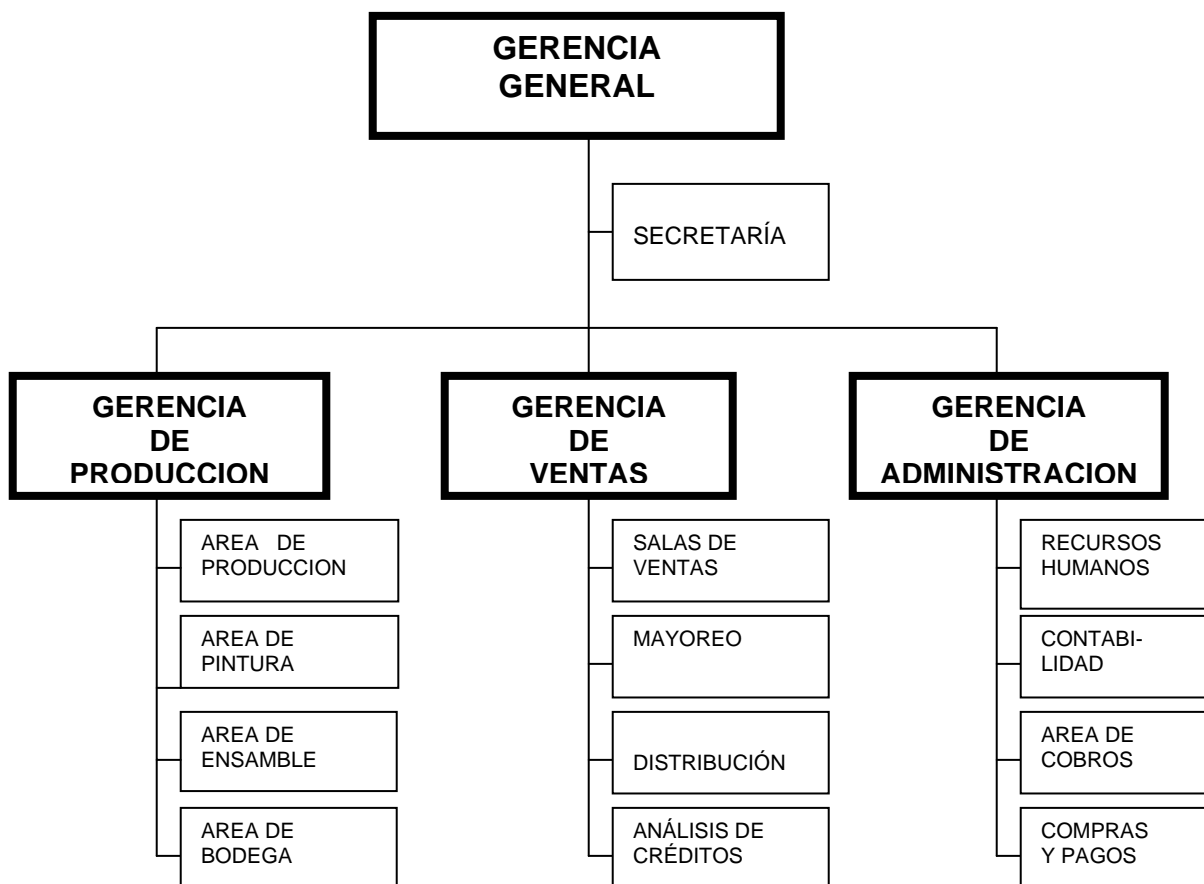
Para la empresa “Cocinas Industriales” la evaluación del riesgo crediticio se realiza únicamente teniendo a la vista la documentación requerida al solicitante del crédito. Al confirmarse esta información, la solicitud de crédito presentada por el cliente es autorizada.

Esta información es requerida y evaluada en la gerencia de ventas, quien a su vez emite la resolución sobre la autorización o negación del crédito solicitado.

## 6. Estructura organizacional

La empresa cuenta actualmente con la siguiente estructura administrativa:

**FIGURA 1  
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ACTUAL  
DE LA EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES**



FUENTE: Elaboración propia en base a la documentación investigada en la empresa Cocinas Industriales en Diciembre 2001.

A continuación se presenta la descripción de puestos de trabajo que existe actualmente en la empresa:

## **7. Descripción de puesto de trabajo del Gerente General**

### Título del puesto

Gerente General

### Ubicación del puesto

Gerencia General

### Inmediato Superior

-----

### Escolaridad

Licenciado en Administración de Empresas  
Y/o Ingeniero Industrial

### Experiencia

Mínimo 5 años en puesto similar

### Naturaleza del puesto (Descripción Genérica)

Este puesto fue creado para integrar, dirigir, controlar y representar a la empresa.

### Atribuciones Específicas (Descripción Genérica)

- Velar por el cumplimiento de lo planificado en cada uno de los departamentos de la empresa.
- Revisar los programas de producción y autorizarlos.
- Revisar el presupuesto de costos de producción.
- Verificar si se cumple con el programa mensual de producción.
- Supervisar la calidad de los productos.
- Revisar los costos de producción trimestralmente.
- Revisar el listado de precios de los productos que han variado y autorizarlos.
- Revisar los precios de materiales que han tenido incremento y autorizar la compra o denegarla.
- Revisar y autorizar o denegar el plan de trabajo del departamento de ventas.
- Revisar el presupuesto de ventas y autorizarlo o denegararlo.
- Revisar el presupuesto y programación de investigación de mercados.
- Verificar el cumplimiento de las metas de ventas trimestralmente.
- Verificar la apertura de nuevos mercados semestralmente.
- Revisar y autorizar el presupuesto<sub>58</sub> de gastos.

- Revisar los presupuestos de sueldos y autorizarlos o denegarlos.
- Revisar y autorizar el plan de trabajo del departamento administrativo.
- Verificar si se aplicaron los controles necesarios en el departamento administrativo.
- Verificar si el departamento administrativo cumplió con el trabajo planificado trimestralmente.

Relación de trabajo

Gerente de Producción.

Gerente de Ventas.

Gerente Administrativo.

Secretaria de Gerencia.

Responsabilidad

- Que se cumplan las metas establecidas en la empresa.
- Velar por la integridad de la empresa.
- Velar por la imagen de la empresa.

## **8. Descripción de puesto de trabajo del Gerente de Producción**

Título del puesto

Gerente de Producción

Ubicación del puesto

Departamento de producción

Inmediato Superior

Gerente General

Escolaridad

Ingeniero Industrial

Experiencia

Mínimo 3 años en puesto similar

Naturaleza del puesto (Descripción Genérica)

Este puesto fue creado para la dirección, control y supervisión del departamento de producción.

#### Atribuciones Específicas (Descripción Genérica)

- Planificar los programas de producción.
- Elaborar el presupuesto de producción.
- Calcular los costos de producción por producto.
- Coordinar el trabajo para el personal de producción.
- Supervisar la calidad del trabajo en el proceso de producción.
- Revisar la calidad del producto terminado.
- Elaborar el informe de producto terminado diario.
- Llevar control sobre el producto terminado y producto en proceso.
- Llevar control sobre existencia de materia prima.
- Autorizar los pedidos de materia prima.
- Elaborar un reporte de producción del personal para elaboración de planilla.
- Elaborar el reporte mensual de producción y entregar a gerencia general.

#### Relación de trabajo

Gerente General.

Personal del área de producción.

Personal del área de pintura.

Personal del área de ensamble.

Personal del área de bodega.

Secretaria recepcionista.

Gerente de ventas.

Gerente administrativo.

#### Responsabilidad

- Que el personal bajo su mando cumpla con el trabajo asignado.
- Que la maquinaria de este departamento se utilice adecuadamente.
- Que los productos sean de calidad.

### **9. Descripción de puesto de trabajo del Gerente de Ventas**

#### Título del puesto

Gerente de Ventas

#### Ubicación del puesto

Departamento de ventas

#### Inmediato Superior

Gerente General

### Escolaridad

Licenciado en Administración de Empresas

### Experiencia

Mínimo 3 años en puesto similar

### Naturaleza del puesto (Descripción Genérica)

Este puesto fue creado para la planificación, dirección, control y supervisión del departamento de ventas.

### Atribuciones Específicas (Descripción Genérica)

- Elaborar plan de trabajo del departamento de ventas.
- Elaborar presupuesto de ventas.
- Elaborar plan de trabajo y el presupuesto de investigación de mercados.
- Determinar quiénes son nuestros clientes potenciales, a quienes deberá dirigirse el lanzamiento de promociones, campañas publicitarias, proyectos o metas de ventas.
- Designar quiénes serán los representantes de ventas.
- Distribuir trabajo, responsabilidad y autoridad al personal existente.
- Organizar actividades para la presentación de productos existentes o nuevos a clientes actuales o potenciales.
- Promover y organizar actividades para incentivar y capacitar al personal de ventas.
- Planear e impulsar campañas o proyectos publicitarios así como los medios a utilizar según el caso.
- Preparar los materiales o recursos necesarios para el personal de ventas (trifoliales, catálogos, listado de precios).
- Requerir mobiliario y equipo necesario para el cambio o ampliación en el departamento de ventas, previa autorización de gerencia general.
- Supervisar las ventas, atención y distribución al cliente.
- Mantener comunicación con todo el personal del departamento.
- Ejercer liderazgo y toma de decisiones del departamento de ventas.
- Representar formalmente al departamento de ventas ante otras empresas.
- Entregar informe en reunión de trabajo a gerencia general dentro de los primeros 5 días hábiles del mes.

### Relación de trabajo

Gerente General.

Gerente de Producción.

Gerente Administrativo.

Con el personal del departamento de ventas.

Secretaria de ventas.

### Responsabilidad

- Con el cumplimiento de las metas de ventas a corto y a mediano plazo.
- La buena utilización del equipo de oficina en el departamento.
- Velar por la imagen de la empresa.

## **10. Descripción de puesto de trabajo del Gerente Administrativo**

### Título del puesto

Gerente Administrativo

### Ubicación del puesto

Departamento de Administración

### Inmediato Superior

Gerente General

### Escolaridad

Licenciado en Administración de Empresas

### Experiencia

Mínimo 3 años en puesto similar

### Naturaleza del puesto (Descripción Genérica)

Este puesto fue creado para el control y supervisión del área administrativa de los departamentos que integran la empresa.

### Atribuciones Específicas (Descripción Genérica)

- Mantener control del archivo de todos los expedientes del personal de la empresa.
- Firmar cartas de constancias de trabajo del personal de la empresa.
- Revisar y autorizar el pago de planilla del IGSS.
- Enviar a cancelar la planilla de préstamo bancario del personal.
- Elaborar el presupuesto de gastos de la empresa.
- Elaborar el presupuesto de pagos de impuestos.
- Elaborar el presupuesto de sueldos del personal de la empresa.
- Elaborar el presupuesto de inversiones de la empresa.
- Evaluar los reportes de producción.
- Evaluar los reportes de ventas al crédito y al contado.
- Revisar los reportes de ingresos.
- Revisar semanalmente la programación de pagos.
- Revisar mensualmente los reportes de cuentas por pagar.

- Revisar mensualmente los reportes de cuentas por cobrar.
- Revisar mensualmente las conciliaciones bancarias.
- Elaborar mensualmente un estado de perdidas y ganancias, determinar el capital neto de trabajo para evaluar la situación de la empresa.
- Revisar los cálculos de indemnización del personal.
- Revisar y autorizar pago de bono 14, aguinaldos, vacaciones y otras prestaciones.
- Autorizar la compra de papelería y útiles de oficina.
- Autorizar la compra de enseres de limpieza.
- Coordinar y controlar el trabajo del personal del departamento administrativo.

#### Relación de trabajo

Gerente General.

Gerente de Producción.

Gerente de Ventas.

Personal del departamento administrativo.

Secretaria Recepcionista.

#### Responsabilidad

- Una buena evaluación del trabajo de los demás departamentos.
- Del uso adecuado del equipo de oficina.
- Realizar el trabajo asignado.

### **11. Descripción de puesto de trabajo de la Secretaria de Gerencia**

#### Título del puesto

Secretaria de Gerencia

#### Ubicación del puesto

Gerencia General

#### Inmediato Superior

Gerente General

#### Escolaridad

Mínimo 8 semestres aprobados en carrera de licenciatura en Administración de Empresas.



### Experiencia

Mínimo 3 años en puesto similar.

### Naturaleza del puesto (Descripción Genérica)

Este puesto fue creado para apoyar al Gerente General en las diversas actividades de trabajo.

### Atribuciones Específicas (Descripción Genérica)

- Realizar llamadas solicitadas por el gerente.
- Manejar la agenda de la Gerencia.
- Recibir mensajes y entregarlos al Gerente.
- Elaborar memorándums para todo el personal.
- Elaborar cartas y enviarlas.
- Recibir correspondencia de Gerencia.
- Enviar correspondencia.
- Manejar el archivo de Gerencia.
- Concertar citas a Gerencia.

### Relación de trabajo

Gerente General.

Gerente de Producción.

Gerente de Ventas.

Gerente Administrativo.

### Responsabilidad

- Informar al Gerente General de todas las llamadas recibidas.
- Entregar al Gerente General toda la correspondencia recibida.
- Enviar correspondencia y memorándums para los departamentos de la empresa.

## **12. Funciones generales de los Departamentos de la Empresa de Cocinas Industriales**

### **• Gerencia General**

El departamento de más alto rango dentro de la organización, responsable de la empresa en general, vela por el cumplimiento de todas las funciones en la organización para lograr así los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

- **Secretaría de gerencia**

La secretaria es el apoyo inmediato de la Gerencia General para manejar la agenda de trabajo y realizar notificaciones e informes de gerencia.

- **Gerencia de producción**

El departamento que funge como gerencia de producción tiene una responsabilidad muy grande dentro de la empresa ya que debe cumplir con normas de calidad en la producción de los productos, este departamento cuenta con 4 áreas, la primera área es la de producción, la segunda es el área de pintura, el área 3 es de ensamble y el área 4 es de bodega. La gerencia de producción es la única responsable de la calidad de los productos.

- **Gerencia de ventas**

La gerencia de ventas se encarga de buscar mercado en la ciudad y los departamentos del país para la línea de productos fabricados, para esta función es apoyada por salas de ventas ubicadas en diferentes puntos de la ciudad, así como en algunos departamentos; éstas venden a consumidores finales, existe también el área de ventas al mayoreo donde existen vendedores quienes tienen rutas establecidas en el interior del país como también en la ciudad, un 95% de las ventas se realizan al crédito.

El área de análisis de créditos dentro de este puesto fue creada con el propósito que se maneje un análisis profundo de los clientes que aspiran a tener un crédito comercial con la empresa.

Y por último el área de distribución, que está dentro de este departamento para poderle prestar un mejor servicio a los clientes y éstos puedan tener sus productos que están adquiriendo en el menor tiempo posible.

- **Gerencia de administración**

Este departamento es el responsable del manejo de controles administrativos, análisis de informes mensuales de producción y ventas, costos y gastos, así también en este departamento se encuentra el área de recursos humanos encargado de los expedientes del personal de la empresa como de extenderle constancias de trabajo a los empleados, trámites de prestamos bancarios, etc.

El área de contabilidad se encarga del control de inventarios de productos terminados, producción en proceso, materias primas, así también como materiales utilizados en el proceso de fabricación; se maneja la contabilidad fiscal, control de cuentas por cobrar y por pagar a corto y largo plazo.

El área de cobros fue creada para realizar toda la cobranza de la cartera de clientes pero esta función actualmente se está manejando en el departamento de ventas; al realizar el cobro la secretaria de ventas hace llegar un reporte de boletas de depósitos para el ingreso a libros de bancos, por lo que en el departamento administrativo se maneja el área financiera. La ultima área en el organigrama es la de compras y pagos, ésta se encarga de realizar compras al contado como también compras al crédito y cancelar las facturas en el tiempo estipulado con el proveedor.

En la estructura actual de la empresa se presenta el departamento de ventas como el encargado del análisis y autorización de créditos a clientes, según el organigrama el área de cobros se encuentra en una posición dentro de la Gerencia de Administración, aunque en la entrevista el personal de ventas comentó que también manejan el control de cuentas por cobrar.

Según lo expuesto anteriormente, en la empresa objeto de estudio, no existe un procedimiento adecuado para evaluar en forma técnica el riesgo crediticio, por lo

tanto son altas las posibilidades de que en la cartera de clientes de la empresa hayan cuentas morosas y cuentas incobrables, al no conocer la realidad futura del cliente y no utilizar un adecuado sistema de evaluación de riesgos, en cualquier momento pueden causar una crisis financiera de incalculables consecuencias a la empresa “Cocinas Industriales”, que como se observará posteriormente en el cuadro 10 (página 63), el porcentaje de las cuentas, tanto morosas como incobrables, corresponde al 15%.

### **13. Control en la aplicación de los procedimientos**

Al no existir un procedimiento totalmente definido y por escrito para la autorización de créditos en la empresa “Cocinas Industriales”, se carece también de una evaluación antes y después de la aplicación de estos lineamientos y de un monitoreo del riesgo crediticio.

En resumen, de acuerdo a la experiencia de la empresa “Cocinas Industriales” en el manejo del crédito a sus clientes, se argumenta que al no existir un adecuado análisis del riesgo crediticio, se está poniendo en riesgo la sobrevivencia de la empresa, porque su estrategia mercadológica de captación de nuevos clientes está sustentada en el financiamiento a sus distribuidores mayoristas, quienes a su vez otorgan crédito a sus consumidores finales. La empresa en mención requiere de un sistema que le permita evaluar el riesgo crediticio en mejor forma porque de acuerdo al cuadro 3, (página 35) el número y montos de las transacciones al crédito se encuentran en franco aumento.

### **14. Análisis de estados financieros**

A continuación se presentan los estados financieros de la empresa “Cocinas Industriales” de los años 2000-2001 para realizar el análisis de liquidez o prueba del ácido, solvencia, rotación de cuentas por cobrar, cuentas incobrables, razón de endeudamiento y rentabilidad.

**CUADRO 5**

| <b>BALANCE GENERAL<br/>DE LA EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES<br/>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000 Y 2001<br/>EN QUETZALES</b> |                     |                     |
|---|---------------------|---------------------|
|   | 2000                | 2001                |
| <u>Activo Circulante</u>  |                     |                     |
| Caja y Bancos   | 109,183.00          | 74,295.00           |
| Cuentas x cobrar a clientes   | 901,159.00          | 643,352.00          |
| Documentos por cobrar   | 28,396.00           | 26,025.00           |
| Inventario de mercadería  | 1,002,556.00        | 947,461.00          |
| Total Activo circulante   | 2,041,294.00        | 1,691,133.00        |
| <u>Activo Fijo Bruto</u>  |                     |                     |
| Vehículos   | 107,632.00          | 133,070.00          |
| Equipo de computación   | 24,713.00           | 31,464.00           |
| Mobiliario y Equipo   | 49,765.00           | 49,600.00           |
| Herramientas  | 1,568.00            | 1,045.00            |
| Programa de computación   | 6,161.00            | 5,545.00            |
| Equipo de seguridad   | 5,664.00            | 5,095.00            |
| Total Activo fijo   | 195,503.00          | 225,819.00          |
| <b>SUMA TOTAL ACTIVO</b>  | <b>2,236,797.00</b> | <b>1,916,952.00</b> |
| <u>Pasivo Circulante</u>  |                     |                     |
| Proveedores   | 844,762.00          | 820,110.00          |
| Cuentas por pagar   | 39,521.00           | 0.00                |
| Documentos x pagar  | 81,255.00           | 26,706.00           |
| Total pasivo Circulante   | 965,538.00          | 846,816.00          |
| <u>Pasivo Fijo</u>  |                     |                     |
| Documentos por pagar a largo plazo  | 206,666.00          | 60,000.00           |
| Total pasivo Fijo   | 206,666.00          | 60,000.00           |
| <b>SUMA TOTAL PASIVO</b>  | <b>1,172,204.00</b> | <b>906,816.00</b>   |
| Cuenta Capital  | 1,064,593.00        | 1,010,136.00        |
| <b>SUMAS IGUALES</b>  | <b>2,236,797.00</b> | <b>1,916,952.00</b> |

Fuente: Elaboración en base a datos obtenidos en investigación documental para la tesis de cuentas por cobrar en una empresa de Cocinas Industriales

**CUADRO 6**

| <b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS<br/>DE LA EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES<br/>DEL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000 Y 2001<br/>EN QUETZALES</b> |              |              |
|---|--------------|--------------|
|   | 2000         | 2001         |
| Ventas netas  | 6,538,560.00 | 4,987,000.00 |
| (-) Costo de ventas   | 5,757,513.00 | 3,989,600.00 |
| Utilidad Bruta  | 781,047.00   | 997,400.00   |
| (-) Gastos de Ventas  | 220,978.00   | 487,915.00   |
| (-) Gastos Administrativos  | 467,218.00   | 381,181.00   |
| Utilidad antes de impuesto  | 92,851.00    | 128,304.00   |
| Impuesto sobre la renta   | 28,783.81    | 39,774.24    |
| Utilidad Neta   | 64,067.19    | 88,529.76    |

Fuente: Datos obtenidos en investigación documental para la tesis de cuentas por cobrar en una empresa de Cocinas Industriales.

