

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**RECUPERACION Y ANALISIS DE LA CARTERA CREDITICIA EN UNA
EMPRESA COMERCIAL DE PRODUCTOS NO COMESTIBLES DE
CONSUMO MASIVO.**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

CARLOS HUMBERTO GUTIERREZ ARAGON

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR
EN EL GRADO ADACEMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, febrero de 2005

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Decano	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera.
Secretario	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra.
Vocal 1o.	Lic. Canton Lee Villela.
Vocal 2o.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona.
Vocal 3o.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso.
Vocal 4o.	P.C. Mario Roberto Flores Hernández.
Vocal 5o.	B.C. Jairo Daniel Dávila López.

EXONERADO DE EXAMEN DE AREAS PRACTICAS

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículo 15 y 16 del reglamento para la evaluación final de exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y el inciso 6.4, del punto sexto, del acta 40-2001 de la sesión por Junta Directiva el 26 de noviembre de 2001.

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Rubén Eduardo del Aguila Rafael.
Examinador	Lic. Carlos Roberto Mauricio García.
Examinador	Lic. Jorge Alberto Trujillo Corzo.

ORDEN DE IMPRESION

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por ser mi fortaleza y fuente de iluminación, para culminar mi carrera.
- A MIS PADRES:** Por sus sabios consejos y como mínima recompensa a sus sacrificios y anhelos, que Dios los bendiga.
- A MI ESPOSA:** Por el amor que nos une y su apoyo incondicional, con mucho cariño.
- A MIS HIJOS:** Stephanie Gabriela, Jean Carlos y Diego Fernando, por ser ellos la razón de mi lucha.
- A MIS HERMANOS:** Fredy , Sara y Rocio para que sirva de ejemplo a seguir.
- A TODA MI FAMILIA
Y AMIGOS:** Con aprecio sincero.
- A LA UNIVERSIDAD DE
SAN CARLOS DE
GUATEMALA:** Por ser el centro de estudios que me concede llegar a esta meta.

INDICE :

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
1. LA EMPRESA COMERCIAL Y EL ORIGEN DEL CREDITO.	
1.1 Breve Historia del Crédito Mercantil.	4
1.2 Definición de Crédito.	9
1.3 Clasificación del crédito.	9
1.4 La importancia de Vender al crédito.	14
CAPITULO II	
2. EL DEPARTAMENTO DE CREDITOS COMO FIGURA CLAVE EN LAS OPERACIONES DEL GIRO NORMAL DEL NEGOCIO.	
2.1 Importancia de un departamento de créditos.	16
2.2 Estructura del departamento de créditos.	18
2.3 El CPA como opción en la Gerencia de Créditos.	20
2.4 Análisis de la solicitud de créditos y su verificación de datos.	21
2.5 Registro contable de las operaciones de créditos.	43
CAPITULO III	
3. LOS RIESGOS INHERENTES AL AUTORIZAR CREDITOS.	
3.1 Definición de riesgo en una empresa o negocio.	49
3.2 Clases de riesgos.	50
3.3 El riesgo inherente al crédito.	53
3.4 Impacto financiero y económico de la no recuperación del crédito.	58
3.5 Instrumentos de Control interno que ayudan a detectar y disminuir el riesgo del crédito.	60

CAPITULO IV

4.	ANÁLISIS Y EL PROCESO DEL COBRO DE LA CARTERA MOROSA.	
4.1	Los Análisis de la Cartera Crediticia.	63
4.2	Custodia y Manejo de los documentos de Crédito.	68
4.2.1	Requisitos formales de los documentos de crédito.	69
4.2.2	Archivo y manejo de documentos.	70
4.2.3	Los cheques rechazados.	71
4.3	Capacitación del departamento de créditos.	72
4.4	El proceso Administrativo de cobro.	74
4.4.1	Definición.	74
4.4.2	Técnicas de cobro Administrativo.	74
4.4.3	Características de un cobrador.	78
4.4.4	Quienes intervienen en el proceso administrativo de cobro.	79
4.4.5	El uso del procesamiento electrónico de datos para Información administrativa.	79
4.4.6	Seguimiento del cobro Administrativo.	81
4.5	El Proceso Judicial de Cobro.	82
4.5.1	Definición.	82
4.5.2	El seguimiento por parte del departamento de créditos a las cuentas en cobro Judicial.	83
4.5.3	Registros Contables.	84

CAPITULO V

5.	ANÁLISIS Y RECUPERACION DE LA CARTERA CREDITICIA POR MEDIO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y JUDICIAL DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS NO COMESTIBLES DE CONSUMO MASIVO (CASO PRACTICO)	
5.1	Antecedentes.	86
5.2	Aplicación.	90
5.2.1	Análisis financiero de la Cartera Crediticia.	106
5.2.2	El proceso Administrativo del cobro.	113
5.2.2.1	Utilización de técnicas de cobro administrativo.	113

	Pág.	
5.2.2.2	Elaboración de formatos de información que utilizara el Departamento de créditos.	116
5.2.2.3	Análisis de los clientes que se les suspende el crédito y Trasladan a cobro judicial.	117
5.2.3	El proceso Judicial de Cobro.	118
5.2.3.1	Descripción de la oficina de cobranza.	118
5.2.3.2	Formato de envío de documentos	119
5.2.3.3	Formato de seguimiento de los clientes en cobro judicial que Lleva la oficina de cobranza.	120
5.2.3.4	Registros contables.	120
5.3	Resultados (Comprobación de la Hipótesis)	130
	CONCLUSIONES	131
	RECOMENDACIONES	133
	BIBLIOGRAFIA	135
	ANEXOS.	137

INTRODUCCION

Dentro del presente trabajo se muestra la importancia del crédito para las entidades comerciales, pues actualmente la competencia y el fenómeno de la globalización hacen que las empresas se vuelvan agresivas en los objetivos de sus planes de ventas y para tal efecto deberán contar con todos los instrumentos y mejorar sus procedimientos crediticios pues solo así podrán conocer y medir los riesgos que cada posible cliente les representa.

Para que estos planes de expansión y ventas se cumplan se debe tomar dentro de la planificación estratégica sin lugar a dudas, el contar con un departamento de créditos profesional que de la seguridad que la cartera crediticia pueda ser recuperable y este bien documentada legalmente, para lo cual se presenta el perfil ideal de cada integrante del departamento de créditos y se muestra también las técnicas para el análisis de la cartera y los procedimientos más viables para su pronta recuperación.

Se enfatiza en la importancia principal que tienen las políticas de crédito bien estructuradas, el análisis y verificación de la información que presenta la solicitud de créditos, pues constituye la carta de presentación de la persona o entidad que solicita crédito.

Para que los procedimientos propuestos sean efectivos se hace necesario el uso del procesamiento electrónico de datos o uso de paquetes computacionales como una herramienta esencial para el análisis de los créditos individuales y para la cartera en general.

Para que el análisis de cartera crediticia sea razonable y aceptable se plantean tres clases de riesgos a tomar en cuenta que pueden ser: Empresariales, Operativos y Financieros los cuales al no ser debidamente medidos pueden incurrir en un impacto financiero si se habla de análisis de estados financieros y planes de pago.

Se entiende pues que el departamento de créditos como figura clave dentro de la empresa no es rentable si sólo trabaja en negar o conceder créditos, su importancia radica en la habilidad que tenga para decir sí de acuerdo al análisis hecho a la solicitud de crédito.

El presente trabajo de tesis se titula "Recuperación y Análisis de la cartera crediticia en una Empresa Comercial de productos no comestibles de consumo masivo", pretende proporcionar una guía que permita a las empresas comerciales individuales o jurídicas, alcanzar sus objetivos administrativos y financieros, tales como mantener una cartera crediticia sana y el cobro de sus créditos al día.

El trabajo contiene los aspectos teóricos y conceptuales, así como los ejemplos de cada caso, con los cuales se adoptaran criterios para el establecimiento de las políticas de crédito pertinentes para cada empresa guatemalteca específica, para el buen análisis y la efectiva recuperación de los créditos otorgados a sus clientes.

El contenido del presente trabajo se ha estructurado en cinco capítulos:

En el primer capítulo, se presentan una historia breve del crédito así como los conceptos más importantes para su entendimiento, la clasificación del crédito para comprender mejor el enfoque del trabajo y se enfatiza en la importancia que tiene el vender al crédito.