### 14.1 Razón de liquidez o Prueba del ácido

$$\begin{array}{r} \text{Activo Circulante-Inventarios} = \frac{2,041,294 - 1,002,556}{965,538} = \frac{1,038,738}{965,538} = 1.07 \\ \text{Pasivo Circulante} \end{array}$$

Para el año 2000

$$\begin{array}{r} \text{Activo Circulante-Inventarios} = \frac{1,691,133 - 947,461}{846,816} = \frac{743,672}{846,816} = 0.88 \\ \text{Pasivo Circulante} \end{array}$$

Para el año 2001

Según lo expresa el autor Lawrence Gitman, en su libro Administración Financiera Básica, Tercera Edición, página 130, que es aceptable un índice de prueba de ácido de 1.00 o mayor. Por otra parte, lo que se considera como un valor aceptable depende en gran parte del campo industrial en que opera la compañía. Esta razón ofrece una mejor estimación de la liquidez total, solamente cuando el inventario de la empresa no puede convertirse fácilmente en efectivo. Si el inventario es de fácil venta, el índice de solvencia es la medida preferida de la liquidez total. La prueba del ácido indica que si se debiera pagar los pasivos a corto plazo en el año 2000 quedaría un remanente de 0.07 mientras que en el año 2001 no se puede cubrir los pasivos a corto plazo quedando un déficit de 0.122 por lo que la empresa deberá mantener un mejor control sobre la liquidez en el próximo año.

### 14.2 Período promedio de cobranza

$$\begin{array}{r} \text{Cuentas por cobrar} = \frac{901,159.00}{12,966.67} = 69 \text{ días} \\ \text{Promedio de ventas al crédito diarias} \end{array}$$

Para el año 2000

$$\begin{array}{r} \text{Cuentas por cobrar} = \frac{643,352.00}{13,733.33} = 47 \text{ días} \\ \text{Promedio de ventas al crédito diarias} \end{array}$$

Para el año 2001

En el análisis anterior se puede concluir que el período utilizado en promedio de cobranza, mejoró significativamente ya que disminuyó en 22 días la duración para que se hiciera efectivo a la Empresa “Cocinas Industriales” sus ventas al crédito, porque en el año 2000 se otorgó diariamente en promedio de ventas al crédito Q. 12,966.67 y para recuperarlas se utilizaron 69 días, mientras que en el año 2001 se otorgó Q. 13,733.33 y se necesitaban 47 días para su recuperación.

### 14.3 Rotación de cuentas por cobrar

|                                     | Para el año 2000 | Para el año 2001 |
|-------------------------------------|------------------|------------------|
| <u>Días del Año</u>                 | <u>360</u>       | <u>360</u>       |
| <u>Período promedio de Cobranza</u> | <u>69</u>        | <u>47</u>        |
|                                     | = 5.22 = 5       | = 7.66 = 8       |

Según el autor Lawrence Gitman, mientras más alta sea la rotación de cuentas por cobrar de la empresa, es más favorable. En la empresa de Cocinas Industriales en el año 2000 sus cuentas por cobrar tuvieron una rotación de cinco veces y en el año 2001 aumento a ocho, reflejando una mejora favorable porque sus créditos fueron recuperados y convertidos en efectivo tres veces más que el año anterior.

### 14.4 Cuentas incobrables

De acuerdo a la información del cuadro 10 (página 63), existe un 15% de cuentas incobrables, por lo que si las ventas al crédito anuales del año 2001 son de Q.4,944,000.00, la empresa debe considerar una pérdida en cuentas incobrables de Q.741,600.00.

### 14.5 Razón de endeudamiento

|                     | Para el año 2000 | Para el año 2001 |
|---------------------|------------------|------------------|
| <u>Pasivo Total</u> | <u>1,172,204</u> | <u>906,816</u>   |
| <u>Activo Total</u> | <u>2,236,797</u> | <u>1,916,952</u> |
|                     | = 0.52 = 52%     | = 0.47 = 47%     |



El resultado de la aplicación de esta razón refleja que la empresa en el año 2000 financió el 52% de sus activos con deuda y en el año 2001 un 47% es capital de los acreedores que se invirtió en los activos, por tal razón se ha mejorado en comparación del año anterior.

## 14.6 Razones de Rentabilidad

### 14.6.1 Margen bruto de utilidad

Para el año 2000

$$\frac{\text{Ventas-Costo de ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{6,538,560 - 5,757,513}{6,538,560.00} = \frac{781,047}{6,538,560} = 0.12$$

Para el año 2001

$$\frac{4,987,000 - 3,989,600}{4,987,000} = \frac{997,400}{4,987,000} = 0.20$$

El margen bruto de utilidades para el año 2000 fue del 12%; en el año 2001 hubo una baja en ventas a comparación del año anterior, pero el costo de ventas bajó considerablemente debido a la compra de mercaderías a bajos precios, por lo que incrementó el porcentaje de utilidad sobre las ventas al 20%. Adicionalmente, los gastos administrativos disminuyeron, provocando una mayor utilidad neta en relación al año 2000.

### 14.6.2 Margen neto de utilidad

Para el año 2000

$$\frac{\text{Utilidad después de impuesto}}{\text{Ventas}} = \frac{64,067.19}{6,538,560} = 0.00979$$

Para el año 2001

$$\frac{88,529.76}{4,987,000} = 0.0177$$

La empresa Cocinas Industriales obtuvo en el año 2000 un margen neto de

utilidades del 0.98%, porcentaje que no llega ni siquiera al 1% sobre las ventas por lo que se considera un margen muy bajo para la empresa ya que por cada Q.1.00 de ventas se obtiene Q.0.01 de rendimiento. En el año 2001 el porcentaje fue mejorado a 1.77%, aún así se considera muy bajo.

#### 14.6.3 Rendimiento de la inversión

Para el año 2000

$$\frac{\text{Utilidad después de impuesto}}{\text{Activo Total}} = \frac{64,067.19}{2,236,797} = 0.0286 = 2.86\%$$

Activo Total 2,236,797

Para el año 2001

$$\frac{88,529.76}{1,916,952} = 0.0461 = 4.61\%$$

1,916,952

En el año 2000 la Empresa Cocinas Industriales tuvo un 2.86% de rendimiento sobre la inversión y en el año 2001 un 4.61% debido a que las utilidades mejoraron considerablemente.

#### 14.6.4 Rendimiento de capital

Para el año 2000

$$\frac{\text{Utilidad después de impuesto}}{\text{Capital social}} = \frac{64,067.19}{1,064,593} = 0.060 = 6\%$$

Capital social 1,064,593

Para el año 2001

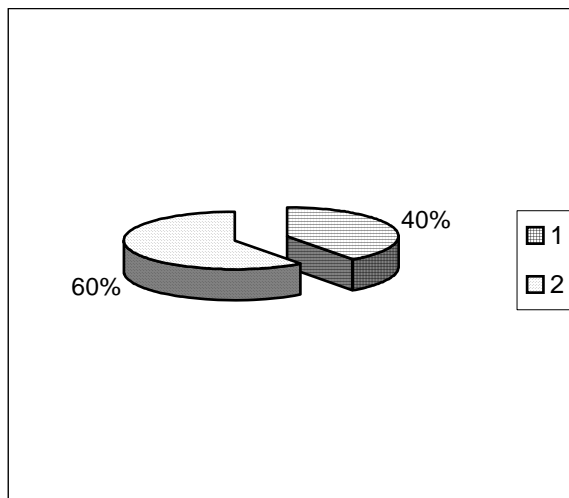
$$\frac{88,529.76}{1,010,136} = 0.0876 = 8.76\%$$

1,010,136

De acuerdo a la fórmula anterior en el año 2000 la empresa generó un 6% de rendimiento sobre el capital o el patrimonio, mejorando este porcentaje en el año 2001 a un 8.76% lo que refleja una mejora de 2.76% para la empresa "Cocinas Industriales".

## 15. Análisis de entrevista dirigida al personal del departamento de ventas

**GRAFICA 1**  
**¿EXISTEN POLÍTICAS DE CRÉDITO DEFINIDAS**  
**EN LA EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES?**



|   |                                |     |
|---|--------------------------------|-----|
| 1 | Si existen políticas definidas | 40% |
| 2 | No existen políticas definidas | 60% |

Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, tesis de cuentas por cobrar en una empresa de Cocinas Industriales diciembre 2001.

En la gráfica anterior se muestra la opinión del personal del departamento de ventas respecto a la existencia de políticas de crédito definidas en la empresa, por lo que un 40% opinaron que si existen y un 60% opinaron que existen políticas pero no están escritas, por lo que no son consideradas como “definidas”.

### 15.1 Políticas de crédito existentes en la actualidad en la empresa Cocinas Industriales

Actualmente las políticas que más se están manejando en la empresa según las respuestas del personal entrevistado son:

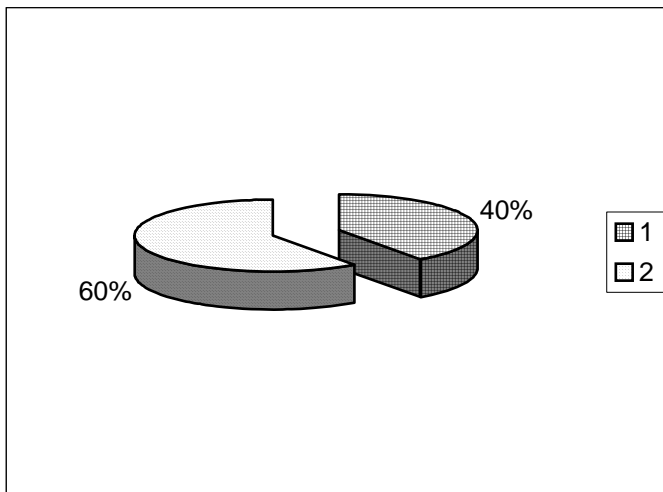
- a. No se autoriza crédito, si un cliente tiene facturas pendientes de cancelar.
- b. Para autorizar un primer crédito, el cliente deberá comprar previamente

dos veces al contado.

c. El cliente que pide crédito debe llenar una solicitud de crédito, adjuntar fotocopia de cédula de vecindad, fotocopia de patente de comercio y tener 3 referencias comerciales.

d. Cuando se le da crédito a un cliente desde la primera compra deberá investigársele detenidamente.

**GRAFICA 2**  
**¿EXISTEN NORMAS DE CRÉDITO ESTABLECIDAS EN LA EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES?**



|   |                             |     |
|---|-----------------------------|-----|
| 1 | Si existen normas definidas | 40% |
| 2 | No existen normas definidas | 60% |

Fuente: Propia. Investigación de campo, tesis de cuentas por cobrar en una empresa de Cocinas Industriales

En la presente gráfica se muestra la opinión del personal de ventas con relación a que si existen normas de créditos establecidas en la empresa, 40% del personal contestó que si existen normas y el 60% dijo que las normas no existen por escrito, por lo que se consideran “no definidas”. Las normas de créditos es el conjunto de directrices de aplicación general, que no admite el criterio de las personas que están sujetas a ellas, mientras que las políticas de crédito sirven para establecer los lineamientos que determinan si se otorga un crédito a un cliente y por cuánto se le debe conceder.

### 15.2 Tiempo que tiene de funcionar como departamento de ventas

El 100% del personal de ventas de Cocinas Industriales respondió que tal departamento de ventas tiene 10 años de funcionar y desde su creación ha venido encargándose de la administración del otorgamiento de crédito y gestiones de la cobranza.

### 15.3 Forma en la que se establecen las políticas de crédito

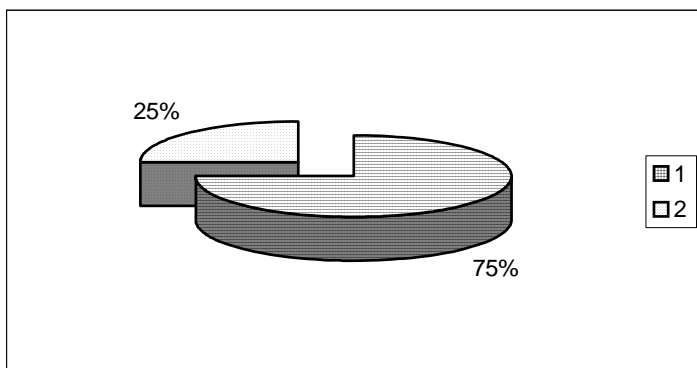
En esta pregunta no dieron respuesta ya que no existen políticas por escrito sino que las políticas aplicadas son en base a la experiencia laboral de muchos años de los ejecutivos superiores. Las políticas que se aplican en la empresa se dan a conocer en reuniones de trabajo.

### 15.4 Forma en que se conceden los créditos

Las primeras dos compras del nuevo cliente deberán ser al contado, luego para que se le conceda crédito deberá llenar una ficha de datos y solicitud de crédito; presentar fotocopia de cédula de vecindad, y fotocopia de patente de comercio, además de proporcionar 3 referencias comerciales. Luego se investigara la veracidad de los documentos y referencias por medio de la secretaria de ventas y se dará por aprobado el crédito.

**GRAFICA 3**

**¿RECIBE EL PERSONAL DE VENTAS CAPACITACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE SUS LABORES?**

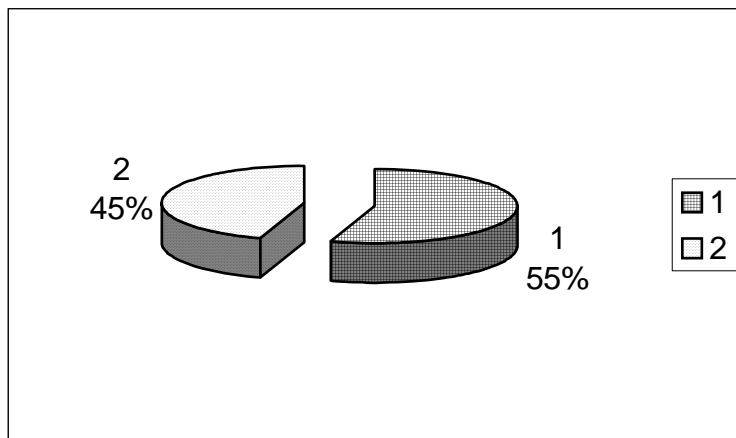


|    |     |
|----|-----|
| No | 75% |
| Si | 25% |

Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, tesis de cuentas por cobrar en una empresa de Cocinas Industriales

El personal del departamento de ventas informó en un 75% de las respuesta que no recibe capacitación y el 25% restante comentó que reciben capacitación para la atención al cliente y técnicas de ventas cada seis meses.

**GRAFICA 4**  
**¿CUÁL ES EL PROCEDIMIENTO ACTUAL DE COBROS?**



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, tesis de cuentas por cobrar en una empresa de Cocinas Industriales.

**CUADRO 7**  
**PROCEDIMIENTO ACTUAL DE COBROS**  
**EN LA EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES**

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 1 | Cobros por medio del vendedor (cheque)  | 55% |
| 2 | Cobros por medio de secretaria de ventas, llamadas telefónicas (los clientes depositan) | 45% |

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo.

En el departamento de ventas se realizan dos procedimientos distintos para efectuar la cobranza. EL primero de ellos consiste en que los vendedores visitan a los clientes con el propósito de cobrar las facturas vencidas, en el momento de cobrar la factura el cliente cancela ya sea efectivo o cheque y el vendedor

extiende un recibo membretado provisional. El vendedor entrega en la empresa a la secretaria de ventas los cobros realizados, la secretaria de ventas extiende un recibo de caja y es enviado al cliente en la próxima visita del vendedor o al entregar la mercadería por medio del transporte de la empresa; el porcentaje cobrado de esta forma es de un 55%.

El procedimiento número dos se realiza por medio de la secretaria de ventas quien se encarga de llamar a los clientes para informarles que su cuenta está vencida y los clientes realizan los depósitos en el banco, después de esto, los clientes llaman para informar el monto depositado y el número de boleta del depósito, así como a que banco depositaron. Seguidamente se verifica si realmente fue hecha la transacción, para emitir un recibo de caja a favor del cliente, el cual es entregado junto a la factura original por medio del transporte de la empresa.

### **15.5 Cuentas por cobrar en la Empresa Cocinas Industriales a diciembre 2000.**

En el cuadro 8 se muestra los valores de las ventas al crédito en el mes de diciembre del año 2000.

Los datos se componen de la siguiente forma: Cincuenta facturas cambiarias con un monto total de crédito concedido de Q. 630,146.00 durante un mes, monto que asciende a un 70% de las cuentas por cobrar totales incluyendo las cuentas morosas e incobrables que tiene la empresa a diciembre del año 2000.

A continuación se presenta el cuadro de cuentas por cobrar de la Empresa de “Cocinas Industriales”.

**CUADRO 8**  
**CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA**  
**COCINAS INDUSTRIALES A DICIEMBRE 2000**  
**(EN QUETZALES)**

| <b>Fecha de ventas</b> | <b>No. Factura</b> | <b>Días-Crédito</b> | <b>Monto al Crédito</b> |
|------------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| 02/12/2000             | 3628               | 30                  | 5,625.00                |
| 02/12/2000             | 3627               | 30                  | 11,350.00               |
| 02/12/2000             | 3626               | 30                  | 12,454.50               |
| 03/12/2000             | 3625               | 30                  | 23,436.50               |
| 03/12/2000             | 3622               | 30                  | 16,190.00               |
| 03/12/2000             | 3621               | 30                  | 18,213.00               |
| 04/12/2000             | 3617               | 30                  | 11,814.00               |
| 04/12/2000             | 3616               | 30                  | 11,710.00               |
| 04/12/2000             | 3612               | 30                  | 11,452.00               |
| 05/12/2000             | 3608               | 30                  | 14,120.00               |
| 05/12/2000             | 3607               | 30                  | 14,730.00               |
| 05/12/2000             | 3605               | 30                  | 1,760.00                |
| 05/12/2000             | 3595               | 30                  | 1,834.00                |
| 05/12/2000             | 3594               | 30                  | 5,960.00                |
| 06/12/2000             | 3590               | 30                  | 1,384.00                |
| 06/12/2000             | 3585               | 30                  | 13,614.00               |
| 08/12/2000             | 3584               | 30                  | 1,605.00                |
| 08/12/2000             | 3582               | 30                  | 19,926.00               |
| 08/12/2000             | 3576               | 30                  | 13,258.00               |
| 09/12/2000             | 3573               | 30                  | 3,273.00                |
| 09/12/2000             | 3569               | 30                  | 1,410.00                |
| 10/12/2000             | 3567               | 30                  | 828.00                  |
| 10/12/2000             | 3560               | 30                  | 11,250.00               |
| 10/12/2000             | 3556               | 30                  | 2,500.00                |
| 10/11/2000             | 3545               | 30                  | 7,172.00                |
| 10/11/2000             | 3544               | 30                  | 11,615.00               |
| 11/12/2000             | 3543               | 30                  | 15,255.00               |
| 11/12/2000             | 3537               | 30                  | 36,734.00               |
| 11/12/2000             | 3534               | 30                  | 15,275.00               |
| 11/12/2000             | 3532               | 30                  | 15,661.00               |
| 12/12/2000             | 3529               | 30                  | 14,680.00               |
| 12/12/2000             | 3528               | 30                  | 9,882.00                |
| 12/12/2000             | 3527               | 30                  | 21,440.00               |
| 13/12/2000             | 3525               | 30                  | 18,055.00               |
| 13/12/2000             | 3524               | 30                  | 8,418.00                |
| 14/12/2000             | 3523               | 30                  | 12,526.00               |
| 14/12/2000             | 3519               | 30                  | 2,485.00                |
| 14/12/2000             | 3518               | 30                  | 10,390.00               |
| 17/12/2000             | 3515               | 30                  | 12,523.00               |
| 17/12/2000             | 3508               | 30                  | 13,600.00               |
| 18/12/2000             | 3507               | 30                  | 900.00                  |
| 18/12/2000             | 3506               | 30                  | 13,150.00               |
| 19/12/2000             | 3505               | 30                  | 13,047.00               |
| 19/12/2000             | 3504               | 30                  | 22,725.00               |
| 19/12/2000             | 3496               | 30                  | 27,807.00               |
| 20/12/2000             | 3496               | 30                  | 18,585.00               |
| 20/12/2000             | 3495               | 30                  | 22,160.00               |
| 20/12/2000             | 3489               | 30                  | 16,955.00               |
| 20/12/2000             | 3484               | 30                  | 17,527.00               |
| 20/12/2000             | 3483               | 30                  | 21,882.00               |
| <b>TOTAL</b>           |                    |                     | <b>630,146.00</b>       |

Fuente: Investigación Documental para la tesis de cuentas por cobrar en una empresa de Cocinas Industriales



## 15.6 Cuentas Morosas en la Empresa Cocinas Industriales

**CUADRO 9**  
**CUENTAS MOROSAS EN LA**  
**EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES**  
**JUNIO 2000 A NOVIEMBRE 2000**  
**(EN QUETZALES)**

| <b>Fecha de Ventas</b> | <b>No. Factura</b> | <b>Días - Crédito</b> | <b>Monto de Crédito</b> |
|------------------------|--------------------|-----------------------|-------------------------|
| 02/06/2000             | 3469               | 30                    | 1,760.00                |
| 08/06/2000             | 3472               | 30                    | 15,755.00               |
| 19/06/2000             | 3477               | 30                    | 14,988.00               |
| 11/07/2000             | 3553-54            | 30                    | 9,100.00                |
| 19/07/2000             | 3658               | 30-60                 | 16,345.00               |
| 16/07/2000             | 3656               | 30                    | 8,550.00                |
| 12/08/2000             | 3655               | 30                    | 11,805.00               |
| 19/08/2000             | 3654               | 30                    | 6,943.26                |
| 16/10/2000             | 3647               | 30                    | 6,106.40                |
| 14/10/2000             | 3646               | 30                    | 10,170.00               |
| 07/10/2000             | 3643               | 30                    | 4,275.00                |
| 27/10/2000             | 3642               | 30                    | 996.00                  |
| 27/11/2000             | 3641               | 30                    | 720.00                  |
| 07/11/2000             | 3640               | 30                    | 12,720.00               |
| 12/11/2000             | 3633               | 30                    | 1,160.00                |
| 12/11/2000             | 3632               | 30                    | 580.00                  |
| 05/11/2000             | 3629               | 30                    | 13,770.00               |
| TOTAL                  |                    |                       | 135,743.66              |

Fuente: Investigación documental para la tesis de cuentas por cobrar en una empresa Cocinas Industriales.

En el presente cuadro se demuestra la cantidad de cuentas morosas que estaban a diciembre de 2000, porcentaje que de acuerdo al total por cobrar es del 15%, cuentas amparadas por 18 facturas cambiarias del 2 de junio del 2000 al 5 de noviembre del mismo año, ésta información fue obtenida por medio de la investigación documental en la Empresa “Cocinas Industriales”.

## 15.7 Cuentas incobrables en la Empresa Cocinas Industriales

**CUADRO 10**  
**CUENTAS INCOBRABLES**  
**EN LA EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES**  
**DICIEMBRE 1998 A MAYO 2000**  
**(EN QUETZALES)**

| Fecha        | No. de Factura | Días-Crédito | Monto             |
|--------------|----------------|--------------|-------------------|
| 10/12/1998   | 236            | 30           | 495.00            |
| 28/04/1998   | 491            | 30           | 830.00            |
| 16/06/1998   | 549            | 30           | 10,000.00         |
| 12/08/1998   | 774            | 30           | 12,035.86         |
| 20/08/1998   | 790            | 30           | 771.00            |
| 10/12/1998   | 1161           | 30           | 4,086.00          |
| 19/12/1998   | 1198           | 30           | 13,445.00         |
| 19/01/1999   | 1198           | 30           | 12,700.00         |
| 30/05/1999   | 1285           | 30           | 15,000.00         |
| 30/06/1999   | 1286           | 30           | 5,000.00          |
| 22/10/1999   | 1287           | 30           | 1,290.00          |
| 09/11/1999   | 1288           | 30           | 680.00            |
| 13/11/1999   | 2421           | 30           | 845.00            |
| 01/12/1999   | 2485           | 30           | 4,425.75          |
| 01/12/1999   | 2499           | 30           | 193.73            |
| 15/12/1999   | 2567           | 30           | 267.00            |
| 04/12/1999   | 2583           | 30           | 1,100.00          |
| 20/12/1999   | 2719           | 30           | 135.00            |
| 31/12/1999   | 2868           | 30           | 1,244.00          |
| 31/12/1999   | 2927           | 30           | 1,400.00          |
| 31/12/1999   | 2974           | 30           | 220.00            |
| 21/12/1999   | 3008           | 30           | 642.00            |
| 09/02/2000   | 2961           | 30           | 965.00            |
| 17/03/2000   | 3169           | 30           | 2,100.00          |
| 21/03/2000   | 3214           | 30           | 460.00            |
| 29/03/2000   | 3316           | 30           | 3,292.00          |
| 08/04/2000   | 3309           | 30           | 1,100.00          |
| 08/04/2000   | 3309           | 30           | 1,810.00          |
| 10/04/2000   | 3322           | 30           | 1,650.00          |
| 10/04/2000   | 3331           | 30           | 11,184.00         |
| 10/04/2000   | 3336           | 30           | 3,645.00          |
| 15/05/2000   | 3337           | 30           | 3,688.00          |
| 16/05/2000   | 3343           | 30           | 3,980.00          |
| 16/05/2000   | 3395           | 30           | 5,325.00          |
| 17/05/2000   | 3407           | 30           | 2,562.00          |
| 17/05/2000   | 3423           | 30           | 2,500.00          |
| 31/05/2000   | 3457           | 30           | 3,035.00          |
| 31/05/2000   | 3464           | 30           | 1,168.00          |
| <b>TOTAL</b> |                |              | <b>135,269.34</b> |

Fuente: Investigación documental para la tesis de Cuentas por Cobrar en una Empresa Cocinas Industriales

Según la investigación documental se localizó una gran cantidad de cuentas que se han convertido en incobrables, por lo que esto da lugar a que la empresa

no alcance su objetivos de recuperar lo invertido en las ventas al crédito, esto se demuestra con el cuadro anterior.

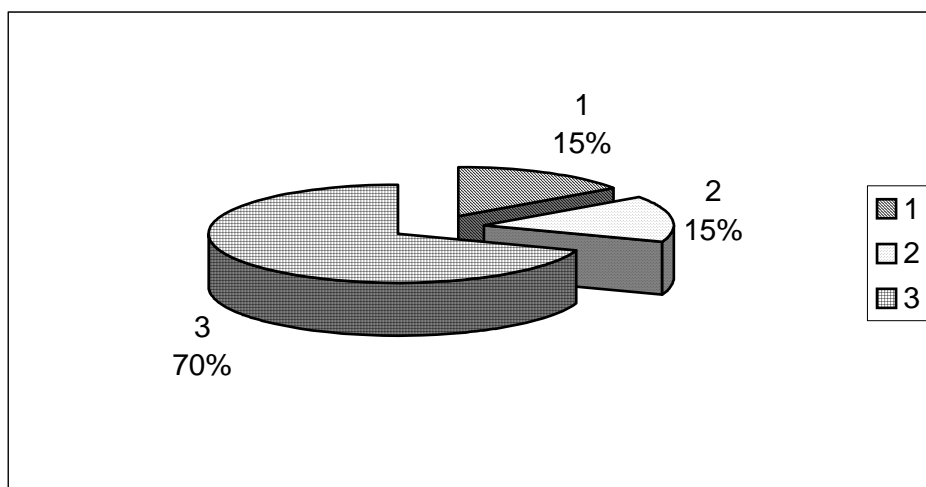
**15.8 Resumen del resultado final del volumen de cuentas por cobrar, cuentas morosas e incobrables**

**CUADRO 11  
RESUMEN DE RESULTADOS  
DE CUENTAS POR COBRAR, CUENTAS MOROSAS E INCOBRABLES  
EN LA EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES  
DE DICIEMBRE 1998 A DICIEMBRE 2000**

|                     |                      |                   |
|---------------------|----------------------|-------------------|
| Cuentas por Cobrar  | Q. 630,146.00        | De 1 a 30 días    |
| Cuentas Morosas     | Q. 135,743.66        | De 31 a 180 días  |
| Cuentas Incobrables | Q. 135,269.34        | De 181 a 730 días |
| <b>Total</b>        | <b>Q. 901,159.00</b> |                   |

Fuente: Investigación documental para la Tesis de cuentas por cobrar en una empresa de Cocinas Industriales.

**GRAFICA 5  
RESUMEN DE RESULTADOS  
DE CUENTAS POR COBRAR, CUENTAS MOROSAS, E INCOBRABLES  
EN LA EMPRESA DE COCINAS INDUSTRIALES  
DICIEMBRE 1998 A DICIEMBRE 2000.**



Fuente: Propia. Investigación de campo, tesis de cuentas por cobrar en una empresa de Cocinas Industriales

En la gráfica anterior se muestra la distribución de las cuentas pendientes de cobro en la Empresa “Cocinas Industriales” en cuentas por cobrar un 70%, en cuentas morosas un 15% y el 15% restante es de cuentas incobrables.

### **15.9 Control que se realiza sobre las cuentas por cobrar**

La respuesta del personal del departamento de ventas con respecto a éste cuestionamiento fue el siguiente:

La secretaria de ventas maneja un libro de cuentas por cobrar y mensualmente elabora un resumen del mismo; semanalmente realiza un reporte, el cual entrega a los vendedores para que realicen los cobros correspondientes, así también en el área de contabilidad se maneja un control de cuentas por cobrar en donde mensualmente el contador entrega a Gerencia un informe para comparar con el reporte de la secretaria de ventas.

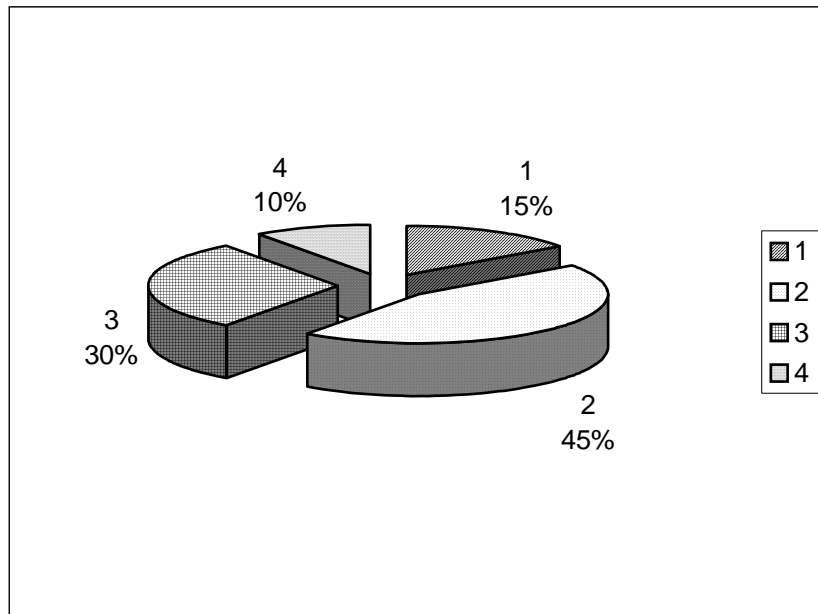
**CUADRO 12**  
**DÍAS DE ATRASO DE PAGOS DE LOS CLIENTES**  
**DE LA EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES**

| <b>Opciones</b>                   | <b>Porcentaje de opiniones del personal de ventas</b> |
|-----------------------------------|---|
| Cientes que pagan 8 días después  | 15%   |
| Cientes que pagan 15 días después | 45%   |
| Cientes que pagan 30 días después | 30%   |
| Cientes que pagan 60 días después | 10%   |
| <b>Total</b>                      | <b>100%</b>   |

Fuente: Investigación Documental para tesis de Cuentas por cobrar en una empresa de Cocinas Industriales

## GRAFICA 6

### ¿CUÁNTO TIEMPO SE EXCEDEN LOS CLIENTES EN NO REALIZAR LOS PAGOS?



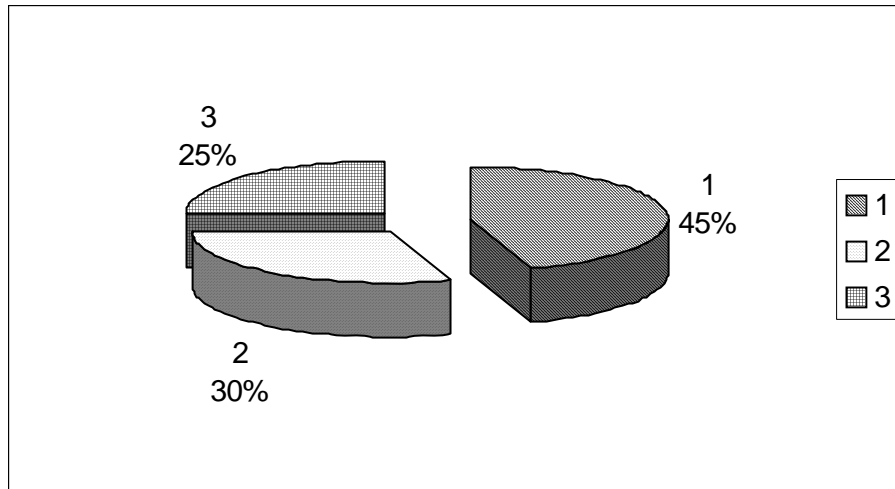
Fuente: Propia. Investigación de campo, tesis de cuentas por cobrar en una empresa de Cocinas Industriales.

Según la información recabada, los clientes no cancelan en la fecha establecida, 15% de los clientes cancelan 8 días después de la fecha, un 45% realizan el pago 15 días después, un 30% cancelan con 30 días de atraso y el 10% de los clientes cancelan 60 días después, estimando que un 1% de los clientes, el cheque girado sale rechazado.

#### 15.10 Razones que dan los clientes cuando no cancelan su cuenta

- El cliente argumenta que el producto no se vende aún, las ventas están bajas.
- El cliente está de viaje.
- El cliente invierte su dinero en adquirir otros productos.

**GRAFICA 7**  
**¿QUÉ RAZONES DAN LOS CLIENTES CUANDO NO CANCELAN SU CUENTA?**



Fuente: Propia. Investigación de campo, tesis de cuentas por cobrar en una empresa de Cocinas Industriales

**CUADRO 13**  
**PORCENTAJE DE RAZONES QUE DAN LOS CLIENTES CUANDO NO PAGAN SUS CUENTAS**

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 1 | Los clientes no han vendido la mercadería     | 45% |
| 2 | Los clientes están de viaje                   | 30% |
| 3 | Los clientes han invertido en otros productos | 25% |

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo.

La gráfica anterior refleja las respuestas del personal de ventas con relación a las razones que dan los clientes cuando no cancelan su cuenta pendiente a la empresa.

### **CAPITULO III**

## **CRITERIOS PARA UNA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA DE COCINAS INDUSTRIALES**

### **A. CRITERIOS PARA UNA EFICIENTE AUTORIZACIÓN DE CRÉDITOS**

En la investigación de campo realizada, se determinó que la empresa “Cocinas Industriales”, en su estrategia crediticia, no cumple a cabalidad con los principios que deben de regir para lograr una cartera de créditos relativamente sana, los cuales fueron expuestos en el primer capítulo, por lo tanto, la administración de la empresa deberá velar por la aplicación de estos principios, los cuales se describen en los párrafos siguientes:

#### **1. Determinación de requisitos para la selección de los clientes mayoristas**

Cocinas Industriales deberá considerar por clientes mayoristas a aquellas personas o empresas que participan en el proceso de distribución de un producto como intermediarios entre el productor y el consumidor final. Para la empresa “Cocinas Industriales” mayoristas son todos aquellos clientes que adquieren dos unidades o más de cocinas industriales, al crédito o al contado, las cuales son vendidas al consumidor final.

#### **2. Políticas para la autorización de créditos**

Para la empresa “Cocinas Industriales” los principios de política crediticia que deben ser observados por las unidades administrativas responsables de la autorización, administración y recuperación de la cartera crediticia son los siguientes:

- Todo cliente para ser sujeto de crédito de parte de “Cocinas Industriales” deberá tener como mínimo tres años de estar operando en el mercado.
- Se atenderán crediticiamente hablando a personas individuales siempre y

cuando se encuentren registradas como comerciantes individuales normales y/o personas jurídicas.

- El grado de endeudamiento o apalancamiento de cada cliente no deberá de exceder del 75% según se establezca en sus estados financieros presentados.
- El cliente deberá adjuntar a su solicitud, fotocopia de la patente de comercio, constancia de identificación tributaria, estados financieros de los dos últimos periodos contables y estados de cuenta bancarios de los últimos dos meses.
- El analista de créditos deberá investigar toda la información presentada por el cliente según procedimiento propuesto y determinar una autorización o denegación por parte del jefe de créditos.
- Realizar una visita personalizada al nuevo cliente para evaluar aspectos en su negocio tales como: tipo de negocio que posee, evaluar el establecimiento en cuanto al inventario de mercadería que posee para corroborar contra los inventarios presentados en los estados financieros.
- Deberá actualizarse la base de datos que alimenta la cartera crediticia de “Cocinas Industriales” cada tres meses.
- Por clientes nuevos deberá de entenderse aquellos clientes que por primera vez solicitan una operación comercial a “Cocinas Industriales” y que cuya operación implique el otorgar un crédito.

## **2.1 Escala de clientes**

La empresa cocinas industriales deberá determinar una escala de calificación para sus clientes, de acuerdo al historial crediticio de cada cliente, de la siguiente forma:

Clientes Tipo “A”. Serán todos aquellos clientes cuyo régimen de pagos manifiesten puntualidad y cumplimiento en la cancelación de sus obligaciones al vencimiento de las mismas. La política para estos clientes es otorgar el crédito solicitado.



**CUADRO 14**  
**PARÁMETROS DE CALIFICACION PARA UN CLIENTE TIPO “A”**

| <b>Concepto</b>                | <b>Parámetro</b> |
|--------------------------------|------------------|
| Grado de Endeudamiento         | 50% Máximo       |
| Índice de Solvencia            | 2:1              |
| Prueba de Ácido                | 1:1              |
| Rotación de cuentas por cobrar | 12               |
| Plazo medio de Cobranza        | 30 Días          |

Fuente: Elaboración propia.

Cientes Tipo “B” Serán todos aquellos clientes que normalmente cancelan sus obligaciones con un máximo de quince días después del vencimiento. La política con estos clientes será el otorgar el financiamiento solicitado, con visitas constantes a sus centros de operación.

**CUADRO 15**  
**PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN PARA UN CLIENTE TIPO “B”**

| <b>Concepto</b>                | <b>Parámetro</b> |
|--------------------------------|------------------|
| Grado de Endeudamiento         | 75% Máximo       |
| Índice de Solvencia            | 1.50:1           |
| Prueba de Ácido                | 1:1              |
| Rotación de cuentas por cobrar | 9                |
| Plazo medio de Cobranza        | 45 Días          |

Fuente: Elaboración propia.

Clientes Tipo “C” Serán los clientes que cancelan sus obligaciones sesenta días o más, después del vencimiento de las mismas. Una vez un cliente de “Cocinas Industriales” es calificado en esta categoría, se deberá suspender toda operación crediticia con el mismo.

## 2.2 Monto de créditos de acuerdo a la solvencia del cliente

En este contexto, entiéndase por solvencia, a la capacidad de enfrentar las deudas a corto plazo con la disponibilidad inmediata de activos, sea esta persona individual o jurídica. En este sentido y de acuerdo a la política crediticia establecida, el crédito máximo que “Cocinas Industriales” deberá de otorgar a una persona individual o jurídica no deberá de exceder del 25% del patrimonio del solicitante, siempre y cuando el grado de apalancamiento o endeudamiento del solicitante no exceda del 75%.