El segundo capítulo, describe la importancia que tiene para las empresas el contar con un departamento de créditos, se muestra además la estructura del departamento de créditos, dentro de lo cual se enfatiza en la contratación de un

Contador Publico y Auditor para la Gerencia de Créditos, se muestra por otra parte el proceso de análisis de la solicitud de crédito y su verificación de datos, así también el registro contable de las operaciones de crédito.

En el tercer capítulo, se profundiza en el riesgo que presenta el otorgar créditos, las clases de riesgo, el impacto financiero y económico que este tendría si no se recupera, además los instrumentos de control interno necesarios para detectar y disminuir el riesgo del crédito.

En el cuarto capítulo, se describe el proceso completo del análisis de la cartera crediticia, los requisitos de los documentos de crédito así como su custodia y manejo, de forma aislada se muestra la manera adecuada de tratar con los cheques rechazados, se muestra también la capacitación adecuada para el departamento de créditos, se formula el proceso completo de la cobranza de los créditos describiendo las técnicas de cobranza, las características del cobrador, las personas y departamentos involucrados en el proceso administrativo de cobro, el uso del procesamiento electrónico de datos y por último lo que es el proceso judicial de cobro como última instancia.

El quinto capítulo presenta el caso práctico, que contiene: Los lineamientos para el análisis y recuperación de la cartera crediticia, describiendo paso a paso el proceso de recuperación de la cartera crediticia, presentando los reportes necesarios para ejercer un buen control administrativo y contable de las operaciones de crédito.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones que se consideraron pertinentes para la presente investigación.

CAPITULO I

6. LA EMPRESA COMERCIAL Y EL ORIGEN DEL CREDITO.

6.1 Breve Historia del Crédito Mercantil.

El comercio es sólo una de las múltiples actividades que realiza el ser humano, el Lic. Carlos Davalos Mejia cita en su obra Títulos y Contratos de Crédito al autor Milton Friedman quien define a la economía como "la ciencia que estudia la forma en que una determinada sociedad resuelve sus problemas económicos; éstos se dan cuando los medios para llegar a determinados fines, son escasos." (5: 08)

Al comerciante le es indiferente que la producción de artículos se efectúe en un momento o en un lugar geográficamente distante o extemporáneo él se encargará de salvar estos obstáculos valiéndose del transporte o del almacenamiento, para que al ser requerido este en posibilidades de satisfacer la demanda existente; es el intermediario y lazo de unión entre las fuentes de producción (la oferta, mejor decir el origen de la oferta), y por otro lado el consumo (la demanda, mejor decir el origen de la demanda), prestando los servicios adecuados contra el beneficio que deberá obtener por su trabajo. A este beneficio lo conocemos como lucro. De esto se puede decir que mientras más necesidades tenga un grupo social de un satisfactor determinado, más interés tendrá el comerciante en satisfacerlo en virtud de que más venderá su producto y por tanto más lucro obtendrá.

Si bien es cierto que la mecánica del comercio en mayor o menor medida ha guardado los mismos perfiles de identificación, históricamente se ha manifestado de manera diferente según los tipos de valor de cambio que en una sociedad haya utilizado el comerciante para vender los satisfactores. Las etapas del comercio útiles a este trabajo son:

- Trueque o permuta.
- Compraventa no monetaria.
- Monetaria.
- Crédito.

Las etapas del comercio se distinguen por la modalidad del bien de cambio que utilizo el comerciante en sus operaciones de venta.

1. Trueque:

Primera etapa del comercio, el tráfico mercantil se identifica por la imperiosa necesidad de cambiar bienes excedentes de una producción por bienes que, haciendo falta, son a su vez excedentes de la producción de otro sujeto que, por su parte, tiene necesidad de lo que nos sobra. El trueque se produce espontáneamente entre ambas partes, sin intervención de ningún otro factor modificativo en el ánimo de uno u otro comerciante, ni en el interés lucrativo que uno u otro puede tener; el interés de ambos es simplemente solucionar una necesidad equivalente.

2. Compraventa no monetaria:

La segunda etapa surge precisamente cuando ya no se da la coincidencia necesaria en los artículos excedentes de la producción de dos sujetos; es decir, lo que a uno le sobra ya no le es útil al otro ni viceversa; o bien, se da el caso de que una de las dos partes, o incluso las dos, no tuvieran bienes excedentarios y por tanto no se diera el requisito de equilibrio entre la salida y la entrada de un bien al patrimonio de los dos sujetos, lo cual es indispensable para que se de el trueque.

Ante este problema surgen los bienes denominados con valor común, que son bienes que representan el mismo valor para todos. Antiguamente no había monedas y los bienes con valor común eran imperecederos, fáciles de almacenar, pesar y medir, como los metales y algunos otros artículos como plumas, piedras preciosas, telas e incluso determinados animales domésticos.

3. Etapa Monetaria:

La siguiente etapa en el desarrollo del comercio fue una consecuencia inmediata de la anterior. Algunos elementos –principalmente los metales, por sus magníficas propiedades de belleza, resistencia, fáciles de guardar y transportar- se convierten en mercancías de cambio, es decir, en bienes (mercancías) que sólo sirven para comprar otras mercancías; incluso llegan a servir para fijarle precio a las cosas. De esta forma los metales se convierten en:

- ✓ Mercancías destinadas exclusivamente al cambio.
- ✓ Medidas de este cambio, para saber cuánto vale cada cosa.
- ✓ Sistema de conservación de valor, sin importar el tiempo o el espacio.

La fuerte preponderancia del Señor Feudal sobre los quehaceres de su feudo, donde el comercio no fue desde luego la excepción, motivó que los metales destinados al cambio que circulaban en cada feudo, se distinguieran de otros con la inscripción de textos y figuras identificables, dando paso así a la acuñación de la moneda.

Por otra parte, debido a que el Señor Feudal controla la unidad y el volumen de valor representado en las monedas de su principado, pronto empieza a circular el papel moneda, representativo de diferentes cantidades de monedas metálicas; el príncipe

determina, arbitrariamente, el número de unidades que representará cada moneda, sea ésta metálica o de papel.

4. Etapa de crédito:

“La lógica evolución histórica de las tres etapas mencionadas conduce al comercio a una fase superior: el crédito”. (5: 02)

A diferencia de aquéllas en las cuales el cambio se realiza en el espacio, en esta etapa el cambio se efectúa en el tiempo. En aquéllas se entregaban las monedas (el precio), y a cambio se recibía la mercancía. En el crédito, se entrega la mercancía sin recibir las monedas (su precio), las cuales serán entregadas una vez transcurrido el tiempo pactado. En el crédito hay compra, pero no hay simultaneidad en el intercambio de mercancía y moneda. La confianza indispensable para que este tipo de operaciones se realizaran, fue una solución natural a necesidades, más comerciales que personales, dentro de las cuales contamos las siguientes:

- a) Como ya se dijo, en cada feudo el valor del dinero era el que convenía al señor feudal, y como los comerciantes desarrollaban actividades en diferentes regiones recibían monedas que no siempre eran aceptadas, por lo que debían cambiarse por otras que si lo fueran. Ante esta necesidad, surge otro personaje que sería el origen de varias de las instituciones de nuestra época: el cambista o banquero. Dicho personaje apostado a la entrada de cada centro de comercio, cambia las monedas que los comerciantes traían de otras regiones, por monedas que fueran aceptadas en ese lugar. Este personaje adquiere otras funciones como la guarda de dinero por razones de seguridad, e incluso el pago del mismo contra una

orden escrita extendida por el que lo había confiado. Toda esta operación triangular, sólo puede realizarse mediante bases de confianza de los participantes: confianza del comerciante que entrega su dinero a un cambista; del que recibe una orden escrita en pago o cambio de una venta; y del cambista en la mencionada orden escrita, antecedente histórico de los actuales títulos de crédito.

b) Otro factor de importancia, es el hecho de que los ingresos de los comerciantes no siempre coincidían, en tiempo, con la presencia de sus necesidades; es decir, tenían necesidad de adquirir algo pero “todavía” no tenían dinero para pagarlo; situación que vivían todos los comerciantes, e incluso los particulares. La forzosa comprensión que los comerciantes tenían de esa realidad, por estarla viviendo todos, permitió la seguridad para aquél que vendía algo sin recibir “todavía” su precio, de que efectivamente le sería cubierto. Esta experiencia era lo que permitía la existencia del crédito.

c) Otro factor que el comerciante debió aceptar fue que no todos los grandes compradores pagan de forma inmediata a la compra propiamente dicha; pero también su experiencia le indicó que esos grandes compradores sí cumplen con el pago de la cantidad debida, es decir, son personas dignas de crédito.