Por ejemplo: Si un cliente (persona individual o jurídica) solicita un crédito y el estado patrimonial o balance general presenta la siguiente estructura:

|                 |            |
|-----------------|------------|
| Activos totales | 350,000.00 |
| Pasivos Totales | 250,000.00 |
| Patrimonio neto | 100,000.00 |

**El grado de endeudamiento será:  $\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$**

En donde:

$$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}} = \frac{250,000.00}{350,000.00}$$

ENDEUDAMIENTO 71 %

Patrimonio del solicitante 100,000.00

Para este caso, el grado de apalancamiento del solicitante no excede del 75% y el 25 % del patrimonio neto es de Q 25,000.00, cifra de crédito máximo que “Cocinas Industriales” deberá de conceder a este cliente.

### **2.3 Plazo de pago**

Por plazo de pago deberá de entenderse al tiempo máximo que “Cocinas Industriales” deberá otorgar a cada cliente para la cancelación del crédito otorgado, en este sentido, el plazo de pago deberá de estar en relación a la rotación de inventarios del solicitante, sí por ejemplo, al solicitar la información necesaria, se deberá de determinar la rotación de inventarios del cliente, de acuerdo al procedimiento siguiente donde se toma como ejemplo la información de la Empresa Austral, S.A. (Ver cuadro 16, página 75).

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$$

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}} = \frac{1,250,000}{470,000} = 2.66 \text{ veces}$$

Lo que significa que la vida máxima promedio de los inventarios en las bodegas del cliente es de 135 días, lo cual se obtiene dividiendo 360 días del año entre el resultado de la rotación de inventarios y ese será el plazo máximo que “Cocinas Industriales” deberá dar para pago a sus clientes.

$$\text{Período Promedio de Pago} = \frac{\text{Proveedores}}{\text{Compras al crédito diarias}}$$

$$\frac{\text{Proveedores}}{\text{Compras al Crédito diarias}} = \frac{220,000}{4,850} = 45.36 = 45 \text{ días}$$

Al realizar la operación del período promedio de pago descubrimos que el cliente

no podrá cancelar sino hasta los 45 días después de haber realizado su compra, por lo que al analizar esta razón se demuestra el plazo máximo en que debe otorgarse el crédito.

## **2.4 Actualización de base de datos**

Cocinas Industriales deberá actualizar los datos de todos los clientes activos trimestralmente, de la siguiente forma:

- Verificación de facturas en cuentas por cobrar.
- Verificar si aparece en reporte de saldos morosos.
- Verificar si existen cheques rechazados.
- Tiempo promedio de atraso en pagos.
- Visita personal al negocio del cliente (máximo cada tres meses).

## **3. Procedimientos para el análisis de la autorización de créditos a clientes nuevos**

Cocinas Industriales deberá considerar como clientes nuevos aquellos clientes que por primera vez solicitan una compra y que cuya operación implique el otorgar un crédito. Posteriormente se presenta un Manual de Normas y Procedimientos en el cual se detallan los pasos adecuados para realizar una autorización de créditos.

### **3.1 Verificación de documentos**

La documentación mínima requerida a los clientes nuevos será la siguiente:

- **Personas Individuales:**

- Fotocopia de la Patente de Comercio
- Número de Identificación Tributaria
- Solicitud de crédito (formato proporcionado por la empresa)
- Fotocopia de cédula de vecindad

- Estados Financieros (los últimos dos años)
- Fotocopia de estados de cuenta bancarios de los últimos dos meses

- **Personas Jurídicas**

- Fotocopia de la Patente de Comercio
- Fotocopia de la Patente de Sociedad
- Fotocopia de la Escritura de constitución de sociedad y sus modificaciones
- Nombramiento del representante legal
- Fotocopia de cédula del representante legal
- Estados Financieros (de los últimos dos años)
- Fotocopia de estados de cuenta bancarios de los últimos 2 meses
- Solicitud de crédito (formato proporcionado por la empresa)

Toda la documentación requerida deberá de ser debidamente verificada, según procedimiento propuesto.

### **3.2 Visitas personales**

Una vez verificada la autenticidad de la documentación presentada, el funcionario responsable de administrar la cartera crediticia deberá de efectuar una visita a las instalaciones de la empresa solicitante.

### **3.3 Llamadas telefónicas**

Se deberán de confirmar las referencias comerciales y personales proporcionadas por el cliente vía telefónica.

### **3.4. Análisis de estados financieros**

Cocinas industriales deberá adoptar la evaluación por medio de las herramientas de análisis financiero, esto obedece a una estrategia de crédito cautelosa y conservadora, lo que obliga a realizar un minucioso examen del estado de resultados y del balance general del solicitante del crédito. Cuando sea posible

es conveniente comparar los resultados con los del año anterior, o con los de otra entidad con actividades comerciales similares. Así también, el estado de origen y aplicación de fondos permite al administrador financiero analizar las fuentes y los usos históricos de los fondos de una empresa. Cocinas Industriales al considerar el otorgar o no un crédito a un cliente mayorista nuevo, deberá de considerar las razones financieras, como se muestra en el siguiente ejemplo, con la solicitud de la compañía Austral, S.A.

**CUADRO 16**

| <b>BALANCE GENERAL<br/>DE LA EMPRESA AUSTRAL, S.A.<br/>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000-2001<br/>EN QUETZALES</b> |                  |                  |  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|--|------------------|------------------|
| <b>ACTIVO</b>   | <b>2001</b>      | <b>2000</b>      | <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>               | <b>2001</b>      | <b>2000</b>      |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>   |                  |                  | <b>CORTO PLAZO</b>                       |                  |                  |
| CAJA Y BANCOS   | 6,000            | 40,000           | PORCION CORRIENTE DE LA DEUDA A          |                  |                  |
| INVERSIONES TEMPORALES  | 4,000            | 4,000            | CORTO PLAZO                              | 120,000          | 60,000           |
| CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES   | 320,000          | 244,000          | CUENTAS POR PAGAR                        | 220,000          | 235,000          |
| INVENTARIOS ( AL COSTO PROMEDIO<br>INFERIOR AL PRECIO DE MERCADO  | 470,000          | 377,000          | IMPUESTOS POR PAGAR                      | 60,000           | 45,000           |
|   |                  |                  | <b>TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO</b>        | <b>400,000</b>   | <b>340,000</b>   |
|   |                  |                  | <b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b>             |                  |                  |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>   | <b>800,000</b>   | <b>665,000</b>   | PRIMERA HIPOTECA S/ PLANTA Y<br>EQUIPO   | 240,000          | 300,000          |
|   |                  |                  | SEGUNDA HIPOTECA S/ PLANTA Y<br>EQUIPO   | 240,000          | 0                |
| <b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>  |                  |                  |  |                  |                  |
| TERRENOS  | 240,000          | 240,000          | <b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>        | <b>480,000</b>   | <b>300,000</b>   |
| EDIFICIOS   | 600,000          | 440,000          | <b>TOTAL PASIVOS</b>                     | <b>880,000</b>   | <b>640,000</b>   |
| MAQUINARIA Y EQUIPO   | 200,000          | 140,000          |  |                  |                  |
| (-) DEP. ACUMULADA  | (320,000)        | (200,000)        | <b>PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>     |                  |                  |
| <b>TOTAL</b>  | <b>720,000</b>   | <b>620,000</b>   | 80,000 ACCIONES COMUNES DE Q.5.00<br>C/U | 400,000          | 400,000          |
|   |                  |                  | UTILIDADES RETENIDAS                     | 340,000          | 340,000          |
| CONSTRUCCIONES EN PROCESO   | 100,000          | 95,000           | <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                  | <b>740,000</b>   | <b>740,000</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>   | <b>1,620,000</b> | <b>1,380,000</b> | <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>        | <b>1,620,000</b> | <b>1,380,000</b> |

Fuente: Elaboración propia para ejemplo de análisis de estados financieros

**CUADRO 17**

| <b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS<br/>DE LA EMPRESA AUSTRAL, S.A.<br/>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000-2001<br/>EN MILES DE QUETZALES</b> |                     |                      |
|---|---------------------|----------------------|
| <b>CONCEPTOS</b>  | <b>2000</b>         | <b>2001</b>          |
| VENTAS NETAS  | <b>2,000,000.00</b> | <b>1, 900,000.00</b> |
| (-) COSTO DE VENTAS   | 1, 320,000.00       | 1, 250,000.00        |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS  | <b>680,000.00</b>   | <b>650,000.00</b>    |
| (-) GASTOS DE VENTAS  | 216,000.00          | 280,000.00           |
| (-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN  | 296,000.00          | 256,000.00           |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES   | <b>168,000.00</b>   | <b>114,000.00</b>    |
| (-)INTERESES PAGADOS  | 48,000.00           | 24,000.00            |
| UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA  | <b>120,000.00</b>   | <b>90,000.00</b>     |
| IMPUESTOS SOBRE LA RENTA  | 60,000.00           | 45,000.00            |
| UTILIDAD NETA   | <b>60,000.00</b>    | <b>45,000.00</b>     |
| UTILIDADES RETENIDAS AL PRINCIPIO DEL AÑO   | 340,000.00          | 340,000.00           |
| SUB-TOTAL   | 400,000.00          | 385,000.00           |
| (-) DIVIDENDOS PAGADOS EN EL AÑO  | 60,000.00           | 45,000.00            |
| UTILIDADES RETENIDAS AL FIN DEL AÑO   | <b>340,000.00</b>   | <b>340,000.00</b>    |

Fuente: Elaboración propia para ejemplo de análisis de estados financieros

### 3.4.1 Prueba de ácido

Ejemplo:

La Compañía Austral, S. A. solicitó un crédito de Q. 20,000.00; la razón de prueba de ácido de los años 2000 y 2001 será la siguiente:

$$2000 = \frac{665,000 - 377,000}{340,000.00} = 0.85 : 1$$

$$2001 = \frac{800,000 - 470,000}{400,000.00} = 0.83 : 1$$

Generalmente es recomendable una razón de prueba de ácido de 1:0 pero este coeficiente así como el índice de solvencia dependerá del campo comercial en el cual se desempeñe la empresa

Para los clientes de “Cocinas Industriales” se estima que un índice de prueba de ácido de 1.0 : 1 deberá ser el mínimo requerido al evaluar el riesgo crediticio de sus clientes, en el presente caso la empresa Austral, S.A. tiene una prueba de ácido de 0.85 para el año 2000 y 0.83 en el año 2001, por lo que no alcanza la prueba de ácido establecida y demuestra un deterioro en su posición de liquidez; no se debe olvidar que esta empresa tiene una alta concentración en inventarios.

### 3.4.2 Índice de solvencia.

Este es uno de los índices que se utilizan con mayor frecuencia y se expresa de la siguiente manera:

Por ejemplo, en el Balance General adjunto que presenta la situación financiera de la empresa “Cía. Austral, S. A” al treinta y uno de diciembre de los años dos mil y dos mil uno, se determina que el índice de solvencia es como sigue:



|          |                          |   |                |   |      |
|----------|--------------------------|---|----------------|---|------|
| Año 2000 | <u>Activo circulante</u> | = | <u>665,000</u> | = | 1.96 |
|          | Pasivo acorto plazo      |   | 340,000        |   |      |

|          |                          |   |                |   |   |
|----------|--------------------------|---|----------------|---|---|
| Año 2001 | <u>Activo circulante</u> | = | <u>800,000</u> | = | 2 |
|          | Pasivo a corto plazo     |   | 400,000        |   |   |

Lo anterior significa que la empresa “Compañía Austral, S. A. al año 2000 contaba con Q 1.96 unidades monetarias para hacer frente a cada quetzal perteneciente al pasivo circulante. Esta relación al año 2001 es de 2:1 lo que significa que a este año por cada unidad monetaria perteneciente al pasivo circulante la empresa contaba con dos unidades en el activo circulante.

Como un estándar “Cocinas Industriales” deberá de aceptar como un buen cliente potencial a todas aquellas empresas que reporten un índice de solvencia equivalente al 2:1 puesto que éste se estima como un índice que garantiza la solvencia de las empresas.

### **3.5 Análisis de estados de cuenta**

En el literal 3.1 de este capítulo, se establece que dentro de la documentación mínima requerida a todo solicitante de créditos se propone el requerir copia de los estados de cuentas bancarios que la empresa solicitante posee, estos estados deberán de ser analizados detenidamente, determinándose en este análisis la cantidad de cheques girados por la empresa solicitante, los cheques propios rechazados por falta de fondos y las comisiones cobradas por el banco en estos conceptos. Este análisis permitirá confirmar el grado de solvencia que posee la empresa solicitante.

### **3.6 Autorización o negación de créditos**

Una vez realizado en análisis tanto cualitativo como cuantitativo del cliente, se

procederá a emitir la resolución correspondiente en cuanto a autorizar o denegar el crédito, para lo cual deberá de observarse lo siguiente:

Monto del crédito a autorizarse: En función del grado de apalancamiento de la empresa y de su solvencia, según sea cliente A, B o C. Ejemplo en las páginas 70-71.

Plazo Máximo a concederse: En función del índice de rotación de los inventarios. Ejemplo en la página 72.

#### **4. Autorización de créditos nuevos a clientes actuales**

Por clientes actuales deberá de entenderse a todas las empresas de carácter individual o jurídicas que han tenido o tienen operaciones crediticias en la empresa. Cuando un cliente tiene ya más de un año de haber realizado la última operación no deberá de considerarse como cliente actual sino como un cliente nuevo por lo que deberá cumplir con los requisitos establecidos en el literal 3.1 de este capítulo.

##### **4.1 Revisión de su historia crediticia**

Al analizar solicitudes de crédito para clientes ya existentes la empresa “Cocinas Industriales” deberá efectuar una revisión del historial de crédito de la empresa solicitante, actualizando en esta revisión la documentación mínima requerida a clientes nuevos.

##### **4.2 Determinación del tipo de cliente**

Una vez analizada la historia crediticia del cliente y actualizada la documentación mínima requerida, se deberá proceder a clasificar al cliente de acuerdo a la tabla propuesta en el numeral 2.1 de este capítulo.

### **4.3 Autorización o negación del crédito**

Analizada y actualizada la documentación requerida y una vez clasificado el cliente, se procederá a autorizar o denegar el crédito solicitado por parte del jefe de créditos.

## **B. CRITERIOS PARA UNA EFICIENTE COBRANZA**

La cobranza puntual de las ventas otorgadas al crédito, es indispensable para lograr el éxito en una empresa. Así toda empresa que otorgue crédito como estrategia mercadológica, deberá de implementar un sistema de cobranza efectiva y eficaz.

Para ello es conveniente realizar un análisis de antigüedad de saldos, de las cuentas que se tienen pendientes de cobro. Como actualmente la Empresa "Cocinas Industriales" no realiza este tipo de análisis según el diagnóstico efectuado, se procedió a clasificar los saldos en la empresa, cuadro 18 (página 81), que corresponde de 1 a 30 días de atraso por un monto de Q.630,146.00, aquí es donde se concentra la mayor cantidad de cuenta por cobrar, cuadro 19 (página 82), que corresponde de 31 a 60 días de atraso con un total de Q.28,950.00 en mora, cuadro 20 (página 82), que va de 61 a 90 días de atraso con Q.21,547.40 en mora, cuadro 21 (página 82), que corresponde de 91 a 180 días de atraso, Q.52,743.26 en este último período existe un monto alto por cobrar y deberá enviarse pronto a una agencia de cobros, cuadro 22 (página 83), que va de 181 a 365 días de atraso asciende a Q.90,594.48, esta cuenta deberá ser cobrada por medio de abogado ya que la empresa no está en condiciones de perder dicho monto por no contar con una reserva de cuentas incobrables que le permita soportar dicha situación.

Finalmente, el cuadro 23 (página 84), que corresponde de 366 a 370 días de

antigüedad, con un total de Q.77,177.86, cuenta que se considera perdi y se recomienda recuperar un porcentaje periódicamente con una reserva de cuentas incobrables. A continuación se presentan los cuadros de antigüedad de saldos.

## 1. Modelo de reporte de antigüedad de saldos

### CUADRO 18

#### ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE LA EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES De 1 a 30 días de antigüedad (En Quetzales)

| Fecha      | No. de Factura | Monto      | Fecha      | No. de Factura | Monto      |
|------------|----------------|------------|------------|----------------|------------|
| 2-12-2000  | 3483           | 5,625.00   |            | Vienen         | 236,869.00 |
| 2-12-2000  | 3484           | 11,350.00  | 11-12-2000 | 3556           | 15,255.00  |
| 2-12-2000  | 3489           | 12,454.50  | 11-12-2000 | 3560           | 36,734.00  |
| 3-12-2000  | 3495           | 23,436.50  | 11-12-2000 | 3567           | 15,275.00  |
| 3-12-2000  | 3496           | 16,190.00  | 11-12-2000 | 3569           | 15,661.00  |
| 3-12-2000  | 3482           | 18,213.00  | 12-12-2000 | 3573           | 14,680.00  |
| 4-12-2000  | 3504           | 11,814.00  | 12-12-2000 | 3576           | 9,882.00   |
| 4-12-2000  | 3505           | 11,710.00  | 12-12-2000 | 3582           | 21,440.00  |
| 4-12-2000  | 3506           | 11,452.00  | 13-12-2000 | 3584           | 18,055.00  |
| 5-12-2000  | 3507           | 14,120.00  | 13-12-2000 | 3585           | 8,418.00   |
| 5-12-2000  | 3508           | 14,730.00  | 14-12-2000 | 3590           | 12,526.00  |
| 5-12-2000  | 3515           | 1,760.00   | 14-12-2000 | 3594           | 2,485.00   |
| 5-12-2000  | 3518           | 1,834.00   | 14-12-2000 | 3595           | 10,390.00  |
| 5-12-2000  | 3518           | 5,960.00   | 17-12-2000 | 3605           | 12,523.00  |
| 6-12-2000  | 3523           | 1,384.00   | 17-12-2000 | 3607           | 13,600.00  |
| 6-12-2000  | 3524           | 13,614.00  | 18-12-2000 | 3608           | 900.00     |
| 8-12-2000  | 3525           | 1,605.00   | 18-12-2000 | 3612           | 13,150.00  |
| 8-12-2000  | 3527           | 19,926.00  | 19-12-2000 | 3616           | 13,047.00  |
| 8-12-2000  | 3528           | 13,258.00  | 19-12-2000 | 3617           | 22,725.00  |
| 9-12-2000  | 3529           | 3,273.00   | 19-12-2000 | 3621           | 27,807.00  |
| 9-12-2000  | 3532           | 1,410.00   | 20-12-2000 | 3622           | 18,585.00  |
| 10-12-2000 | 3534           | 828.00     | 20-12-2000 | 3625           | 22,160.00  |
| 10-12-2000 | 3537           | 11,250.00  | 20-12-2000 | 3626           | 16,955.00  |
| 10-12-2000 | 3543           | 2,500.00   | 20-12-2000 | 3627           | 17,527.00  |
| 10-12-2000 | 3544           | 7,172.00   | 20-12-2000 | 3628           | 21,882.00  |
| 10-12-2000 | 3545           | 11,615.00  |            |                | 0.00       |
|            | VAN            | 236,869.00 |            | Total          | 630,146.00 |

Fuente: Elaboración propia en base a documentación investigada de la empresa

**CUADRO 19**  
**ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS**  
**DE LA EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES**  
**De 31 a 60 días de antigüedad**  
**(En Quetzales)**

| Fecha        | No. de Factura | Monto            |
|--------------|----------------|------------------|
| 5-11-2000    | 3629           | 13,770.00        |
| 12-11-2000   | 3632           | 580.00           |
| 12-11-2000   | 3633           | 1,160.00         |
| 7-11-2000    | 3640           | 12,720.00        |
| 12-11-2000   | 3633           | 720.00           |
| <b>TOTAL</b> |                | <b>28,950.00</b> |

Fuente: Elaboración propia en base a documentación investigada de la empresa.

**CUADRO 20**  
**ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS**  
**DE LA EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES**  
**De 61 a 90 días de antigüedad**  
**(En Quetzales)**

| Fecha        | No. de Factura | Monto            |
|--------------|----------------|------------------|
| 7-10-2000    | 3643           | 4,275.00         |
| 14-10-2000   | 3646           | 10,170.00        |
| 16-10-2000   | 3647           | 6,106.40         |
| 27-10-2000   | 3642           | 996.00           |
| <b>TOTAL</b> |                | <b>21,547.40</b> |

Fuente: Elaboración propia en base a documentación investigada de la empresa.

**CUADRO 21**  
**ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS**  
**DE LA EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES**  
**De 91 a 180 días de antigüedad**  
**(En Quetzales)**

| Fecha        | No. de Factura | Monto            |
|--------------|----------------|------------------|
| 11-7-2000    | 3553-54        | 9,100.00         |
| 19-11-2000   | 3658           | 16,345.00        |
| 16-7-2000    | 3656           | 8,550.00         |
| 12-8-2000    | 3655           | 11,805.00        |
| 19-8-2000    | 3654           | 6,943.26         |
| <b>TOTAL</b> |                | <b>52,743.26</b> |

Fuente: Elaboración propia en base a documentación investigada de la empresa.

**CUADRO 22**  
**ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS**  
**DE LA EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES**  
**De 181 días a 365 días de antigüedad**  
**(En Quetzales)**

| Fecha        | No. de Factura | Monto            |
|--------------|----------------|------------------|
| 1-12-1999    | 2485           | 4,425.75         |
| 1-12-1999    | 2499           | 193.73           |
| 15-12-1999   | 2567           | 267.00           |
| 4-12-1999    | 2583           | 1,100.00         |
| 20-12-1999   | 2719           | 135.00           |
| 31-12-1999   | 2868           | 1,244.00         |
| 31-12-1999   | 2927           | 1,400.00         |
| 31-12-1999   | 2974           | 220.00           |
| 21-12-1999   | 3008           | 642.00           |
| 9-2-2000     | 2961           | 965.00           |
| 17-3-2000    | 3169           | 2,100.00         |
| 21-3-2000    | 3214           | 460.00           |
| 29-3-2000    | 3316           | 3,292.00         |
| 8-4-2000     | 3309           | 1,100.00         |
| 8-4-2000     | 3309           | 1,810.00         |
| 10-4-2000    | 3322           | 1,650.00         |
| 10-4-2000    | 3331           | 11,184.00        |
| 10-4-2000    | 3336           | 3,645.00         |
| 15-5-2000    | 3337           | 3,688.00         |
| 16-5-2000    | 3343           | 3,980.00         |
| 16-5-2000    | 3395           | 5,325.00         |
| 17-5-2000    | 3407           | 2,562.00         |
| 17-5-2000    | 3423           | 2,500.00         |
| 31-5-2000    | 3457           | 3,035.00         |
| 31-5-2000    | 3464           | 1,168.00         |
| 2-6-2000     | 3469           | 1760.00          |
| 8-6-2000     | 3472           | 15,755           |
| 19-6-2000    | 3477           | 14,988.00        |
| <b>TOTAL</b> |                | <b>90,594.48</b> |

Fuente: Elaboración propia en base a documentación investigada.

**CUADRO 23**  
**ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS**  
**DE LA EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES**  
**De 366 días a 730 días de antigüedad**  
**(En Quetzales)**

| Fecha        | No. de Factura | Monto            |
|--------------|----------------|------------------|
| 10-2-1998    | 236            | 495.00           |
| 28-4-1998    | 491            | 830.00           |
| 16-6-1998    | 549            | 10,000.00        |
| 12-8-1998    | 774            | 12,035.86        |
| 20-8-1998    | 790            | 771.00           |
| 10-12-1998   | 1161           | 4,086.00         |
| 19-12-1998   | 1198           | 13,445.00        |
| 19-1-1999    | 1235           | 12,700.00        |
| 19-12-1998   | 1235           | 15,000.00        |
| 30-6-1999    | 1941           | 5,000.00         |
| 22-10-1999   | 2301           | 1,290.00         |
| 9-11-1999    | 2395           | 680.00           |
| 13-11-1999   | 2421           | 845              |
| <b>TOTAL</b> |                | <b>77,177.86</b> |

Fuente: Elaboración propia en base a documentación investigada.

**CUADRO 24**  
**RESUMEN DE ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS**  
**DE LA EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES**  
**(En Quetzales)**

| Período de atraso   | Monto             | Porcentaje equivalente |
|---------------------|-------------------|------------------------|
| 1 día a 30 días     | 630,146.00        | 69.93%                 |
| 31 días a 60 días   | 28,950.00         | 3.21%                  |
| 61 días a 90 días   | 21,547.40         | 2.39%                  |
| 91 días a 180 días  | 52,743.26         | 5.85%                  |
| 181 días a 365 días | 90,594.48         | 10.05%                 |
| 366 días a 730 días | 77,177.86         | 8.57%                  |
| <b>Total</b>        | <b>901,159.00</b> | <b>100%</b>            |

Fuente: Elaboración en base a documentación proporcionada por la empresa de Cocinas Industriales.

## 2. Procedimiento de cobro

Se propone como procedimiento de cobro los siguientes pasos:

### 2.1 Recordatorios

Estos consisten en comunicarle por escrito al cliente con cinco días de anticipación que en determinada fecha esta pactado el pago de su factura.

### 2.2 Llamadas telefónicas

El día del vencimiento de la obligación, el encargado de cobros deberá comunicarse con el deudor, para indicarle el vencimiento de su obligación y el procedimiento que deberá seguirse para su cancelación.

**FIGURA 2**  
**PROCEDIMIENTO DE LLAMADA PARA COBRAR A UN CLIENTE**  
**DE LA EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES**



Fuente: Elaboración propia, en base a la información investigada

### 2.3 Cartas de cobro

Es derivado del recordatorio de pago y la llamada telefónica; si el deudor no canceló su obligación se deberá de enviar una carta de cobro. Para esta política de cobros deberán aplicarse las estrategias planteadas en el capítulo I literal 4.2 de la pagina 29 y 30 de este trabajo de tesis.



Ejemplo de carta de cobro

## COCINAS INDUSTRIALES

Guatemala 25 de Septiembre 2002.

Señores:  
Austral, S.A.  
Jorge Antonio Samayoa  
Pte.

Estimado Señor Samayoa:

Por medio de la presente nos dirigimos a usted para informarle que tiene 2 facturas vencidas, las cuales son la # 3628 por Q. 5,625.00 y la #3629 por Q. 13,770.00 con 15 días de atraso, por lo que se le informa que si no cancela en los 5 días siguientes al recibo de ésta, se cobrarán intereses sobre el total de las facturas equivalente a un 3% mensual.

Le sugerimos que se comunique al área de cobranza para que le informen en qué forma le afecta su solvencia y sus operaciones en la adquisición de mercaderías al crédito ya que éstas quedan suspendidas hasta la cancelación de sus facturas.

Atentamente,

Jefe de Cobros  
Cocinas Industriales

### **2.4 Visitas personales**

Las visitas a los clientes deberán ser regulares y sorpresivas, puesto que el funcionario de créditos que mayor éxito tiene en su gestión administrativa, es aquel que mayor contacto tiene con sus clientes.

### **2.5 Agencias de cobros**

El objetivo primordial de una unidad de créditos y cobros es el recuperar las cuentas en los plazos y formas convenidas, pero la experiencia ha demostrado

que no existe sistema o método de evaluación del riesgo crediticio perfecto, por lo que toda empresa tarde o temprano se tendrá que enfrentar a deudores evasivos o de difícil recuperación. Cuando se han agotado los procedimientos administrativos para recuperar estas cuentas, se deberá trasladar su cobranza a una agencia especializada de cobros.

### 3. Análisis de razones de efectividad de la empresa

Para evaluar el desempeño de la unidad de créditos y cobros de la Empresa Austral, S.A. se deberán de aplicar los siguientes criterios:

#### 3.1 Plazo medio de cobranza

El período de cobro promedio o el plazo medio de cobro es de mucha utilidad para medir la efectividad de una política de cobros, este indicador se obtiene dividiendo el saldo promedio de las cuentas por cobrar entre las ventas promedio diarias al crédito, así por ejemplo para la Compañía Austral, S. A. cuyos estados financieros se presentaron anteriormente, el plazo medio de cobranza se calcularía tomando en cuenta que todas las ventas son al crédito.

$$\text{Plazo medio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas al crédito}/360}$$

$$\text{Año 2001} = \frac{320,000.00}{1,900,000/360} = 61 \text{ días}$$

$$\text{Año 2000} = \frac{244,000}{2,000,000/360} = 44 \text{ días}$$

Estos resultados indican que para la Compañía Austral, S. A. sus clientes le pagan en promedio para el año 2000 cada 44 días y para el año 2001 cada 61 días. Estos resultados deberán ser comparados con los plazos promedio autorizados por la empresa de acuerdo a lo indicado en el numeral 2.1 cuadros 14 y 15, página 70 de este capítulo.

### 3.2 Rotación de cuentas por cobrar

Del plazo promedio de cobro se deriva la rotación de las cuentas por cobrar, al dividir el número de días del año entre el período de cobro promedio. Para el ejemplo propuesto, la rotación de cuentas por cobrar sería:

Rotación de cuentas por cobrar

$$2001 = \frac{360}{61} = 6 \text{ Rotaciones}$$

$$2000 = \frac{360}{44} = 8 \text{ Rotaciones}$$

Lo anterior significa que las cuentas por cobrar de la Compañía Austral, S. A. rotaron en el año 2000 ocho veces y en el año 2001 seis veces, dicho en otras palabras, la empresa Austral tendría un promedio de 8 y 6 pagos al año respectivamente, lo que indica que la recuperación es lenta.

Si la política crediticia es de conceder crédito a 30 días, la empresa Austral, S. A. no se ajusta a las políticas para concederle crédito.

### 3.3 Rotación de inventarios

La rotación de inventarios indica la vida promedio de los inventarios en las bodegas de la empresa, una baja rotación de inventarios puede deberse entre otros aspectos a una mala política en la gestión de cobros, al establecerse el criterio de no conceder nuevos créditos a clientes que sí podrían pagar. La rotación de inventarios se obtiene al dividir el costo de la mercadería vendida, entre el inventario promedio, así entonces y de acuerdo al ejemplo planteado, la rotación de inventarios sería:

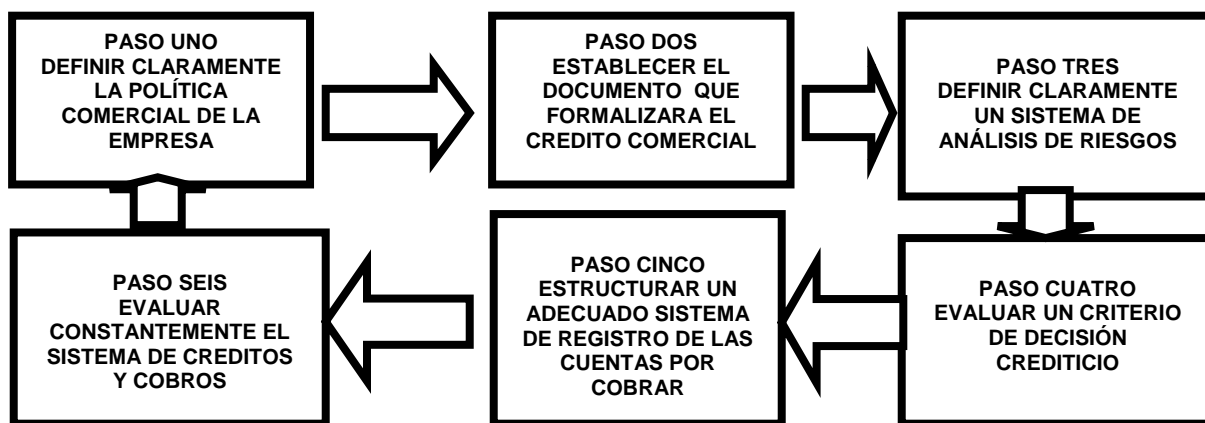
$$2000 = \frac{1,320,000}{377,000} = 3.5 \quad \frac{360}{3.5} = 103 \text{ días}$$

$$2001 = \frac{1,250,000}{470,000} = 2.66 \quad \frac{360}{2.66} = 135 \text{ días}$$

De acuerdo a los datos anteriores, la vida promedio de los inventarios al año 2000 fue de 103 días y al año 2001 de 135 días. Como se puede determinar existe una correlación directa entre el período de cobro promedio y la rotación de inventarios, para el año 2001 el período de cobro promedio fue de 61 días y los inventarios rotaron cada 135 días, en tanto que para el año 2000 el período de cobro promedio fue de 44 días y la vida promedio de los inventarios fue de 103 días, lo que significa que para el año 2001 nuestra empresa modelo estacionó más recursos en cuentas por cobrar e inventarios que en el año 2000 y fue más eficiente su gestión de cobros en el año 2000 que en el año 2001.

De acuerdo a los principios vertidos anteriormente, los seis elementos básicos sobre los cuales se debe de sustentar una sana política crediticia, se representan en forma gráfica según la Figura No. 3

**FIGURA 3**  
**FASES PARA LA REORGANIZACIÓN DE UNA UNIDAD DE CREDITOS Y COBROS**



Fuente: Elaboración propia en base a teoría investigada.

## **C. PROPUESTA PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA MOROSA**

Con el funcionamiento del nuevo departamento de Créditos y Cobros se hará el mejor esfuerzo para la recuperación de la cartera morosa aplicando técnicas para alcanzar lo propuesto.

### **1. Aplicación de la técnica de persecución**

Por medio de cartas ordinarias, llamadas telefónicas, telegramas, citas personales, visitas personales.

### **2. Cartas de insistencia**

Deberá basarse en una serie de cartas, la primera debe ser moderada, pero más enérgica que un recordatorio. El tono de la carta debe crecer progresivamente cada vez y los intervalos entre ellas deben ser más cortos a medida que se tengan que enviar.

### **3. Insistencia por teléfono**

Si las cartas son ignoradas deberá buscarse otra vía de comunicación con el cliente. Las llamadas telefónicas tiene varias ventajas:

- Llamar diariamente al cliente hasta localizarlo.
- Llamar a la hora que el cliente indique.
- Las llamadas deberán realizarse durante un mes.

### **4. Insistencia por telegrama**

- El telegrama deberá contener el monto vencido y la dirección donde deberá hacer efectivo el pago.
- Antes de enviar el telegrama deben verificar que la dirección del cliente sea la correcta.
- Los telegramas tendrán un intervalo de 8 días durante un mes.

## **5. Insistencia mediante visitas personales**

Las visitas personales deberán hacerse después de haber agotado los recursos anteriores y deberán realizarse cada ocho días durante un mes.

## **6. Descuentos sobre pagos moratorios**

Es recomendable, después de agotar todos los recursos para recuperar las cuentas morosas, un descuento por pagos morosos para evitar la pérdida total de lo invertido en cuentas por cobrar. El descuento podrá ser de un 10% o del 15% del monto adeudado, considerando que el descuento sea menor al margen de utilidad calculado en el proceso de venta.

Ejemplo:

Factura # 3629      Q. 13,770.00 X 10%= 1,377.00

Factura # 3629      Q. 13,770.00 X 15%= 2,065.50

Si se realiza un 10% de descuento a la factura #3629, la empresa obtendrá al final un monto de Q.12,393.00 descontando a los clientes un total de Q.1,377.00 y si la operación es por un 15% se percibe un monto de Q.11,704.50 descontando Q.2,065.50.

Se espera después de todos estos esfuerzos recuperar en un porcentaje alto en las cuentas por cobrar vencidas.

## **7. Incentivo para la recuperación de cuentas morosas**

Deberá de motivar a los cobradores por medio de un incentivo sobre el cobro de las cuentas morosas que pasen de tres meses.

- Se tratará de reducir al mínimo la cartera morosa y agotar los trámites de cobros administrativos antes de iniciar el cobro por la vía judicial.
- Se dará un incentivo, al personal del departamento de cobros que hagan

efectivo, cobros de la cartera morosa.

- El incentivo por cobros especiales será calculado de acuerdo a las categorías de empleados del departamento de Créditos y Cobros.

|                    |    |   |
|--------------------|----|---|
| Cobrador           | 2% | Sobre cobros mensuales cualquier plazo                  |
| Jefe de cobradores | 1% | Sobre el total cobrado en el mes por los cobradores.    |
|                    | 2% | Sobre total cobrado sin intervención de los cobradores. |

## **D. MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

### **1. Misión de la Empresa Cocinas Industriales**

Ofrecer a los clientes equipo industrial para cocinas institucionales y restaurantes en general, diseñando y fabricando de acuerdo a la necesidad del cliente, ofreciendo asesoramiento, garantía en los productos y un buen servicio.

### **2. Visión de la Empresa Cocinas Industriales**

Ser una de las mejores empresas guatemaltecas en la fabricación de cocinas industriales, cubriendo el mercado nacional e introducir el producto a Centroamérica en un mediano plazo.

### **3. Misión del departamento de ventas**

Ser un departamento profesionalizado en la comercialización de productos para la industria alimenticia, proporcionando a los clientes artículos de calidad y buen servicio, a un excelente precio.

#### **4. Misión del departamento de créditos y cobros**

Ser un departamento que otorgue servicio de calidad consistente en investigación, análisis y calificación de créditos utilizando para el efecto métodos y técnicas adecuadas, así también mantener una gestión de cobros adecuada, contando con un personal capacitado, motivado y dispuesto a trabajar en equipo, proporcionando una atención amable, ágil y personalizada a los clientes.

#### **5. Visión del departamento de ventas**

Alcanzar los objetivos y metas de ventas, a corto, mediano y largo plazo en el mercado nacional y centroamericano por medio de canales de distribución para el producto de cocinas industriales.

#### **6. Visión del departamento de créditos y cobros**

Ser un departamento de créditos y cobros innovadora, confiable y eficiente, con la capacidad de ofrecer un servicio óptimo a los clientes en lo que consiste al ámbito de concesión de créditos y gestión de cobros contribuyendo así al mantenimiento de la productividad y desarrollo de la empresa.

#### **7. Administración del departamento de ventas**

El departamento de ventas debe mantener una programación anticipada del trabajo requerido por la Gerencia General y Gerencia de Ventas, lo que está respaldado por el plan mensual de trabajo y el itinerario o los itinerarios de los vendedores, con el propósito de asegurarse que se cuenta con el personal apropiado para cada territorio o ruta de trabajo, en las fechas previstas para el inicio de la ruta.

Con la frecuencia anual, y el mes que la Gerencia General calendarice las actividades administrativas rutínales, el Gerente de Ventas debe presentar el plan de trabajo del departamento, el presupuesto de ventas del año, tanto total



como por territorio, dicho presupuesto debe estar dividido en rutas, las cuales en su conjunto presentan el número de unidades que conforman las metas de ventas.

El total de unidades de ventas presupuestadas constituyen las cuotas que deben llenar los vendedores, asimismo sirve de base para la asignación de comisiones, incentivos y premios.

El presupuesto de ventas debe contener como mínimo.

- Personal requerido
- Territorio y rutas a cubrir
- Áreas extraordinarias a investigar
- Equipo de apoyo
- Unidades de equipo de transporte
- Viáticos y gastos de viaje.

Tanto las áreas rutinarias como aquellas extraordinarias que se incluyen en la programación que se presente, deberán apoyarse en programas adecuados de trabajo.

La forma como el Gerente de Ventas decide documentar su plan de trabajo que se presente es discrecional, pero en su ejecución debe observarse el buen juicio, objetividad y cubrir las necesidades de control como meta de la administración para lograr sus objetivos. El documento de planificación dará énfasis a las áreas y frecuencias del trabajo a realizarse, tomando en consideración las áreas de alto riesgo, de mayor susceptibilidad y en las cuales se requiere una cobertura de ventas más profunda, y visitas más constantes.

La propia naturaleza del trabajo de ventas requiere que el plan de trabajo que se

presenta y aprueba en la forma dispuesta, no sea estático e inflexible. El plan debe ser considerado como un ordenamiento de las rutinas administrativas a observarse, pero debe dar lugar a las revisiones y modificaciones necesarias que demanden las condiciones conforme se presenten, o atención a rutas especiales, para cuya acción la Gerencia General haya definido por prioridad. Por la razón anterior, el Gerente de Ventas será responsable de revisar y documentar, en forma trimestral cuando menos, los cambios y modificaciones a los planes originales previstos.

El presupuesto debe ser considerado básico para las operaciones del departamento. El presupuesto definido como el plan de acción del departamento de ventas debe considerar el uso efectivo y racional de los recursos de la organización y bajo tal supuesto, uno de los principales objetivos que debe ser considerado es el de la máxima utilización del personal, evitando que se mantenga ocioso o que en su tiempo útil se dedique a tareas fuera del programa del departamento de ventas.