Lo importante es que ese descubrimiento mercantil, el crédito, tiene igualmente un vehículo de instrumentación: justamente los títulos de crédito, simples papeles que significan, para uno, el derecho de cobrar su deuda en el tiempo pactado, y para otro, la prueba de que se le ha tenido confianza.

“Es el poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago... en una fecha determinada a futuro” (12: 26), también se puede definir como el permiso que otorga el comerciante a su cliente, para que haga uso de su capital durante un tiempo determinado.

Otra definición puede ser: “Como la entrega de bienes o productos, dinero o servicios, hoy, a cambio de una promesa de pago en una fecha futura mutuamente acordada”. (2: 272)

La palabra crédito tiene su origen del latín creditum que significa confianza. En los diversos significados de la palabra “crédito”, desde que fue aceptada en el lenguaje, durante el siglo XVI, confianza es su denominador común. Crédito sin confianza es inconcebible, de todo esto nace una clasificación para el crédito.

6.3**Clasificación del crédito.**

El crédito puede clasificarse de muchas maneras, pero para nuestro propósito, se clasificara de acuerdo con el tipo de transacción crediticia por la cual se establece, y puede dividirse en las categorías siguientes:

1. Crédito al detallista.
2. Crédito de préstamos individuales.
3. Crédito mercantil.
4. Crédito comercial bancario.
5. Crédito industrial.
6. Crédito de inversiones.

7. Crédito del mercado abierto.
8. Crédito agrícola.
9. Crédito público.
10. Crédito de exportación.

Para el desarrollo de este trabajo las clasificaciones que interesan son: El crédito al por menor o detallista y el Crédito Mercantil, pero se da un concepto de cada clasificación.

1. Crédito al Detallista.

El crédito al detallista probablemente es tan antiguo como la civilización misma, pues se remonta a los orígenes del crédito.

En este tipo de crédito el pago se hace mensual, generalmente por el día diez de cada mes, para todas las compras hechas antes del mes o durante un periodo de pagos específico. El crédito al detallista usualmente se basa en la necesidad; el consumidor sería incapaz de hacer importantes compras sin utilizarlo.

En la actualidad las empresas que venden productos de consumo masivo utilizan esta forma de crédito para los clientes que tengan cuenta corriente dentro de la empresa, debido a que las compras son bastante frecuentes pero con volúmenes pequeños.

2. Crédito de préstamos individuales.

Este tipo de préstamos son concedidos a personas individuales con necesidades inmediatas más allá de su presupuesto, por lo cual aceptan cualquier porcentaje de interés que les cobren, con tal de que el préstamo le sea concedido de inmediato, generalmente en este tipo de préstamos el prestamista cobra altos intereses mensuales.

3. Crédito mercantil.

“El crédito mercantil es aquel que se usa para asegurar bienes para reventa a cambio de una promesa de pago en un tiempo futuro específico” (12: 52). El crédito mercantil no proporciona todo el crédito (o capital) necesario para conducir un negocio; cubre únicamente el costo básico de los artículos.

El crédito mercantil es tan antiguo como el comercio mismo. Una palabra de mercader honorable, en antiguos tiempos, era tan aceptable como el pago en dinero. Los príncipes mercaderes del renacimiento contaban su riqueza en cuentas por cobrar así como en oro. Las letras de cambio que llevaban inscritos los nombres de grandes mercaderes eran usadas como moneda internacional en el incipiente comercio europeo. El crédito mercantil fue la espina dorsal del comercio entre Inglaterra y América durante los días coloniales.

La extensión del crédito mercantil aumenta grandemente las posibilidades de ventas de los abastecedores. Frecuentemente puede abusarse, y se abusa, del crédito mercantil. Un vendedor que trata de forzar su volumen de ventas por una política crediticia demasiado liberal, pronto encuentra su capital de trabajo, congelado en cuentas vencidas y sus ganancias destruidas por cuentas incobrables. Es por esta razón que se hace necesaria una buena administración y análisis al conceder créditos.

4. Crédito comercial bancario

El banco comercial tiene dos funciones principales: recibir depósitos y adelantar fondos tomando como base pólizas, documentos negociables o de descuento (instrumentos de crédito).

La mayor parte de los préstamos hechos por bancos comerciales a negocios, con el propósito de emplearlos como capital de trabajo de un negocio.

5. Crédito industrial

El término "crédito industrial", era usado exclusivamente, para designar la venta de mercancías de una persona a otra y a comisión, este término es actualmente aplicado a la compra de cuentas por cobrar como un negocio.

A los comisionistas se les llama ahora agentes del "antiguo ramo".

El crédito industrial, comprende lo siguiente:

1. La compra inmediata (usualmente con un descuento considerable) de cuentas por cobrar para hacerlas efectivas basándose en un contrato prolongado.
2. La aceptación de las responsabilidades de toda la contabilidad y cobranza de las cuentas compradas.
3. La aceptación de cualquier pérdida que pueda surgir de las cuentas.

6. Crédito de inversiones

El crédito de inversiones es le medio por el que muchos hombres de negocios adquieren activos fijos, terrenos, edificios, maquinaria y otro equipo. El dinero para este propósito no se obtiene ordinariamente de los bancos de comercio. Si no puede ser proporcionado de los fondos de los dueños, debe venir de inversionistas externos. Cuando se posee un negocio, la inversión que se hace en él, difícilmente puede interpretarse como crédito. Pero cuando se anticipa dinero a un negocio a cambio de la promesa de la empresa de reembolsarlo en un tiempo futuro distante, hay una concesión de crédito.

300 **7. Crédito del mercado abierto**

Las firmas comerciales de gran reputación, cuando están necesitadas de capital de trabajo, pueden ofrecer para venta general documentos por cobrar que, generalmente, corren de tres a seis meses. Las casas de documentos comerciales, algunas veces llamadas corredoras de documentos, actúan con este carácter entre la compañía que emite los documentos y el banco u otra institución financiera que los compre. Estas casas de documentos comerciales pueden comprar pagarés directamente y revenderlos. Este método de realizar operaciones financieras se llama crédito del mercado abierto.

8. Crédito agrícola

El crédito agrícola es de dos tipos: a largo plazo, para financiar compras de tierras de labranza y efectuar mejoras; a corto plazo, para financiar la producción y compraventa de cosechas y ganado. El primero, es una inversión crediticia; el segundo, una forma de préstamo bancario; pero el crédito agrícola es considerado como un tipo de crédito distinto porque sus efectos económicos difieren de los que ocasionan los créditos bancarios y de inversiones.

9. Crédito público

El crédito de gobierno o público, se refiere al del estado y al de los gobiernos locales.

10. Crédito de exportación

Los principios del crédito mercantil, son aplicables al de exportación aunque los procedimientos son necesariamente diferentes. Las técnicas para extender crédito y efectuar la cobranza en el comercio de exportación difieren del crédito mercantil.

6.4 La importancia de vender al crédito.

"La importancia de vender al crédito radica en la utilidad y las ventajas que este ofrece. Como un agente de producción y como un medio de cambio, el crédito juega un papel esencial en nuestra economía. Hace más productivo al capital, acelerando el movimiento o rotación de los bienes al consumidor y aumenta el volumen de los bienes producidos y vendidos." (12: 08)

Una gran ventaja del crédito en los negocios es su conveniencia. Los instrumentos del crédito lo convierten en una simple transferencia de grandes cantidades de dinero, aun a grandes distancias. El pago por medio de un cheque es tan común actualmente, que se inclina a olvidar que un cheque es un título de crédito.

Otra ventaja del crédito consiste en que eleva el nivel de los negocios y les otorga dignidad. Mostrándose a sí mismo el mérito de tener confianza, con el tiempo el hombre de negocios inspira respeto a sus iguales y al público.

Por último se debe comprender que en la actualidad ningún comerciante efectúa todas sus ventas al contado. El crédito bien utilizado es un instrumento que ayuda al crecimiento de las ventas y las ganancias de cualquier negocio, dándole oportunidad de abarcar mayor cantidad de mercado lo cual no podría hacer otro negocio sin conceder crédito.