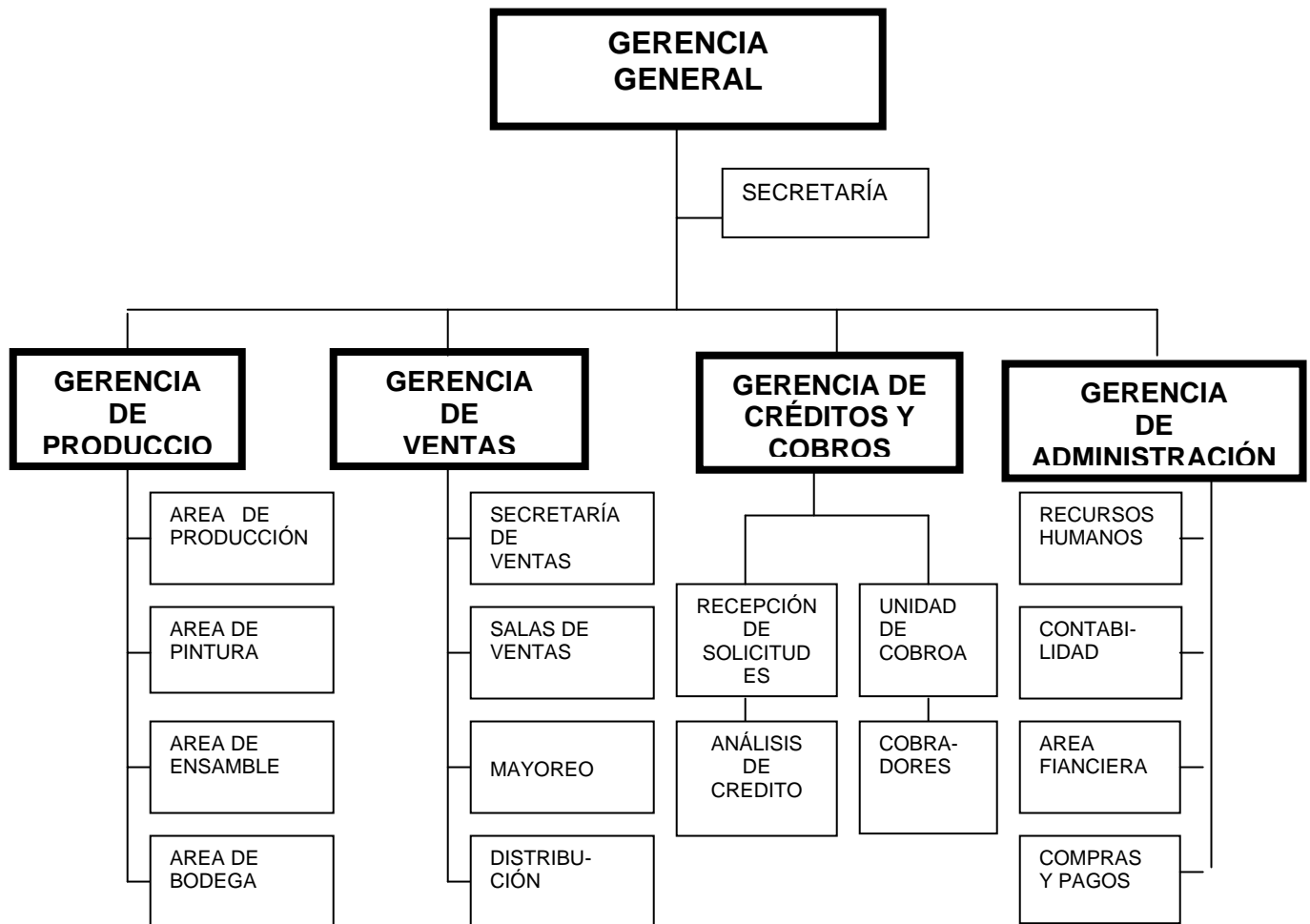
### **8. Administración del departamento de créditos y cobros**

La planificación es una fase importante que debe ser tomada en cuenta en la empresa al administrar las cuentas por cobrar, como parte de la planeación de las cuentas por cobrar.

La política de crédito da a una empresa la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. Asimismo una adecuada o efectiva política de cobranza permite que la recuperación de las cuentas por cobrar se realicen a su vencimiento o dentro de un período razonable; lo que permite hacer proyecciones de ingreso por este concepto.

## 9. Estructura propuesta

**FIGURA 4**  
**ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PROPUESTA**  
**PARA LA EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES**



Fuente: Elaboración propia.

### **9.1 Funciones generales de ventas**

Efectuar gestiones de ventas mediante técnicas y procedimientos establecidos dentro de la organización.

### **9.2 Funciones específicas de ventas**

- Realizar visitas personales a los clientes.
- Efectuar llamadas telefónicas para ofrecer el producto en promoción.
- Recibir pedidos de clientes.
- Mantener un listado actualizado de los productos existentes en bodega.
- Facturar inmediatamente al entregar el producto.
- Elaborar el reporte diario de venta.
- Actualizar datos de clientes cada tres meses.
- Elaborar informes de ventas mensuales.

### **9.3 Funciones generales de créditos y cobros**

Efectuar análisis de solicitudes y otorgamiento de créditos, fomentando las operaciones que produzcan utilidades.

Efectuar gestiones de cobros de los créditos otorgados, mediante técnicas y procedimientos establecidos protegiendo así la inversión en cuentas por cobrar.

### **9.4 Funciones específicas de créditos y cobros**

- Analizar las solicitudes de crédito, requiriendo a los clientes toda la información necesaria.
- Investigar la veracidad de los datos escritos en la solicitud presentada por el cliente, para la confirmación de los mismos.
- Consultar al jefe de créditos, cuando fuere necesario, acerca de situaciones

problemáticas que el analista de créditos no pueda decidir por sí solo.

- Trasladar el expediente del cliente al jefe de créditos y cobros para proceder a la toma de decisiones con respecto a si se aprueba o deniega el crédito.
- Informar a los clientes acerca del resultado del análisis de sus solicitudes de crédito.
- Informar al área de ventas que el crédito está autorizado para su respectiva facturación y entrega del producto.
- Enviar el expediente de cliente activo para su respectivo archivo, a la secretaria del departamento de ventas y a la unidad de cobros.
- Brindar atención a los clientes acerca de los pagos que corresponden realizar por concepto de créditos otorgados, informándoles sobre saldos pendientes.
- Enviar cobradores visitadores a los clientes, en las zonas de la capital y algunos departamentos que estén dentro de la ruta establecida.
- Mantener y llevar control del archivo de duplicado de facturas de ventas.
- Elaborar y llevar control del cumplimiento del presupuesto de cobros.
- Elaborar reporte de antigüedad de saldos y llevar control del comportamiento de cada cuenta.
- Trasladar expediente del cliente con más de tres meses en mora a cobro jurídico con la finalidad de iniciar proceso legal de cobro.
- Calcular y efectuar pagos de comisiones mensuales al personal de cobros.

## **9.5 Descripción de puestos**

### **GERENTE DE VENTAS**

#### **I. Identificación**

|                         |                                    |
|-------------------------|------------------------------------|
| Título del puesto:      | Gerente del Departamento de ventas |
| Nombre Técnico:         | Gerente de Ventas                  |
| Ultimo puesto obtenido: | Sub Gerente de Ventas              |

Ubicación administrativa: Departamento de Ventas  
Inmediato superior: Gerente General  
Subalternos: Personal del departamento de ventas

## II. Descripción General

Naturaleza del puesto: Administrar la actividad del Departamento de ventas, formulando un presupuesto y adhiriéndose a las políticas de ventas dictadas, para alcanzar las metas y objetivos trazados por la Gerencia General.

## III. Descripción Específica

Atribuciones: Elaborar plan de trabajo y presupuesto anual del departamento.

Coordinar reunión de trabajo semanal con el equipo de vendedores.

Analizar reporte mensual de ventas.

Controlar el cumplimiento de los objetivos y metas del departamento de ventas.

Relación de trabajo: Por la importancia de sus funciones, sus relaciones laborales serán con Gerente General Gerente de Producción, Gerente Administrativo, Gerente de Créditos y Cobros y con todo el personal de ventas.

Autoridad: Por la autoridad que el puesto le confiere, puede delegar, dirigir y controlar las actividades del departamento, pues está capacitado para la toma de decisiones.

Responsabilidad: Es responsable del efectivo y eficiente trabajo del personal del departamento de ventas.

Es responsable de la supervisión del personal del departamento con el propósito de asegurarse del oportuno cumplimiento

del plan propuesto.

Velar por el cumplimiento de los objetivos fijados por la empresa para dicho departamento.

Responder a las consultas que se formulen en su calidad de Gerente de Ventas en asuntos propios de su competencia con la mayor prontitud y esmero posible.

Presentar ante la Gerencia General los informes de ventas normales programadas y especiales que se llevan acabo.

Hacer del conocimiento de la Gerencia General, conforme las circunstancias lo exijan, cualquier irregularidad o fraude que llegue a su conocimiento, ya sea por medio de una revisión o por otros medios.

#### IV. Especificaciones del puesto

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Educación:            | Licenciado en Administración de Empresa con especialidad en Mercadotecnia.  |
| Experiencia:          | Cuatro años mínimo de experiencia como Gerente de Ventas y Mercadeo.  |
| Habilidad y destreza: | Cultura de servicio al cliente.<br>Capacidad de liderazgo y don de mando.<br>Creativo y perseverante para alcanzar las metas propuestas.<br>Habilidad en el manejo de equipo de oficina.<br>Dinamismo en la realización de sus labores.<br>Excelentes relaciones interpersonales.<br>Poseer iniciativa y habilidad de negociación.<br>Saber conducir automóvil. |

## SECRETARIA DE VENTAS

### I. Identificación

|                           |                                       |
|---------------------------|---------------------------------------|
| Título del puesto:        | Secretaria del Departamento de Ventas |
| Nombre Técnico:           | Secretaria de Ventas                  |
| Ultimo puesto obtenido:   | Secretaria Recepcionista              |
| Ubicación administrativa: | Departamento de Ventas                |
| Inmediato superior:       | Gerente de Ventas                     |
| Subalternos:              | ----                                  |

### II. Descripción General

|                        |   |
|------------------------|---|
| Naturaleza del puesto: | Apoyar de manera inmediata al Gerente de Ventas para realizar las actividades del departamento de ventas. |
|------------------------|---|

### III. Descripción Específica

|               |   |
|---------------|---|
| Atribuciones: | Recibir pedidos de salas de ventas y vendedores.<br><br>Atender llamadas telefónicas de clientes y vendedores y proporcionarles la información requerida.<br><br>Elaborar la papelería de ventas (facturas, envíos) y entregarla al área de distribución.<br><br>Recibir la papelería (facturas, envíos) firmada de recibida de los clientes.<br><br>Archivar el triplicado de las facturas y envíos de la mercadería entrega a los clientes.<br><br>Elaborar los reportes diarios de ventas a salas de ventas y clientes mayoristas.<br><br>Elaborar el reporte mensual de ventas.<br><br>Mantener informado al Gerente de Ventas de todas las situaciones que ocurran con los |
|---------------|---|



|                      |   |
|----------------------|---|
| Relación de trabajo: | <p>clientes y vendedores.</p> <p>Por la importancia de sus funciones, sus relaciones laborales serán con Gerente de Ventas, vendedores, contabilidad, analista de créditos y la unidad de cobros y clientes.</p>  |
| Autoridad:           | <p>Por la autoridad que el puesto le confiere, tiene autoridad para controlar las actividades de los vendedores, pues está capacitada para la toma de decisiones al comunicarse con los clientes y vendedores.</p>  |
| Responsabilidad:     | <p>Es responsable de entregar diariamente el reporte de ventas a contabilidad.</p> <p>Velar por el cumplimiento de los objetivos fijados por la empresa para dicho departamento.</p> <p>Responsable de trasladar las solicitudes de crédito a la unidad de créditos.</p> <p>Responsable de trasladar diariamente las facturas por cobrar a la unidad de cuentas por cobrar.</p> <p>Responsable de entregar al Gerente de Ventas el informe mensual de ventas.</p> <p>Entregar diariamente correspondencia al Gerente de Ventas.</p> <p>Hacer del conocimiento de la Gerencia de Ventas conforme las circunstancias lo exijan cualquier irregularidad o fraude que llegue a su conocimiento ya sea por medio de una revisión o por otros medios.</p> <p>Archivar los expedientes de la cartera de clientes activos.</p> <p>Solicitar a los vendedores la actualización de datos de la cartera de clientes cuando sea</p> |

|  |  |
|--|--|
|  | necesario.   |
| <u>IV. Especificaciones del puesto</u> |  |
| Educación:                             | Secretaria Comercial o Perito Contador con estudios universitarios.  |
| Experiencia:                           | Dos años mínimo de experiencia como secretaria.  |
| Habilidad y destreza:                  | Cultura de servicio al cliente.<br><br>Creativa y perseverante para alcanzar las metas propuestas.<br><br>Habilidad en el manejo de equipo de oficina.<br><br>Dinamismo en la realización de sus labores.<br><br>Excelentes relaciones interpersonales.<br><br>Poseer iniciativa y habilidad de negociación. |

## **VENDEDOR MAYORISTA**

### I. Identificación

|                           |                        |
|---------------------------|------------------------|
| Título del puesto:        | Vendedor Mayorista     |
| Nombre Técnico:           | Vendedor               |
| Ultimo puesto obtenido:   | Vendedor               |
| Ubicación administrativa: | Departamento de Ventas |
| Inmediato superior:       | Gerente de Ventas      |
| Subalternos:              | ----                   |

### II. Descripción General

|                        |   |
|------------------------|---|
| Naturaleza del puesto: | Desarrollar el trabajo de campo conforme itinerario diario, coordinado con el Gerente de Ventas y actuar conforme las políticas del departamento de ventas. |
|------------------------|---|

### III. Descripción Específica

|               |  |
|---------------|--|
| Atribuciones: | Visitar a los clientes en el interior del país y en la ciudad. |
|---------------|--|

Realizar llamadas a los clientes para mantener una constante comunicación.

Recibir pedidos de clientes y trasladarlos a la secretaria de ventas.

Actualizar los datos de los clientes.

Mantener informado al Gerente de Ventas de todas las situaciones que se den con los clientes.

Elaborar el informe de gastos de viáticos y entregar cuentas al Gerente de Ventas.

Elaborar un informe diario de las visitas a los clientes.

Relación de trabajo:

Su relación laboral será con el Gerente de Ventas, secretaria de ventas, contabilidad, analista de créditos y la unidad de cobros y clientes.

Autoridad:

Por la autoridad que el puesto le confiere, puede denegar un crédito a un cliente que no llena los requisitos, pues está capacitado para la toma de decisiones y conoce las políticas de la empresa.

Responsabilidad:

Prepara los reportes de trabajo siguiendo las políticas del departamento en forma objetiva, segura y eficiente. detallando adecuadamente en los reportes de trabajo las situaciones importantes que requieren una atención especial por parte del Gerente de Ventas.

Asegurarse de cumplir con el trabajo asignado en el tiempo previsto.

Mantener un listado actualizado de los productos existentes en bodega.

Deberá viajar al interior del país para visitar a la clientela periódicamente.

Llevará consigo listado de precios, bolígrafo, trifoliales, fichas de pedido.

Es responsable de su conducta personal ante los clientes.

Hacer del conocimiento de la Gerencia de Ventas conforme las circunstancias lo exijan cualquier irregularidad o fraude que llegue a su conocimiento ya sea por medio de una revisión o por otros medios.

#### IV. Especificaciones del puesto

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Educación:            | Bachiller o Perito Contador.  |
| Experiencia:          | Dos años mínimo de experiencia como vendedor.   |
| Habilidad y destreza: | Cultura de servicio al cliente.<br><br>Creativo y perseverante para alcanzar las metas propuestas.<br><br>Dinamismo en la realización de sus labores.<br><br>Excelentes relaciones interpersonales.<br><br>Poseer iniciativa y habilidad de negociación.<br><br>Saber conducir automóvil. |

### **GERENTE DE CRÉDITOS Y COBROS**

#### I. Identificación

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Título del puesto:        | Gerente del Departamento de Créditos y Cobros |
| Nombre Técnico:           | Gerente de Créditos y Cobros                  |
| Ultimo puesto obtenido:   | Jefe de Créditos                              |
| Ubicación administrativa: | Departamento de Créditos y Cobros             |

Inmediato superior: Gerente General  
Subalternos: Personal del departamento de Créditos y Cobros

## II. Descripción General

Naturaleza del puesto: Administrar la actividad del Departamento de Créditos y Cobros, mediante la supervisión del análisis y calificación de solicitudes, cumpliendo con las normas y políticas establecidas por la empresa para el efecto. Así también es responsable de la gestión de cobros a clientes de la empresa (recuperación de la inversión en cartera), cumpliendo con las normas y procedimientos establecidas por la empresa.

## III. Descripción Específica

Atribuciones:

- Elaborar el plan de trabajo y presupuesto anual del departamento.
- Coordinar reunión de trabajo semanal con el personal de la unidad de créditos y cobros.
- Tomar decisiones en la autorización o denegación de créditos.
- Analizar reporte mensual de créditos aprobados.
- Analizar reporte de cobros mensuales y reporte de antigüedad de saldos.
- Llevar control del cumplimiento de los objetivos y metas del Departamento de Créditos y Cobros.

Relación de trabajo: Por la importancia de sus funciones, sus relaciones laborales serán con el Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente Administrativo, y con todo el personal del departamento.

**Autoridad:** Por la autoridad que el puesto le confiere, tiene autoridad para delegar, dirigir y controlar las actividades del departamento, pues está capacitado para la toma de decisiones.

**Responsabilidad:** Es responsable del efectivo y eficiente trabajo del personal del Departamento de Créditos y Cobros.

Es responsable de la supervisión del personal del departamento con el propósito de asegurarse del oportuno cumplimiento del plan propuesto.

Velar por el cumplimiento de los objetivos fijados por la empresa para dicho departamento.

Responder a las consultas que se formulen en su calidad de Gerente en asuntos propios de su competencia con la mayor prontitud y esmero posible.

Presentar ante la Gerencia General los informes de créditos autorizados y cobros normales programados y especiales que se llevan a cabo.

Presentar un informe de clientes morosos y cuentas trasladadas a cobros judiciales.

Hacer del conocimiento a Gerencia General conforme las circunstancias lo exijan, cualquier irregularidad o fraude que llegue a su conocimiento ya sea por medio de una revisión o por otros medios.

#### IV. Especificaciones del puesto

**Educación:** Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría o Licenciado en Administración de Empresas de preferencia con cursos relacionados con cuentas por cobrar.

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Experiencia:          | Cuatro años mínimo de experiencia como Gerente de Créditos y Cobros.   |
| Habilidad y destreza: | Cultura de servicio al cliente.<br>Capacidad de liderazgo y don de mando.<br>Creativo y perseverante para alcanzar las metas propuestas.<br>Habilidad en el manejo de equipo de oficina.<br>Dinamismo en la realización de sus labores.<br>Excelentes relaciones interpersonales.<br>Poseer iniciativa y habilidad de negociación.<br>Saber conducir vehículo. |

## **ANALISTA DE CREDITOS**

### I. Identificación

|                           |                                   |
|---------------------------|-----------------------------------|
| Título del puesto:        | Analista de créditos              |
| Nombre Técnico:           | Analista de créditos              |
| Ultimo puesto obtenido:   | Secretaria o Vendedor             |
| Ubicación administrativa: | Departamento de Créditos y Cobros |
| Inmediato superior:       | Gerente de Créditos y Cobros      |
| Subalternos:              | ----                              |

### II. Descripción General

|                        |  |
|------------------------|--|
| Naturaleza del puesto: | Investigar, analizar y calificar las solicitudes de crédito. |
|------------------------|--|

### III. Descripción Específica

|               |   |
|---------------|---|
| Atribuciones: | Investigar y verificar los datos proporcionados por los clientes en sus solicitudes de crédito. |
|---------------|---|

Solicitar a la Protectora Comercial de Créditos las referencias necesarias de los solicitantes.

Ingresar al sistema de cómputo la información del cliente para posteriormente calificar en base al método establecido de índices financieros.

Relación de trabajo:

Por la importancia de sus funciones, su relación laboral será con el Gerente de Créditos y Cobros, vendedores, contabilidad, secretaria de ventas, la unidad de cobros, clientes y protectora comercial de créditos.

Autoridad:

Por la autoridad que el puesto le confiere, tiene autoridad para controlar las actividades de los vendedores, pues está capacitado para la toma de decisiones.

Responsabilidad:

Es responsable de cumplir con sus obligaciones que exige el puesto de trabajo.

Es responsable de entregar diariamente el reporte de créditos autorizados y entregarlo a contabilidad y a la unidad de cobros.