Nadie puede negar que el crédito ocupa un lugar importante en los negocios.

En primer lugar, reconoce la realidad del mercado. Las instituciones financieras no siempre pueden o podrán otorgar el crédito que los clientes necesitan; sin embargo alguien deberá dárselos.

En segundo lugar, el crédito mejora las actividades de la empresa y mediante su utilización están en posibilidades de incrementar sus ventas, obtener utilidades más altas

por unidad y por margen, así como tener una cartera de clientes más amplia, entre otras ventajas. Este rango tan extenso de beneficios no estará disponible desde otra área del negocio.

Es obvio, que los programas de crédito ocupan un lugar importante en la empresa: porque son estos programas los que pueden generar grandes utilidades que se reflejarán en el Estado de Resultados.

CAPITULO II

7. EL DEPARTAMENTO DE CREDITOS COMO FIGURA CLAVE EN LAS OPERACIONES DEL GIRO NORMAL DEL NEGOCIO.

7.1 Importancia de un departamento de créditos.

“El crédito es una especie de telaraña, un hilo estrechamente ligado a todos los departamentos de la empresa, al ambiente externo, a la competencia, a los clientes, y a los propios sistemas y filosofías o políticas internas”.(12: 01)

El análisis del crédito, o sea, según el sentido moderno de este término, el juicio de la posición crediticia de un cliente, apoyado en una información amplia y segura recabada sobre él, así como en la aplicación de técnicas reconocidas de evaluación, constituye una práctica reciente. Los antecedentes de este análisis se remontan a la década de 1840, pero la moderna ciencia de análisis de crédito tuvo su mayor desarrollo después de la Primera Guerra Mundial.

El departamento de créditos y cobros es el que tiene a su cargo la implementación de políticas de crédito, concediendo o negando los créditos solicitados por los clientes potenciales de la empresa. Por esta razón debe de trabajar en la investigación y análisis de la información presentada en las solicitudes de crédito, así como velar por el récord de sus clientes y por que su cartera crediticia este sana de cuentas atrasadas o morosas.

Para comprender la importancia del departamento de créditos se debe tomar en cuenta que “las consideraciones relacionadas con el personal hacen su aparición en la administración del crédito cuando el negocio de una empresa alcanza una importancia que justifica el empleo de algún individuo para que dedique todo o la mayor parte de su tiempo al trabajo de crédito y cobranza” (14: 411). Si bien es cierto que el departamento

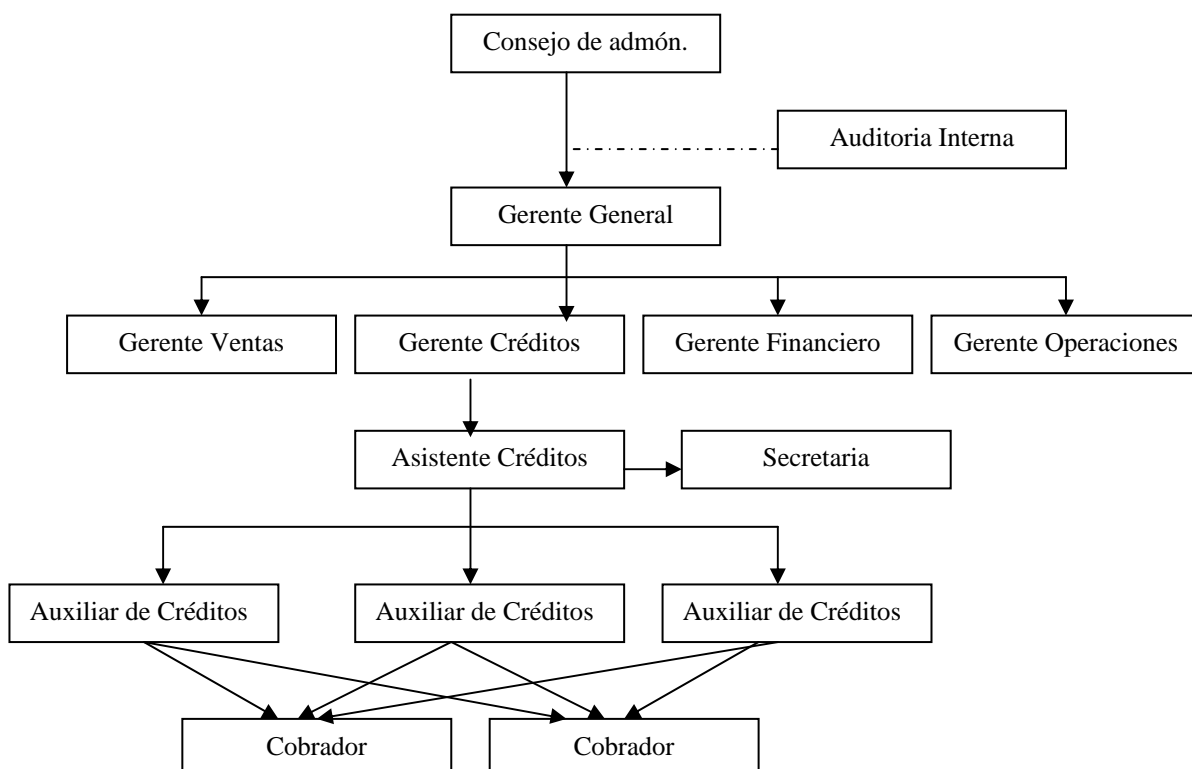
400 de créditos aparentemente es solamente un costo administrativo para la compañía no se debe ver desde esa perspectiva puesto que el departamento debe trabajar conjuntamente con los demás departamentos en la administración del negocio, así pues cuando el departamento de ventas presenta un pedido a crédito al departamento de créditos y cobros, este tendrá en sus manos la decisión de si se realiza la venta o no, en el caso de que dijera que si contribuye en el aumento de ventas y utilidades de la compañía, pero si este departamento negare ese pedido de acuerdo a su juicio es muy probable que este salvando a la compañía de incurrir en una pérdida por la no recuperación de ese crédito, en tal caso se debe comprender que negando una solicitud de créditos no se obtendría ninguna utilidad, por lo que el departamento de créditos será rentable únicamente cuando diga si a la solicitud de créditos, pero la rentabilidad del departamento no esta en decir si o no a una solicitud, sino en la habilidad que tenga para decir si cuando las circunstancias y los antecedentes que el departamento de créditos investigue sobre el cliente lo ameriten y la capacidad que tenga para medir los riesgos que este crédito implica.

Un departamento de crédito puede realizar su trabajo eficazmente sólo mediante la cooperación con los otros departamentos. Sus relaciones más estrechas y continuas son con los departamentos de finanzas, de ventas, de contabilidad y Logística. Con poca frecuencia, debe intervenir en la coordinación de políticas y procedimientos con los siguientes departamentos de su compañía: de personal, de publicidad y de relaciones públicas. La cooperación Interdepartamental, en que se afecte al departamento de crédito, no debe limitarse, como lo fue frecuentemente en el pasado, a una tolerancia de voluntad. Tal cooperación puede y debe adoptar (y así esta sucediendo cada vez en mayor grado) la forma positiva de un trabajo armonioso y de conjunto.

7.2 Estructura del departamento de créditos:

El tamaño de un departamento de créditos depende de la dimensión de la compañía, que lo tenga así en pequeñas empresas puede que una sola persona este encargada de realizar todo el trámite de análisis, concesión y recuperación del crédito, en otras compañías de gran magnitud pueden haber cientos de trabajadores dedicados a estas labores.

En este último caso se requiere que el personal que este en el departamento de créditos tenga un cierto nivel de preparación, máxime si se trata del Gerente de este departamento, a continuación se presenta la posición y los elementos del departamento de créditos en un organigrama que se maneja generalmente en las compañías que cuentan con este departamento:



Fuente: Elaboración propia.

Se hace la aclaración que considerando el tipo de actividad de la empresas, el volumen de sus transacciones y la importancia que el departamento de créditos tenga ante la Junta Directiva, se tendrá un gerente de créditos o un jefe de créditos. Dentro de otras organizaciones funciona un jefe de créditos debido a que la importancia de su trabajo se enmarca en seguir las políticas de crédito dictadas por la gerencia general o la gerencia financiera.

1. **Gerente de Créditos:** esta persona es principalmente quien formula las políticas de crédito y cobranza de una compañía; además interviene en la formulación de políticas generales; así mismo funge como ejecutivo del departamento de créditos; y realiza la rutina material del trabajo de crédito y cobranzas de la empresa.
2. **Ayudante o Asistente:** "Si la magnitud del departamento lo justifica, deberá haber un ayudante o asistente del Gerente de Créditos, quién se hace cargo de las responsabilidades administrativas del jefe del departamento e interviene en la supervisión del trabajo del departamento"(14:416). El Asistente o ayudante funge principalmente como jefe de oficina del departamento. Releva al Gerente de crédito de las tareas rutinarias de contratación y entrenamiento de su personal y de la supervisión de su trabajo.
3. **Empleados principiantes:** Las funciones de estos empleados dependerá mucho de las ideas administrativas de los que figuran al frente de ellos. Lo más común es que se dividan las cuentas entre el personal principiante de crédito, sobre una base alfabética

o por territorios, de modo que cada empleado tenga aproximadamente el mismo trabajo. "A cada hombre se le hace plenamente responsable de todas las fases del análisis de crédito y del cobro de cada una de sus cuentas y debe: determinar si un cliente nuevo constituye un riesgo aceptable de crédito (consultando los casos dudosos con el gerente o subgerente)"(08:09); fijar un límite de crédito a cada cliente (consultando también con el gerente o subgerente), verificar los pedidos de los clientes y manejar la correspondencia de rutina.

4. **Cobradores:** Estas son personas que se encargan de efectuar visitas a los clientes de acuerdo con la programación de cobros efectuada por los empleados principiantes, son responsables en si de efectuar la visita al cliente para materializar el cobro, este trabajo generalmente es efectuado por los mensajeros de la empresa y/o por los mismos vendedores que le han efectuado la venta.
5. **Secretaria:** Es la persona que realiza trabajos meramente secretariales, de registro y archivo de papelería, maneja correspondencia de la gerencia de créditos.

7.3 El CPA como opción en la Gerencia de Créditos.

El éxito en la práctica del crédito y las cobranzas exige no solamente un conocimiento profundo de las técnicas de cobranza, sino también cierta personalidad y tacto psicológico. Debe también poseer habilidades estadísticas, contables y administrativas, hacer programas de trabajo, debe además tener conocimiento de leyes

500 en el ámbito comercial, de computación, presupuestos e implementación de controles. En todo caso esta persona debe estar involucrada con los quehaceres de su departamento y servir de apoyo para los demás departamentos.

Si se analiza bien, este es un campo bastante amplio para el Contador Público y Auditor puesto que es un especialista en controles, con habilidades en la elaboración de programas profesionales, con bastos conocimientos en contabilidad y auditoria que son de utilidad en la Gerencia de Créditos y Cobros. En la actualidad cuando se anuncia una oferta de trabajo para un Gerente de Créditos y Cobros, como requisito fundamental se exige que sea un profesional universitario, con conocimientos administrativos, de contabilidad, en controles y de análisis financiero.

7.4 Análisis de la solicitud de créditos y su verificación de datos:

Para que el análisis de la solicitud de créditos sea lo mejor posible y se cuente con datos que ayuden a tener un juicio razonable de la cantidad de crédito a otorgar, se debe formular una solicitud que tenga la información de forma sistematizada, así pues se puede enumerar la forma en que la información deberá ser solicitada de acuerdo con su importancia, esta puede variar en algunos casos dependiendo de la importancia que tenga para cada empresa:

Nombre del solicitante: Este dato es de suma importancia pues será la persona con la que trataremos directamente y a la que se le enviara la correspondencia.

Dirección completa: Servirá para conocer el domicilio del propietario del negocio en caso de tratarse de una empresa individual y para cualquier otro fin como notificaciones de cobro.

Edad y Estado Civil: Esta información servirá para conocer mejor a la persona que solicita crédito y conocer el grado de madurez y responsabilidad que esta tiene.

Número de cédula y Nit: Estos datos servirán para la confrontación de la información proporcionada por los clientes contra los registros públicos, como las municipalidades y la Superintendencia de Administración Tributaria.

No. de Teléfono y dirección de E-mail: Estos ayudan a localizar al cliente a la brevedad posible.

Nombre comercial del Negocio: Este dato es de suma importancia para la verificación de datos pues la mayoría de negocios son conocidos por su nombre comercial y no por el nombre del propietario.

Dirección del negocio: Es de utilidad para tener la ubicación exacta del negocio, inclusive para enviar correspondencia.

No. de Patente, registro de la empresa, No. de Nit y No. patronal de Igss: Se hace necesaria esta información para confirmar que el negocio se encuentre registrado en el Registro Mercantil, La Superintendencia de Administración Tributaria, y en el Igss.

No. de Teléfono, No de Fax y dirección de E-mail: Para la comunicación inmediata con el cliente.

Tiempo de Funcionar el negocio, cantidad de empleados: Esta información servirá para formular una idea de la solidez del negocio, pues mientras más tiempo tenga de funcionar y mayor sea la cantidad de empleados mayor solidez reflejara.

Giro del Negocio: Dará una idea del ambiente en el que se desenvuelve el negocio y para pedir referencias a otras empresas que no se hayan colocado en las referencias comerciales.

Referencias Comerciales: Estas sirven para tener bases razonables del comportamiento con otras entidades y para el análisis de la concesión del crédito.


Referencias Bancarias: Servirán para tener información de las cuentas bancarias del cliente potencial, haciéndose más fácil el trabajo para la agencia de cobranza en caso sea necesario.

Cantidad de Crédito solicitado: Sirve de parámetro para juzgar si las referencias y el análisis de la solicitud hacen que el cliente merezca la cantidad que solicita o si es necesario negociar la cantidad a conceder.

Información complementaria como copia de cédula, copia de la patente de comercio y en algunos casos los estados financieros vigentes y auditados: Esta información complementara el archivo que se tenga de la solicitud de crédito y será de suma importancia para la concesión del crédito, los estados financieros auditados, es aconsejable que se pidan a partir de un rango de crédito determinado (ejemplo mayor de Q.60,000.00), primero porque a mayor cantidad solicitada es mejor contar con información que nos brinde mayor seguridad del cliente, segundo habrá que considerar que para un rango menor de crédito (ejemplo menor de Q.60,000.00) no se considera tan necesario el pedir tanto requisito pues en la realidad los clientes que solicitan cantidades pequeñas de crédito y se dedican a la venta y distribución de productos de consumo masivo generalmente no cuentan con una contabilidad fidedigna, como ejemplo podrían ser clientes de La Terminal de la Zona 4 de la Ciudad Capital y los depósitos y abarroterías de mercados cantónales.

El criterio para fijar hasta que monto se pedirán estados financieros auditados dependerá: primero del comportamiento de la competencia pues en este tipo de empresas se acostumbra conceder crédito sin mayores papeleos, segundo dependerá del criterio que maneje la empresa con respecto al tipo de cliente que se trate y hasta que punto se arriesgue el departamento de créditos teniendo como base el historial de créditos del cliente.

Ejemplo de una Solicitud de Créditos:

Comercial el Caribe, S.A.	
6a. Calle 2-21, Zona 12.	
<u>SOLICITUD DE CREDITO</u>	
Nombre del Solicitante: _____	
Dirección completa: _____	
Edad: _____ Estado Civil _____	
Nit. _____ No. De Cédula _____	
Extendida en _____ Dirección E-mail _____	
Teléfono: _____	
DATOS DEL NEGOCIO:	
Nombre Comercial: _____	
Dirección: _____	
No. Patente de Comercio _____ No. registro de empresa _____	
No. De Teléfono _____ No. De Fax _____	
Nit: _____ No. Patronal de Igss _____	
Tiempo de funcionar el negocio _____ E-mail _____	
Cantidad de empleados _____ Giro del negocio _____	
REFERENCIAS COMERCIALES:	
Nombre. _____	
Dirección _____	
Teléfono _____ tiempo de relación comercial _____	
Nombre. _____	
Dirección _____	
Teléfono _____ tiempo de relación comercial _____	
Nombre. _____	
Dirección _____	
Teléfono _____ tiempo de relación comercial _____	

REFERENCIAS BANCARIAS:

Nombre del Banco _____

No. De Cuenta _____ Tipo de cuenta _____

Nombre del Banco _____

No. De Cuenta _____ Tipo de cuenta _____

Nombre del Banco _____

No. De Cuenta _____ Tipo de cuenta _____

CANTIDAD DE CREDITO SOLICITADA: Q. _____

Nota: Adjuntar a esta solicitud copia de Cédula, copia de patente de comercio, Estados Financieros vigentes auditados (si el crédito solicitado fuera mayor de Q.60,000.00)

Lugar y fecha: _____

PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITOS:

Las referencias fueron confirmadas: SI NO

Clasificación del Cliente:

A: B: C: D:

Cantidad de Crédito Autorizado: _____.