Velar por el cumplimiento de los objetivos fijados por la empresa para dicho departamento.

Responsable de trasladar las solicitudes de crédito investigadas al Gerente de Créditos y Cobros para la autorización o negación de los mismos.

Responsable de entregar al Gerente General el informe mensual de créditos aprobados.

Hacer del conocimiento a Gerencia General conforme las circunstancias lo exijan cualquier irregularidad o fraude que llegue a su conocimiento ya sea por medio de una revisión o por otros medios.



Mantener actualizada la base de datos de los clientes.

Solicitar a los vendedores documentación adicional requerida para la autorización de créditos.

#### IV. Especificaciones del puesto

Educación: Perito Contador con estudios universitarios en Administración de Empresas, Contaduría Pública y Auditoría, cursando como mínimo el tercer año.

Experiencia: Un años mínimo de experiencia en el ramo.

Habilidad y destreza: Cultura de servicio al cliente.

Creativa y perseverante para alcanzar las metas propuestas.

Habilidad en el manejo de equipo de oficina.

Dinamismo en la realización de sus labores.

Excelentes relaciones interpersonales.

Poseer iniciativa y habilidad de negociación.

Iniciativa e interés de investigación en la realización de sus actividades.

### **JEFE DE COBROS**

#### I. Identificación

|                           |                                   |
|---------------------------|-----------------------------------|
| Título del puesto:        | Jefe de la unidad de Cobros       |
| Nombre Técnico:           | Jefe de Cobros                    |
| Ultimo puesto obtenido:   | Auxiliar de Cobros                |
| Ubicación administrativa: | Departamento de Créditos y Cobros |
| Inmediato superior:       | Gerente de Créditos y Cobros      |
| Subalternos:              | ----                              |

## II. Descripción General

Naturaleza del puesto:

Puesto con carácter administrativo y financiero responsable de la gestión de cobros a clientes de la empresa ( recuperación de la inversión en cartera) cumpliendo con las normas y los procedimientos de cobros establecidos.

## III. Descripción Específica

Atribuciones:

Revisar, distribuir y supervisar diariamente las tareas a realizar por parte de los cobradores.

Solucionar problemas, dudas y consultas que se formulen por parte de los subalternos, en materia de gestión de cobros.

Determinar e implementar los métodos y técnicas de cobros necesarios a emplear para el requerimiento de cobros.

Velar por el cumplimiento de las metas mensuales de cobros.

Relación de trabajo:

Deberá mantener una relación laboral con la Gerencia de Ventas, Gerente de Créditos y Cobros y una estrecha comunicación con los cobradores.

Autoridad:

Por la autoridad que le confiere el puesto, tiene autoridad para delegar, dirigir y controlar las actividades propias de la unidad de cobros pues está capacitado para la toma de decisiones.

Responsabilidad:

Responsable de la efectiva y eficiente gestión de cobros por parte de los cobradores, proceso en el cual él también interviene si las circunstancias lo ameritan así como el cumplimiento de las metas mensuales de cobros mediante la elaboración y ejecución del presupuesto.

#### IV. Especificaciones del puesto

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Educación:            | Perito Contador o Perito en Administración de Empresas con estudios universitarios concluidos en Administración de Empresas o Contador Publico y Auditor.  |
| Experiencia:          | Cuatro años mínimo de experiencia en el ramo, con conocimientos teórico y prácticos.   |
| Habilidad y destreza: | Cultura de servicio al cliente.<br><br>Creativa y perseverante para alcanzar las metas propuestas.<br><br>Poseer liderazgo y don de mando.<br><br>Capacidad de persuasión hacia los clientes.<br><br>Dinamismo en la realización de sus labores.<br><br>Excelentes relaciones interpersonales.<br><br>Poseer iniciativa y habilidad de negociación.<br><br>Iniciativa e interés de investigación en la realización de sus actividades. |

### **COBRADOR VISITADOR**

#### I. Identificación

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Título del puesto:        | Cobrador Visitador o Cobrador a domicilio |
| Nombre Técnico:           | Cobrador a domicilio                      |
| Ultimo puesto obtenido:   | Ninguno                                   |
| Ubicación administrativa: | Departamento de Créditos y Cobros         |
| Inmediato superior:       | Jefe de Cobros                            |
| Subalternos:              | ----                                      |

#### II. Descripción General

|                        |   |
|------------------------|---|
| Naturaleza del puesto: | Se ocupa del cobro efectivo de clientes a su domicilio y del control y manejo del dinero recibido (cheques o efectivo), facturas, recibos |
|------------------------|---|

de caja y sellos a su cargo, cumpliendo con las normas y los procedimientos de cobros establecidos.

### III. Descripción Específica

**Atribuciones:**

Buscar a los clientes en la dirección del negocio o dirección indicada en la factura.

Verificar el dinero (efectivo o cheque) recibidos, contra estado de cuenta proporcionado.

Entregar en la empresa el dinero cobrado, o la boleta de deposito.

Entregar en la empresa las facturas no cobradas, el estado de cuenta y los recibos extendidos por los cobros.

Informar sobre los clientes no encontrados o no localizados para el cobro respectivo así como rendir las explicaciones necesarias sobre el desarrollo de su ruta.

**Relación de trabajo:**

Deberá mantener una estrecha comunicación con el Jefe de Cobros.

**Autoridad:**

El puesto no le confiere autoridad más que para el efectivo cumplimiento de sus actividades en el momento de requerir el pago de las cuentas, como representante de la empresa.

**Responsabilidad:**

Responsable de la efectiva y eficiente gestión de cobros a domicilio, mediante el cumplimiento de normas y objetivos fijados por la empresa.

### IV. Especificaciones del puesto

**Educación:**

Tercer año básico, preferiblemente con estudios de Perito Contador o carrera afín.

**Experiencia:**

Un año mínimo de experiencia en el ramo.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Habilidad y destreza: | Cultura de servicio al cliente.   |
|                       | Creativo y perseverante para alcanzar las metas propuestas.                 |
|                       | Dinamismo en la realización de sus labores.                                 |
|                       | Excelentes relaciones interpersonales.                                      |
|                       | Poseer iniciativa y habilidad de negociación.                               |
|                       | Iniciativa e interés de investigación en la realización de sus actividades. |

## **E. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE LA EMPRESA COCINAS INDUSTRIALES**

### **1. Objetivo general del manual de normas y procedimientos**

Establecer los lineamientos necesarios para el procedimiento de ventas y el manejo de cuentas por cobrar de la empresa “Cocinas Industriales”. Este manual se constituye en un instrumento idóneo para suministrar información de los pasos involucrados en el registro y control de ventas y cuentas por cobrar.

### **2. Objetivos específicos del manual de normas y procedimientos para el departamento de ventas**

- Los objetivos de ventas deben proporcionar lineamientos al personal, de acuerdo a las políticas y normas de la empresa.
- Lograr por medio del procedimiento las metas establecidas en ventas.

### **3. Objetivos específicos del manual de normas y procedimientos para el departamento de créditos y cobros**


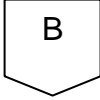

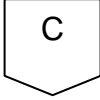

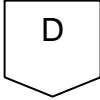
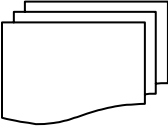
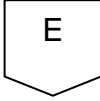
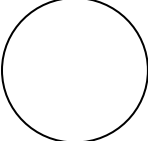
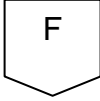
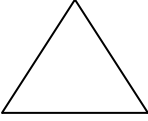
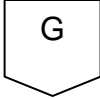
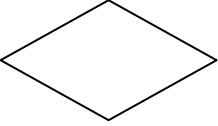
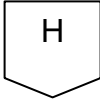
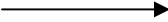
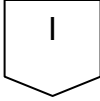
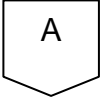
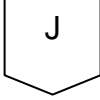
- Vigilar el cumplimiento de las normas, procedimientos y

políticas en la concesión de créditos, de forma que éstas sean efectuadas eficazmente.

- Controlar estrictamente el volumen de los créditos y procurar un margen de cuentas incobrables sobre las ventas al crédito, no mayor del 3% que es el porcentaje legalmente establecido.
- Analizar y verificar la documentación e información para conceder créditos a un posible cliente de la empresa, así como, darle el seguimiento respectivo para la cancelación del mismo.
- Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.
- Revisar el cumplimiento adecuado del proceso de la gestión de cobro.
- Observar la eficiencia en la gestión de cobros de la cartera morosa.
- Crear nuevos y eficientes estándares de evaluación de créditos.
- Detectar créditos potenciales con riesgo superior a lo normal para que no sean autorizados.

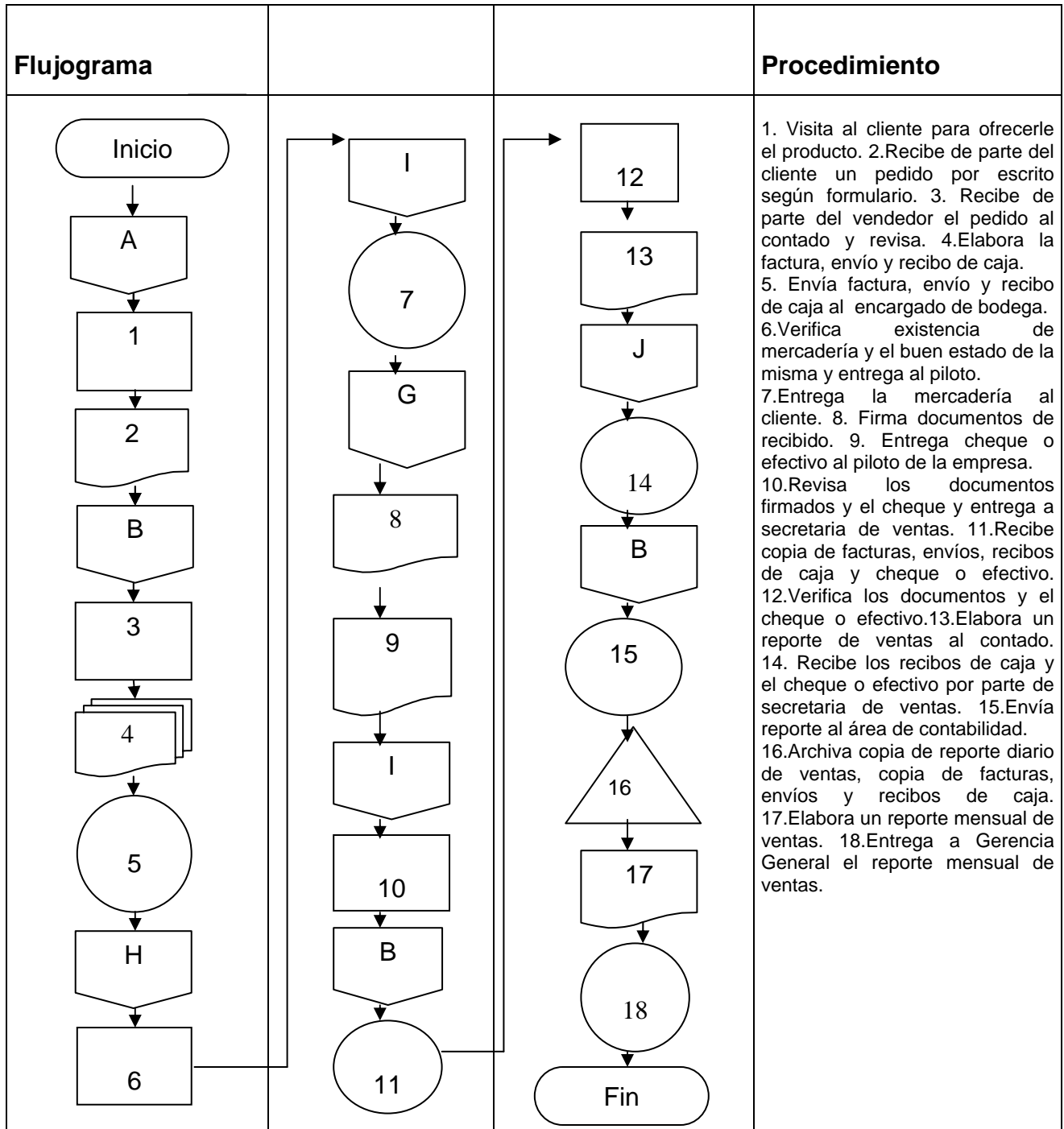
**CUADRO 25**

**Figuras a utilizar en el Manual de normas y procedimientos**

|                               |   |                          |   |
|-------------------------------|---|--------------------------|---|
| 1. Inicio y final de proceso  |    | 10. Secretaria de ventas |    |
| 2. Actividad, proceso, acción |    | 11. Jefe de créditos     |    |
| 3. Documento                  |    | 12. Analista de créditos |    |
| 4. Documentos                 |   | 13. Jefe de cobros       |   |
| 5. Recepción, envío           |  | 14. Cobrador             |  |
| 6. Archivo                    |  | 15. Cliente              |  |
| 7. Decisión                   |  | 16. Encargado de bodega  |  |
| 8. Conector de actividades    |  | 17. Piloto               |  |
| 9. Vendedor                   |  | 18. Cajero               |  |

**CUADRO 26**

**Representación gráfica del proceso de ventas al contado  
propuesto para la empresa “Cocinas Industriales”**





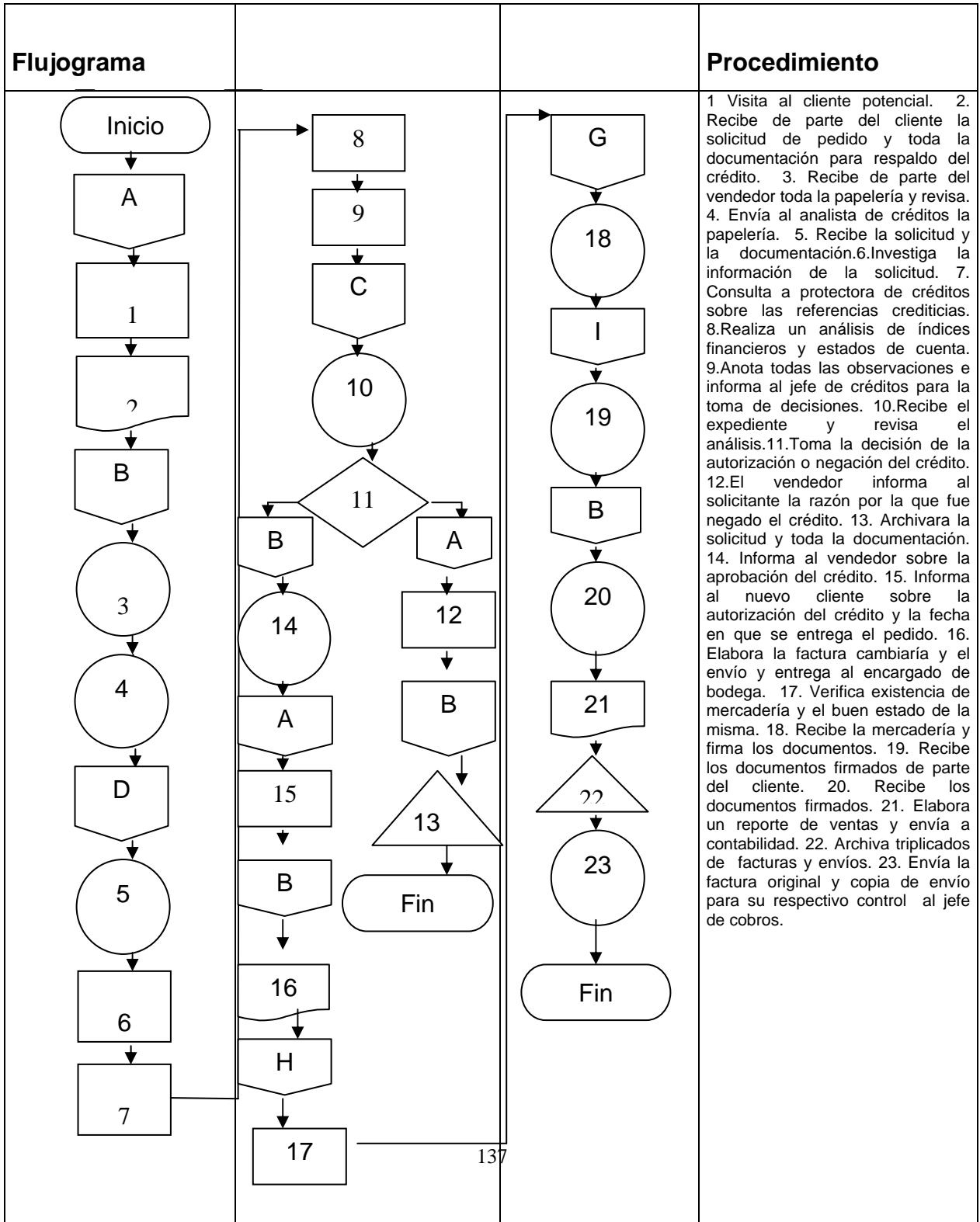
**CUADRO 27**

**Representación gráfica del proceso de venta al crédito  
propuesto para la empresa “ Cocinas Industriales”**

| Flujograma |  |  | Procedimiento   |
|------------|--|--|---|
|            |  |  | <p>1. Visita al cliente para ofrecerle el producto. 2. Recibe de parte del cliente su pedido por escrito al crédito. 3. Recibe el pedido de parte del vendedor lo revisa y entrega al jefe de créditos. 4. Recibe solicitud de crédito de parte de secretaria de ventas. 5. Revisa si existen cuentas por cobrar o cheques rechazados del cliente. 6. Toma la decisión. 6.1 Si tiene cuenta por pagar o cheque rechazado el crédito es negado. 6.2 Informara al cliente el motivo por lo que se negó el crédito. 6.3 Archiva el pedido negado. 6.4 Si el cliente esta solvente el jefe de créditos autorizara el crédito. 7. Recibe la autorización por escrito de parte del jefe de créditos. 8. Informa al cliente la fecha de entrega de su pedido; también informa al vendedor de la autorización del pedido. 9. Elabora factura cambiaria, envió y lo traslada al área de distribución. 10. Recibe los documentos 11. Verifica la existencia de mercadería y el buen estado de la misma para entregar al cliente. 12. Entrega la mercadería al cliente. 13. Firma la factura cambiaria y el envió y entrega al piloto del transporte. 14. Recibe los documentos firmados de parte del piloto. 15. Elabora un reporte de ventas diario al crédito y entrega a contabilidad. 16. Archiva el triplicado de las facturas y envíos. 17. Elabora un informe mensual de ventas. 18. Envía documentos firmados de crédito a la unidad de cobros.</p> |

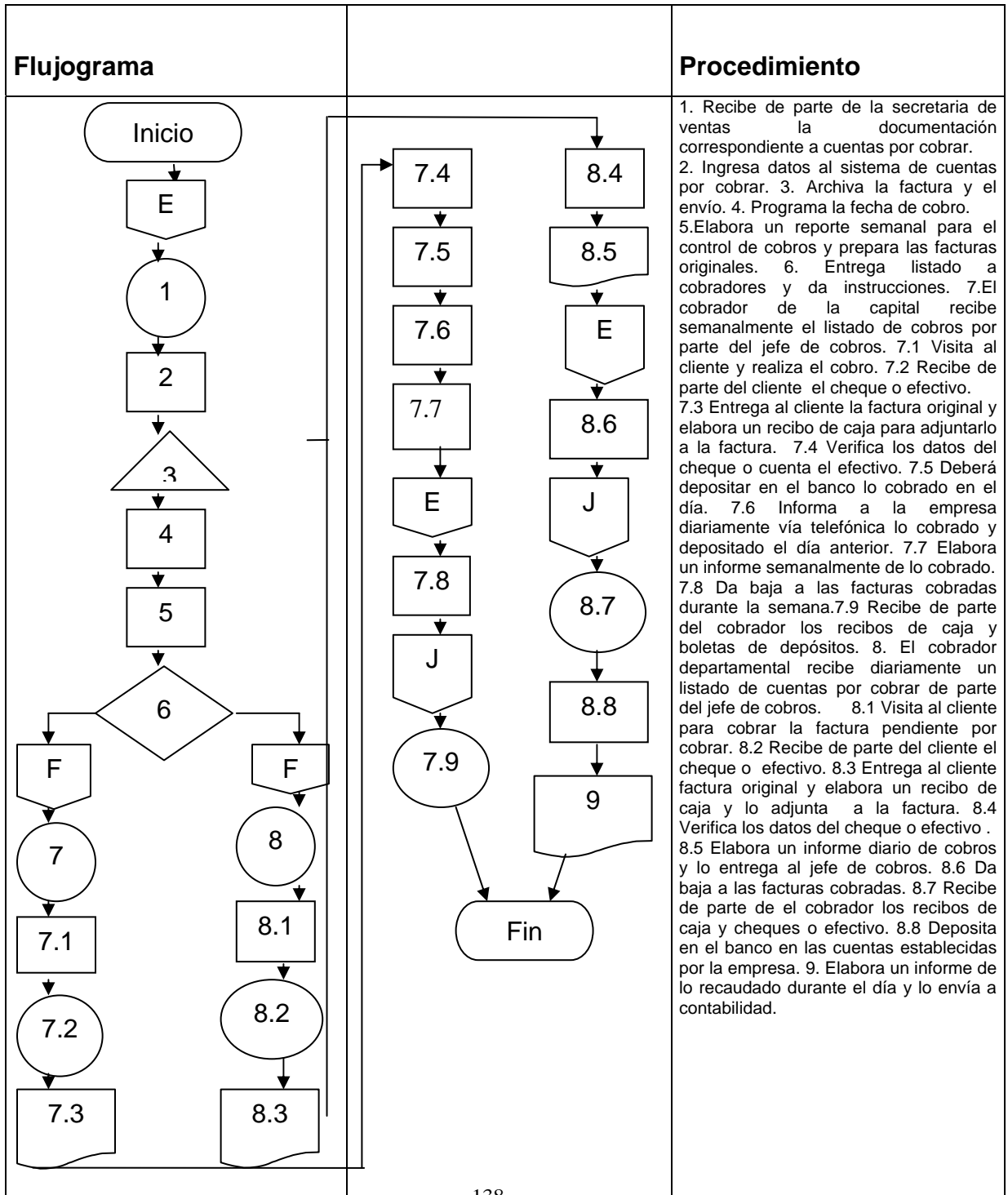
**CUADRO 28**

**Representación gráfica del proceso de venta al crédito a clientes nuevos  
propuesto para la empresa “Cocinas Industriales”**



**CUADRO 29**

**Representación gráfica del proceso de cobros  
propuesto para la empresa “Cocinas Industriales”**



#### **4. Normas aplicables al departamento de ventas y el departamento de créditos y cobros propuesto para la empresa Cocinas Industriales**

- **Normas para el vendedor**

1. Deberá presentarse diariamente a la empresa en el horario establecido.
2. Si no puede presentarse a la empresa porque está de viaje laboral, deberá comunicarse por cualquier otra vía ( teléfono, telegrama etc.)
3. Deberá contar con listado de precios, catálogo de productos, calculadora, bolígrafo cuando visite al cliente.
4. Deberá tener una buena presentación personal al visitar al cliente.
5. Al recibir un pedido al contado debe llamar inmediatamente a la empresa para reservar la mercadería.
6. Debe regirse a los precios y descuentos autorizados por la empresa.
7. Debe ser equitativo en la aplicación de ofertas o descuentos para todos los clientes en general, sin preferencias.