Firma del interesado:_____
Firma de confirmación de información_____
Firma de Autorización

El análisis de la solicitud de créditos y la verificación de los datos es la base fundamental para determinar si una persona individual o ente jurídico es digno de crédito y si este es capaz de solventarlo, por lo que se tendrá especial manejo en todos los detalles de la solicitud.

El tiempo que se invierta investigando un cliente en particular, se verá afectado por varios factores: entre ellos: la antigüedad de la empresa, el monto de la cuenta, las referencias personales y crediticias, confirmación de datos con entidades de crédito, etcétera.

El punto clave de la verificación se encuentra en el exterior. Se tendrá que corroborar toda información de la empresa del solicitante por medio de una segunda fuente, alguien que no pueda ser influido o controlado por el solicitante. Por ejemplo:

- ❖ El solicitante menciona dirección y teléfono de su empresa en la solicitud. ¿Podría engañar igual si la información solicitada se obtuviera del directorio telefónico, código postal, etcétera? En muchos casos de fraude se utilizan nombres de empresas verdaderas para obtener el crédito; sin embargo, la mercancía es desviada a otra dirección.
- ❖ El solicitante informa que la empresa tiene seis años desde su creación. ¿Concuerda esto con lo que dice la oficina de Registro Mercantil o de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)?
- ❖ El número de licencia de manejo coincide con el que se encuentra en la dependencia oficial de registro de licencias?

Muchas de las empresas de nuestro medio piensan que las formas de solicitud de crédito son una formalidad, y no es cierto, estas tienen, básicamente, dos funciones:

A. Compilar y documentar la información importante.

Un ejemplo de compilación. Además de la información de crédito estándar, las solicitudes deben requerir a los propietarios o directores de las empresas que proporcionen sus registros de afiliaciones al IGSS y de su licencia de conducir, así como su teléfono particular, su número de cédula, el nombre completo de su esposa, etcétera. Esto facilitará la localización de “evasores”, aquella gente que acostumbra evadir el pago de sus deudas.

Un ejemplo de documentar. Las solicitudes de crédito deberán listar las condiciones de crédito y de pago, las acciones potenciales de cobranza, etcétera. Esto le dará a sus condiciones y penalizaciones una justificación legal.

B. Detectar Fraudes.

Las solicitudes de crédito tendrán que requerir información y material suplementario con el fin de que a los solicitantes que planeen cometer fraude se les dificulte cumplir con dichos requerimientos. Por ejemplo:

- ✓ Tarjetas de presentación.
- ✓ Fotocopias de Cédulas.
- ✓ Fotocopia de documentos legales (Patentes de Comercio).
- ✓ Material de Comercialización (folletos de mercadotecnia que contengan proyectos anteriores).

Los defraudadores rara vez falsifican información suplementaria, pues implica mucho trabajo así como dinero. Nadie con ese nivel de paciencia e inversión buscaría un negocio ilegítimo.

"Casi todos los departamentos de créditos y cobranzas utilizan los estados financieros para determinar la solvencia de los solicitantes. Esto se realiza para determinar en cifras las proporciones financieras y compararlas con los promedios relevantes de la industria."(08:54)

En nuestro medio muy pocos comerciantes intermediarios de la venta de productos de consumo masivo llevan una contabilidad fidedigna de las operaciones de su negocio, por lo que será de mucha utilidad las observaciones que el vendedor nos coloque en la solicitud de crédito y también nos será de mucha utilidad la entrevista personal que se tenga con el cliente potencial.

Las indices financieros para el cálculo y comparación de Estados Financieros son:

a) **INDICE DE LIQUIDEZ:**

Este cálculo mide la capacidad económica que posee la empresa para afrontar el pago de los pasivos a corto plazo.

a.1) **Prueba del ácido:** Este índice indica la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos corrientes. En esta prueba se dejan al margen los inventarios de la empresa asumiendo que para convertirlos en efectivo, incluso una parte de ellos tiene que convertirse antes en cuentas o documentos por cobrar. Un índice mayor o igual a uno es aceptable.

La fórmula para el cálculo es:

$$PA = \frac{(AC - INV)}{PC}$$

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Activo Corriente (-) Inventarios}}{\text{Pasivo Corrientes}}$$

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{125,000 (-) 70,000}{35,000} = \text{Q.1.57}$$

Interpretación: Este resultado nos indica que por cada quetzal de deuda se cuenta con Q.1.57 para cubrir las obligaciones a corto plazo.

a.2) **Capital de Trabajo:** Consiste en la diferencia, entre el activo corriente y el pasivo corriente a una fecha determinada. Dicha diferencia representa el monto de los recursos corrientes del negocio que ha sido suministrado mediante aportaciones de capital social efectuados por el propietario, socios o accionistas.

La fórmula para este cálculo es:

$\text{CT} = \text{AC} - \text{PC}$

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activos Corrientes} (-) \text{ Pasivos Corrientes}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = 125,000 - 35,000 = \text{Q.90,000.00}$$

Interpretación: El margen de seguridad disponible para los acreedores de deudas a corto plazo lo constituyen Q.90,000.00.

a.3) **Índice de Solvencia:** Este revela el monto en quetzales de Activo Corriente con que se cuenta para responder al pago de cada quetzal del pasivo corriente. La proporción aceptable es de 2 quetzales por cada quetzal de pasivo. Esta relación advierte por una parte, de la existencia de pasivos corrientes excesivos y por otra, mediante el análisis de las partidas que integran el activo corriente, de la acumulación innecesaria de fondos ociosos, exceso de inventarios y de cuentas por cobrar.

Así también, un pasivo reducido podría evidenciar poca confianza en el crédito de la empresa o que por una deficiente administración, no se estuviera aprovechando adecuadamente las posibilidades de crédito que los proveedores podrían otorgarle para incrementar el volumen de operaciones de la empresa.

Su fórmula es la siguiente:

$$\boxed{\text{IS} = \frac{\text{AC}}{\text{PC}}}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{125,000}{35,000} = \text{Q.3.57}$$

Interpretación: Se tienen Q.3.57 para cubrir cada quetzal de deuda corriente.

b) **INDICES DE ACTIVIDAD:**

Los índices de liquidez por si solos no son suficientes, ya que pueden no representar realmente la situación financiera de la empresa. Los índices de actividad sirven para determinar a que velocidad los activos se convierten en ventas o efectivo.

b.1) **Rotación de Inventarios:** En esta relación se indican las veces que durante el año se realizan los inventarios. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{RI} = \frac{\text{CV}}{\text{INV}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{195,000}{65,000} = 3.0$$

$$\text{Número de días} = 360 / \text{RI}$$

$$\text{Número de días} = 360 / 3.0 = 120 \text{ días.}$$

Interpretación: Se indica que los inventarios tienen una rotación 3 veces al año, lo cual equivale a cada 120 días.

b.2) **Rotación de Activos Totales:** Este índice permite establecer la capacidad de una empresa para generar efectivo por la maximización del uso de los activos. Para su comparación serán necesarios los estados financieros de otras empresas similares o los estados financieros de años anteriores.

La fórmula para el cálculo es:

$$\text{RAT} = \frac{V}{AT}$$

$$\begin{array}{l} \text{Rotación de} \\ \text{Activos Totales} \end{array} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Rotación de} \\ \text{Activos Totales} \end{array} = \frac{215,000}{318,000} = 0.68$$

Interpretación: El volumen de ventas constituye el 68 % de los activos totales.

b.3) **Rotación de las Cuentas por Cobrar:** Este índice es útil para el análisis de las cuentas por cobrar de la empresa. Este rubro es de suma importancia pues a través del mismo podremos determinar si el cobro de las cuentas se hace de acuerdo a las políticas de la empresa, con este índice se determina:

- 1) La eficiencia interna en cuanto a crédito y cobranza.
- 2) La probabilidad de cancelación de las cuentas dudosas, en el total de las cuentas por cobrar.

La rotación de las Cuentas por Cobrar, se calcula de conformidad con la siguiente fórmula:

$$\text{R. C x C} = \frac{\text{V.C.}}{\text{C x C}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Rotación de cuentas} \\ \text{por cobrar} \end{array} = \frac{\text{Ventas Crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Rotación de cuentas} \\ \text{por cobrar} \end{array} = \frac{250,000}{35,000} = 7.14$$

para conocer la cantidad de días que se tarda para recuperar la cartera se hace lo siguiente:

$$\text{Número de días} = 360 / R. C \times C$$

$$\text{Número de días} = 360 / 7.14 = 50 \text{ días.}$$

Interpretación: El promedio de cobranza de las cuentas por cobrar es de 50 días, esto debe compararse con las políticas de cobro de la empresa, verificando hasta que grado estas se cumplen.

b.4) **Índice de Cuentas por Pagar:** Este dependerá del plazo de crédito que le otorgan los proveedores, entre los plazos que se conceden están entre 30, 60 y hasta 90 días. La fórmula para el cálculo es:

$$\boxed{\text{I.C. x P} = \frac{\text{C.C.}}{\text{C. x P.}}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Índice de Cuentas} \\ \text{por pagar} \end{array} = \frac{\text{Compras Crédito}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Índice de Cuentas} \\ \text{por pagar} \end{array} = \frac{85,0000}{18,000} = 4.72$$

$$\begin{array}{l} \text{Convertido en días} \\ \\ \end{array} = \frac{360}{\text{I.C. x P}} \\ = \frac{360}{4.72} = 76.27 \text{ días.}$$

Interpretación: El promedio de días en que la empresa cancela sus obligaciones a corto plazo, es de 76 días.

c) **INDICE DE ENDEUDAMIENTO**

Estas razones indican cual es la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades, utilizando el capital de terceras personas.

c.1) **Razón de endeudamiento o índice de solidez:** Con este índice se revela el margen de participación que tienen los proveedores y acreedores sobre el activo total y muestra el grado en que la empresa se ha financiado con capital de terceras personas.

La interpretación de esta razón, permite tomar decisiones sobre la conveniencia de contratar financiamiento. La fórmula a utilizar es:

$$\text{RE} = \frac{\text{PT}}{\text{AT}}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{145,000}{280,000} = 0.52$$

Interpretación: El margen de garantía sobre los activos totales a favor de los proveedores y acreedores es de un 52 %.

c.2) **Razón de Capital Pasivo:** esta razón indica la cantidad que representan las deudas con relación al capital; mientras menor sea el resultado o cociente, más comprometido estará el capital de la empresa, por lo tanto menor margen de garantía tendrán los acreedores de la empresa.

Para que la situación financiera de la empresa se considere segura, es indispensable que la inversión de los propietarios (Capital) sea mayor que los compromisos adquiridos (Pasivo), o por lo menos que sea igual. La fórmula para su cálculo es:

$$\boxed{\text{R. C. P.} = \frac{\text{C.}}{\text{P.T.}}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Razón} \\ \text{Capital pasivo} \end{array} = \frac{\text{Capital}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Razón} \\ \text{Capital pasivo} \end{array} = \frac{190,000}{145,000} = \text{Q.1.31}$$

Interpretación: Este indica que por cada quetzal de obligación, los accionistas tienen invertido Q.1.31.

d) **INDICE DE RENTABILIDAD**

Este índice es de suma importancia para el inversionista, pues antes de invertir el accionista debe tener conocimiento del beneficio que obtendrá al invertir su capital en una empresa.

Este índice es medido por el incremento de la participación de los propietarios en las ganancias. El volumen, la regularidad y la tendencia de las utilidades son elementos muy importantes en la evaluación de la capacidad lucrativa, en resumen este índice mide el grado de eficiencia operativa de la empresa.

d.1) **Margen de utilidades brutas:** Este margen se representa en términos porcentuales que resulta de las ventas menos el costo de lo vendido.

Este margen se calcula así:

$$\text{MUB} = \frac{(V - CV)}{V} = \frac{UB}{V}$$

$$\begin{aligned} \text{Margen de Utilidad Bruta} &= \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \\ \text{Margen de Utilidad Bruta} &= \frac{250,000 - 180,000}{250,000} = \frac{70,000}{250,000} = 0.28 \end{aligned}$$

Interpretación: Por cada quetzal en ventas que se realiza la empresa obtiene una ganancia bruta del 28 %.

d.2) **Margen de Ganancia de Operación:** Este se expresa en términos porcentuales que resulta de las ventas dentro del resultado de operación. La fórmula a usar es:

$$\text{MGO} = \frac{\text{U.O.}}{V.}$$

$$\begin{aligned} \text{Margen de Ganancia en operación} &= \frac{\text{Utilidad en Operación}}{\text{Ventas}} \\ \text{Margen de Ganancia en Operación} &= \frac{60,000}{250,000} = 0.24 \end{aligned}$$

Interpretación: El margen de ganancia operativa es de 24 % en relación a las ventas.

d.3) **Margen Neto de Utilidad:** Se obtiene de restar a las ventas, los costos, gastos de operación, gastos financieros y los impuestos y dividirlo dentro de las ventas. La fórmula para su cálculo es:

$$\text{MNU} = \frac{\text{U.N.}}{\text{V.}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Margen Neto} \\ \text{de utilidad} \end{array} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Margen Neto} \\ \text{de utilidad} \end{array} = \frac{40,000}{250,000} = 0.16$$

Interpretación: El margen de ganancia neto por ventas es de un 16 %.

d.4) **Rendimiento de Inversión:** Estos índices evalúan el rendimiento de la inversión de los propietarios o accionistas, se usan dos formulas; la primera fórmula consiste en la relación de la utilidad neta con el total de los activos de la empresa y la segunda es la relación de la utilidad neta con respecto al capital contable.

La primera fórmula es:

$$\text{R. I.} = \frac{\text{U. N.}}{\text{T. A.}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Rendimiento} \\ \text{de inversión} \end{array} = \frac{40,000}{280,000} = 0.14$$

Interpretación: El rendimiento de inversión con relación al activo total es de 14 %.

La segunda fórmula a utilizar es:

$$\text{R. I.} = \frac{\text{U. N.}}{\text{C. C.}}$$

Rendimiento

$$\text{De Inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$

Rendimiento

$$\text{De Inversión} = \frac{40,000}{190,000} = 0.21$$

Interpretación: Por cada quetzal invertido se obtiene un rendimiento de 21 %.

Si la compañía requiere estados financieros vigentes y auditados, se impedirá muchos fraudes. Como protección adicional, insistir que el solicitante proporcione los estados financieros mensuales de la siguiente manera:

- ✓ Firmados por los directores de la empresa.
- ✓ Autenticados por un notario público.
- ✓ Enviados por correo aéreo registrado.

Pero ¿por qué tanto control? Los fraudes generalmente no tienen ningún registro. Este nivel de documentación legalizada hará temer incluso a la persona más confiable.

Ahora bien después de analizar los estados financieros, únicamente se tendrá una perspectiva del cliente que será con relación a su capacidad para manejar el capital invertido en su empresa, sin embargo, debe considerarse otros aspectos de mayor

importancia como lo son su caracter para responder ante las deudas lo cual se analizara con una entrevista personal con los clientes y la confirmación de sus referencias de crédito.

Referencias de Crédito:

Es necesaria la confirmación de referencias de crédito para compilar y documentar la información proporcionada por el cliente la cual permite descubrir casos de fraude. A pesar del esfuerzo que esto implica, los beneficios son considerables.

El primer paso es reconocer que los solicitantes escogen sus propias referencias de crédito y con toda seguridad, el cliente ofrecerá referencias donde se proporcione información positiva de él. Por lo tanto, no se conforme con estos datos, y utilice también las referencias de crédito para:

- ❖ Encontrar otras, con más antigüedad.
- ❖ Identificar fraudes potenciales.

1000 Para esto tiene que sustituirse las referencias que proporcionó el solicitante por otros medios de información más legítimos: Las siguientes técnicas pueden ayudar.