- **Normas para la secretaria de ventas**

1. La secretaria al recibir el pedido al contado inmediatamente elaborará la factura, envió y recibo de caja y lo entrega al encargado de bodega en un lapso no mayor de 8 horas para agilizar la entrega de la mercadería.
2. Cuando ingresa una solicitud de crédito con la documentación que la respalda la secretaria revisará y archivará en un fólder y entregará a la unidad de crédito

en un lapso no mayor a 4 horas para realizar la investigación lo antes posible.

3. Toda la papelería que maneja la secretaria durante el día debe quedar archivada en los respectivos folders antes del retiro de labores.

4. La secretaria informará a los clientes sobre la negación o autorización de créditos el mismo día que sea resuelto por el jefe de créditos.

- **Normas para el jefe de créditos**

1. En el momento de ingresar la solicitud de crédito con toda la documentación requerida, el analista de créditos debe anotar en un libro, siguiendo un número correlativo, los nombres del cliente, valor del crédito, hora que ingresa y número de solicitud.

2. El jefe de créditos revisará el informe hecho por el analista de créditos y tiene la facultad de devolver a éste en el caso de no estar bien, si necesita de más investigación o si definitivamente no es factible.

3. La resolución de una solicitud de crédito debe desarrollarse aproximadamente de tres a cuatro días, contando a partir del día de recibida la documentación.

4. El jefe de créditos presentará a Gerencia de Créditos y Cobros un resumen de créditos otorgados por cartera durante el mes, el cual contendrá nombre de cliente y valor del crédito en el transcurso de los primeros tres días del mes.

- **Normas para el analista de créditos.**

1. Deberá verificar si el cliente proporcionó fotocopia de patente de comercio, de estados de cuenta bancarios, de cédula de vecindad, estados financieros y si llenó la solicitud de crédito adecuadamente.

2. A todas las solicitudes de crédito con respectiva documentación, el analista debe abrirles expediente, archivándose en carpetas y adjuntándoles hojas de resolución provisional, que será útil para anotar la conclusión del análisis de la información.

3. El analista de créditos deberá llamar personalmente a la protectora de créditos para solicitar la información necesaria.

4. El analista deberá ser objetivo en anotar toda la información concluida de la investigación.

- **Normas para el jefe de cobros**

1. El jefe de cobros elabora e imprime el primer día hábil del mes el presupuesto de cobros y deberá estar revisado al tercer día.

2. Al cuadrar el presupuesto de cobros, el jefe de cobros deberá revisar de manera que incluya a los clientes que ya han estado activos anteriormente y a los que el mes anterior se les otorgó crédito y efectuarán por primera vez pagos.

3. El presupuesto de cobros estará preparado en original y una copia. El original será entregado al Gerente General y la copia deberá quedar al jefe de cobros.

4. El primer día del mes el jefe de cobros deberá realizar la ejecución del presupuesto del mes anterior, cliente por cliente para determinar el porcentaje de cumplimiento y establecer el total de cuentas que quedaron en mora.

5. El jefe de cobros generará e imprimirá el primer día hábil de cada mes el reporte de antigüedad de saldos.

- **Normas para el cobrador**

1. Deberá contar con recibos de caja y bolígrafos para elaborar el documento, así también un sello de cancelado de la empresa.

2. El cobrador departamental deberá depositar diariamente lo cobrado en el banco designado por la empresa.

3. El cobrador departamental deberá presentarse a la empresa el día viernes por la tarde, para entregar un informe de cobros realizados durante la semana, así también deberá asistir el día lunes por la mañana para recoger el listado de cobros para el transcurso de la semana.

4. El cobrador deberá entregar a caja los recibos extendidos y las boletas de depósito.

5. El cobrador de la ciudad deberá presentarse todos los días por la mañana a recoger listado de cobros y facturas originales y por la tarde deberá presentar un informe de lo cobrado.

6. El cobrador de la ciudad deberá entregar a caja los recibos y los cheques o efectivo cobrados.

## CONCLUSIONES

Como producto del presente trabajo de tesis, se presentan las siguientes conclusiones:

1. En la investigación realizada en la empresa “Cocinas Industriales” se determinó que no existen manuales de organización ni de normas y procedimientos para créditos y cobros, ya que actualmente se realizan las autorizaciones de crédito por políticas establecidas de acuerdo a la experiencia laboral.

2. De acuerdo a la investigación efectuada, se logró comprobar la hipótesis de que es necesario que dentro de la empresa existan una definición y divulgación de las políticas de crédito y cobranza, con un manual de procedimientos para la autorización de los créditos, una escala de montos de capital para autorizar, contando con estos procedimientos se logrará una mejor selección, reduciendo así pérdidas de capital al efectuar la cobranza.

3. Que la empresa Cocinas Industriales, tomada como ejemplo para este trabajo de tesis, no tiene un modelo sistematizado de evaluación del riesgo crediticio lo que le ha implicado en el pasado, que muchos de los riesgos asumidos resulten en pérdidas netas, lo cual pone en riesgo la estabilidad financiera de la empresa.

4. Actualmente existen metodologías prácticas para medir y evaluar el riesgo crediticio. Entre las metodologías existentes las más utilizadas son la evaluación por medio del análisis de los estados financieros y el método de la calificación por puntos. Estos métodos son utilizados de acuerdo al segmento del mercado que se estima atender por medio del crédito, para distribuidores mayoristas se aplica el método del análisis de los estados financieros y para



consumidores finales el método de la calificación por puntos.

5. Se determinó que la administración de Créditos y Cobros se realiza en el Departamento de Ventas, lo cual no le corresponde por la clase de funciones tan diferentes a desempeñar.

6. No existe una definición de la Misión y Visión de la Empresa “Cocinas Industriales” la que es indispensable y que debe ser del conocimiento tanto del personal interno y clientes de la empresa, para que se distinga de cualquier otra empresa del ramo.

7. La falta de un control de antigüedad de saldos afecta considerablemente, ya que no se tienen los datos concretos de aquellas cuentas atrasadas y su posible recuperación, así también se carece de información detallada de las personas a quienes se les han otorgado los créditos.

## RECOMENDACIONES

De las conclusiones anteriores, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Deberán implementarse los manuales de organización y normas y procedimientos para las funciones de créditos y cobros, los cuales han sido elaborados y presentados en el capítulo III.
2. Deberá aplicarse la definición y divulgación de las políticas de créditos y cobros y determinar una escala en montos de capital para autorizar créditos, y así reducir pérdidas de capital al efectuar la cobranza.
3. Para la empresa “Cocinas Industriales” que tiene como estrategia mercadológica utilizar el crédito para atraer nuevos clientes o mantener los ya existentes, deberán evaluar adecuadamente el riesgo crediticio que asume a través del crédito, ya que de acuerdo al nivel del canal de comercialización en donde operen las empresas, así será el método de evaluación del riesgo crediticio aplicado.
4. Que la empresa “Cocinas Industriales”, deberá utilizar como metodología para la evaluación del riesgo crediticio, el análisis e interpretación de los estados financieros, puesto que esta empresa opera a un nivel de comercialización de fabricante a distribuidor mayorista, por lo que se deberán establecer parámetros o estándares mínimos aceptables por medio de los cuales calificará a sus actuales y potenciales clientes, según el ejemplo propuesto en el capítulo III.
5. Que la administración crediticia no deberá estar en manos de las unidades de ventas, porque en forma inmediata se identifica un conflicto de intereses. La evaluación y administración del riesgo crediticio y cobranzas deberá

realizarse en unidades diferentes al departamento de ventas y ser administrado por personal altamente capacitado en la metodología propuesta en este trabajo. Por lo anterior, el lector notará en la estructura del Organigrama Propuesto en el capítulo III, que se recomienda la urgente creación del Departamento de créditos y Cobros para la empresa Cocinas Industriales.

6. Tomar en cuenta la Misión y Visión propuesta para la empresa “Cocinas Industriales” y que se haga del conocimiento del personal de la misma, así como del público en general, a fin de que se identifiquen por medio de ellas y estén informados de los servicios que puedan obtener.

7. Se aplique el modelo propuesto en el presente trabajo para el reporte de antigüedad de saldos, para lograr un mejor control sobre los mismos, además de ser información necesaria para medir el grado de avance en gestión de cobros en años posteriores.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **Baca Urbina, G.**  
Evaluación de Proyectos  
Mc. Graw Hill Interamericana de México 1995  
Tercera Edición. 339 p.
2. **Banco de Guatemala.**  
El Comportamiento de la Inflación  
Guatemala, 2002, 27 p.
3. **Banco de Guatemala**  
Estudio Económico y Memoria de Labores  
Año 1999. 202 p.
4. **Banco de Guatemala**  
Indicadores Económicos  
Edición mensual 2001, 27 p.
5. **Banco de Guatemala**  
Estudio Económico y Memoria de Labores  
Año 2000. 197 p.
6. **Banco de Guatemala**  
Política Monetaria, Cambiaria y Crediticia  
Evaluación a noviembre de 2001 y Propuesta para 2002  
Dictamen CT-03/2001  
Guatemala Diciembre 2001. 104 p.
7. **Blank Leland T y Anthony J. Tarquin**  
Ingeniería Económica  
Mc. Graw Hill Interamericana de México 1997  
Tercera Edición. 725 p.
8. **Block, Stanley B.**  
Fundamentos de Administración Financiera  
Compañía Editorial Continental, S.A. de C. V.  
México 1986. 644 p.
9. **Breanley Richard A y Myers Stewart C.**  
**Principios de Finanzas Corporativas**  
Mc. Graw Hill Interamericana de México 1995,

- Tercera Edición. 1203 p.
- 10. Burbano Ruiz, J. E. y Ortiz Gómez A.**  
Presupuesto. Enfoque Moderno de planeación y control de Recursos  
Mc. Graw Hill Interamericana de Colombia 1995  
Segunda Edición. 376 p.
  - 11.** Diccionario de Economía 2002, Glosario de Términos Económicos. (en línea) Consultado 26 de septiembre 2003.  
Disponible en: <http://www.ecolink.com.ar/dic/inflación>.
  - 12.** García, V. Marzo 2001, Producto Interno Bruto. (en línea)  
Consultado el 26 de septiembre 2003.  
Disponible en: <http://www.lafacu.com/apuntes>
  - 13. García Echeverría, S.**  
Teoría Económica de la Empresa  
Ediciones Díaz Santos de España 1994  
Serie Universitaria. 195 p.
  - 14. Gitman, L. J.**  
Administración Financiera básica. Tercera edición  
Editorial Oxford.  
México 2,000. 792 p.
  - 15. Hunt, P., Williams, Ch. y Donalson C.**  
Administración Básica de los Negocios, Tomo I  
Litografía Editorial Hispanoamérica, S.A. de C.V.  
México 1982. 979 p.
  - 16. Johnson R. W.**  
Administración Financiera  
Cía. Editorial Continental, S.A. México 1982  
Sexta Edición, 972 p.
  - 17. Mc. Neill I. E.**  
Contabilidad Financiera  
Sistema de Información para tomas decisiones  
Editorial Diana  
México 1973. 254 p.
  - 18. Melendreras Soto, T.**  
La Industria su Desarrollo Reciente y Perspectiva

Centro de Documentación Vitalino Girón Corado  
Facc. CCEE USAC. 1988. 171 p.

**19. Mondello, Candace L.**

Créditos y Cobranzas. Técnicas para Mejorar el Flujo de Efectivo  
Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.  
México 1993. 79 p.

**20. Orozco Paredes, E. I.** Febrero 2003, Programa de desarrollo Institucional. (en línea) Consultado el 26 de septiembre 2003. Disponible en: [www.infomityme.com](http://www.infomityme.com).

**21. Reina Calmo, A. V.**

Manual de créditos y cobros, aplicable a empresas financieras de créditos en la ciudad de Guatemala.  
Tesis de Administración de Empresas Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala 2001  
218 p.

**22. Secaida Rizo, L. A.**

La Administración de las Cuentas por Cobrar  
Tesis Fac. de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas  
Universidad de San Carlos de Guatemala. 1999. 102 p.

**23. Van Horne, J.**

Fundamentos de Administración Financiera  
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.  
México 1992. 859 p.

## **ANEXOS**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TRABAJO DE TESIS: ADMINISTRACIÓN DE  
CUENTAS POR COBRAR EN EPOCA DE CRISIS  
ASESORA: LICDA. ASTRID VIOLETA REINA CALMO  
ESTUDIANTE: INGRIS ZOBEIDA LUNA GIRON

ENTREVISTA DIRIGIDA  
AL GERENTE DE VENTAS

La presente boleta de entrevista se ha elaborado con la finalidad de obtener información pertinente respecto a la Administración de las Cuentas por Cobrar en la empresa de Cocinas Industriales, la cual será útil para la realización del trabajo de tesis denominado “Administración de Cuentas por Cobrar en una Empresa de Cocinas Industriales en Época de Crisis”, ya que como es sabido, dicha actividad es realizada en el Departamento de Ventas. Dicho documento será técnicamente aprovechado en un futuro próximo por parte de la entidad objeto de estudio. Gracias por su amable colaboración.

1. Existen políticas de credito definidas en la empresa Cocinas Industriales

Si  NO  ¿ Por que? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles son las políticas de créditos existentes en la actualidad dentro de la empresa? Menciónelas. \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---



3. Existen normas de créditos establecidas en la empresa Cocinas Industriales

Si

¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No Por que? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuenta la empresa con un departamento de Créditos y Cobros en la actualidad? Si  No

5. ¿Cuánto tiempo tiene de funcionar el departamento de ventas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Cuántas personas integran el departamento? Y en que puestos fungen?

\_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es el procedimiento actual de cobros? Por favor explicar. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Cuál es la forma en que se establecen las políticas de credito? Por favor describalas \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Cuál es la forma en que se conceden los créditos? Por favor describa el procedimiento \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es el porcentaje de morosidad actual? Y como se determina? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Cuál es el Porcentaje de cuentas incobrables y como se determina?\_\_\_\_\_

---

---

12. ¿Podría proporcionar información de cuáles son actualmente sus costos de cuentas por cobrar, de morosidad y el costo en general en que se incurre?\_\_\_\_\_

---

---

---

13. Recibe el personal de créditos y cobros capacitación para el mejoramiento en el desarrollo de sus labores? y en que consiste: \_\_\_\_\_

---

---

14. ¿Cuáles son los principales problemas que se generan en la administración de cuentas por cobrar en la empresa Cocinas Industriales?

---

---

---

15. Cuáles son la principales medidas, procedimientos o acciones que usted podría recomendar para solucionar los problemas anteriormente planteados?\_\_\_\_\_

---

16. ¿Sugeriría usted la creación de un departamento de créditos y cobros, el cual se encargaría de realizar la labor de otorgamiento de créditos y gestiones de cobro, como unidad desligada de la función de ventas? Si

No  Por que?\_\_\_\_\_

---

---

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TRABAJO DE TESIS: ADMINISTRACIÓN DE  
CUENTAS POR COBRAR EN EPOCA DE CRISIS  
ASESORA: LICDA. ASTRID VIOLETA REINA CALMO  
ESTUDIANTE: INGRIS ZOBEIDA LUNA GIRON

### ENTREVISTA DIRIGIDA

#### A EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

La presente boleta de entrevista se ha elaborado con la finalidad de obtener información pertinente respecto a la Administración de las Cuentas por Cobrar en la empresa de Cocinas Industriales, la cual será útil para la realización del trabajo de tesis denominado “Administración de Cuentas por Cobrar en una Empresa de Cocinas Industriales en Época de Crisis”, ya que como es sabido, dicha actividad es realizada en el Departamento de Ventas. Dicho documento será técnicamente aprovechado en un futuro próximo por parte de la entidad objeto de estudio. Gracias por su amable colaboración.

1. Existen políticas de credito definidas en la empresa Cocinas Industriales

Si  No  ¿Por que? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles son las políticas de créditos existentes en la actualidad dentro de la empresa? Menciónelas. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Existen normas de créditos establecidas en la empresa Cocinas Industriales

Si  ¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ No  ¿Por que? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuenta la empresa con un departamento de Créditos y Cobros en la actualidad? Si  No

5. ¿Cuánto Tiempo tiene de funcionar el departamento de ventas? \_\_\_\_\_

6. ¿Cuántas personas integran el departamento de ventas y en qué puesto fungen? \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es la forma en que se establecen las políticas de credito? Por favor explicar \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

8. ¿Cuál es la forma en que se conceden los créditos? Por favor describa el procedimiento \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Recibe el personal de créditos y cobros capacitación para el mejoramiento en el desarrollo de sus labores y en qué consiste: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es el procedimiento actual de gestión de cobros? Por favor descríbalas \_\_\_\_\_

---

---

---

11.¿Qué tipo de control se realiza sobre las cuentas por cobrar?

---

---

---

12.¿En qué porcentaje cumplen los clientes con los pagos en las fechas establecidas? \_\_\_\_\_

---

13.¿Qué tiempo se exceden regularmente los clientes en los pagos?

---

---

---

14.¿Qué razones dan los clientes cuando no cancelan su cuentas?

---

---

---

---

---

15.¿Cuál es el porcentaje de morosidad actual y como se determina?

---

---

---

16.¿Cuál es el porcentaje de cuentas incobrables y como se determina?

---

---

---

17. ¿Cuáles son los principales problemas que se afrontan actualmente en el departamento de ventas? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

18. ¿Cuáles son las principales medidas, procedimientos o acciones que usted podría recomendar para solucionar los problemas anteriormente planteados?

---

---

---

---

---

---

---