Se debe preguntar al solicitante en qué lugar compra los artículos que no son adquiridos en la empresa que dio como referencias de crédito. ¿por qué entre las referencias que proporciona el cliente no se encuentra el proveedor de artículos de oficina? Luego comunicarse con estos proveedores y preguntarles por ejemplo:

- ¿El solicitante tiene una línea de crédito con ustedes?
¿si o no?, y ¿por qué?
- ¿Qué línea de crédito tiene con ustedes? ¿Por qué no puede ser más alta?
- ¿Qué saldo tiene su cuenta corriente?

- ¿Qué saldo promedio mensual tiene?
- ¿Qué antigüedad tiene su cuenta?

Se debe llamar a todas las referencias de crédito que el solicitante menciona y preguntarles sobre alguna referencia que les haya proporcionado a ellos. Comuníquese con las compañías que le hayan otorgado crédito al solicitante en fechas posteriores y se comprobará si todavía goza de fama de “pagador”.

"Se debe examinar las referencias de crédito proporcionadas. Buscando algunos indicios de posible estafa. Por ejemplo:

- ✓ Las referencias que son proporcionadas sólo por número de teléfono, dirección, o por apartado postal.
- ✓ Las referencias de compañías que no sean conocidas.
- ✓ Las referencias de compañías que no aparecen en el directorio telefónico.
- ✓ Las referencias que el solicitante adjunte a la forma de solicitud.
- ✓ Las referencias que no suenen comerciales (la recepcionista contesta el teléfono diciendo solamente “hola”; y usted alcanza a escuchar voces de niños, sonidos de animales o utensilios de cocina; sólo hay un empleado en las instalaciones, etcétera)."(08:57)

Apoyo de compañías de información de crédito:

Para complementar la compilación y documentación de la información del crédito debe tomarse en cuenta a las compañías que proporcionan información de crédito las cuales representan una herramienta bastante útil para el departamento de crédito y cobranza, sin embargo no son 100% confiables, en tal caso es aconsejable

tener más de dos compañías procurando tener más opciones para el análisis de la solicitud de crédito.

La función primordial de un reporte de crédito es acumular y repetir información. Posiblemente no podrán verificar empíricamente toda la información que anualmente reciben, así que no debe utilizarse para tomar decisiones financieras importantes. Sin embargo, es de gran ayuda para verificar doblemente la información o las solicitudes, los estados financieros, las referencias de crédito, etcétera.

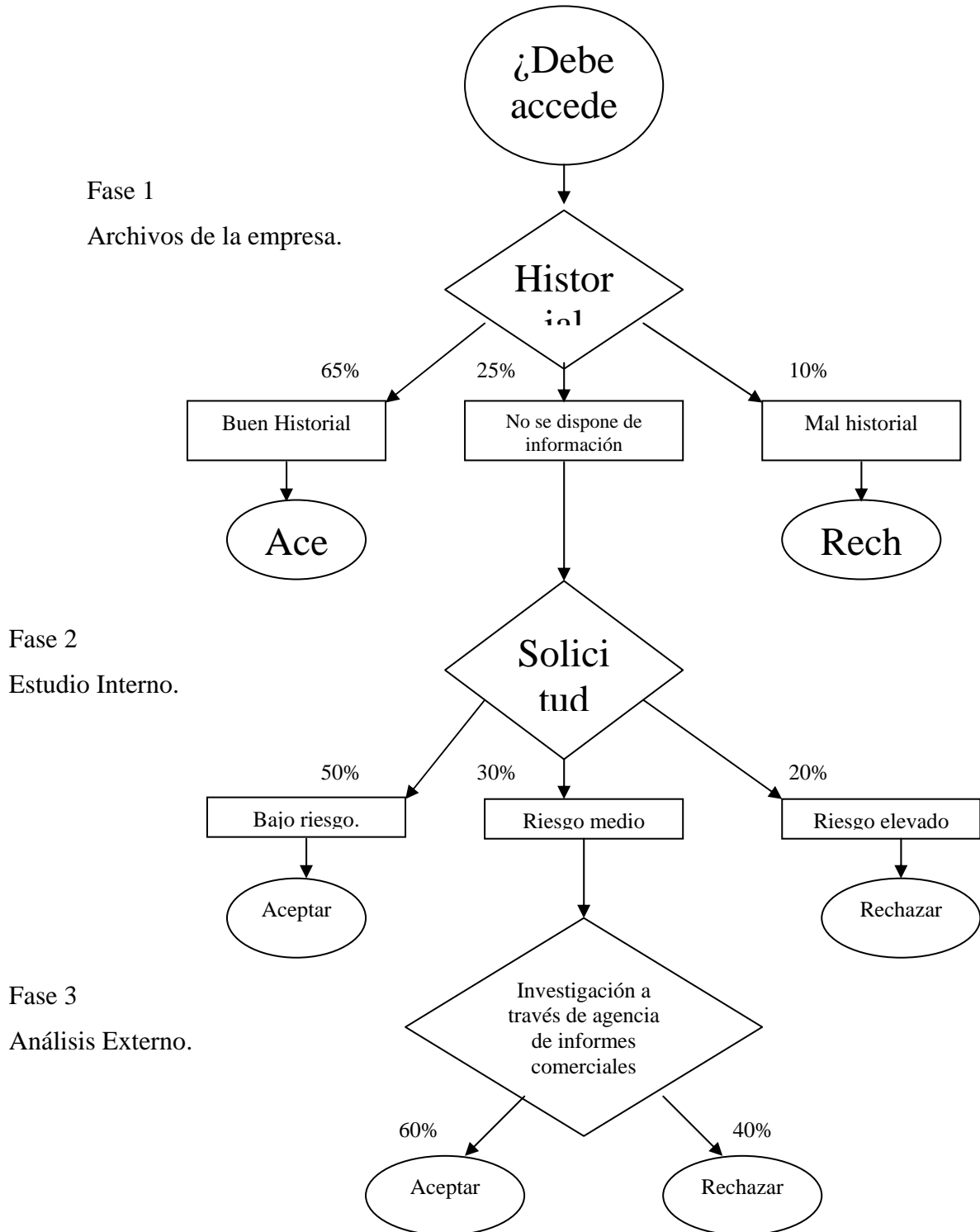
También es posible utilizar los informes de crédito para enterarse de los fraudes potenciales. Por ejemplo:

- ✓ Debe prestarse especial atención a cualquier información de crédito que no sea muy común (existencia de varias solicitudes en el informe de crédito del solicitante, varios créditos en poco tiempo, más aperturas de cuenta de las que uno esperaría, por ejemplo 5 cuentas, etcétera).
- ✓ Buscar inconsistencias y situaciones raras (el informe de crédito registra una dirección del solicitante diferente a la que se tiene anotada en el archivo).

Si la solicitud de créditos es bien analizada y sus datos son verificados a conciencia, la asignación del crédito o su negación será más objetiva así como el límite de crédito en caso de que se le conceda al cliente. Y no olvidar que si este paso es llevado a cabalidad se estará protegiendo el patrimonio de la empresa puesto que habrá menos posibilidades de que el cliente sea una cuenta irrecuperable.

A continuación se muestra un diagrama del análisis de la petición de crédito:

ANÁLISIS SECUENCIAL DE UNA SOLICITUD DE CRÉDITO.



Fuente: Cuadro 5-3 de la página 119 de Keith V. Smith, El Capital Circulante.

7.5 Registro contable de las operaciones de créditos:

La definición de contabilidad, como técnica utilizada para producir información que sirva de base para tomar decisiones, implica que está debe cumplir con una serie de requisitos para satisfacer adecuadamente las necesidades que mantienen vigente su utilidad.

1100

"Las características fundamentales de la información contable son: Utilidad, confiabilidad, oportunidad, objetividad, verificabilidad y provisionalidad."(11:03)

Definición de la cuenta Contable:

Es cada uno de los títulos bajo los cuales se clasifica atendiendo a su naturaleza y funcionalidad dentro de la empresa los distintos bienes, derechos y obligaciones que integran el patrimonio de una empresa.

"Es un recurso del que se sirve la contabilidad para identificar y acumular en ella las diversas transacciones que lleva a cabo una empresa o negocio."(11:08)

"Registro formal de un tipo particular de transacción, expresado en dinero u otra unidad de medida y que se lleva en un libro mayor."(06:155)

Contabilización del crédito.

Los registros contables de las operaciones por Cuentas por Cobrar se encuentran regulados por las Normas Internacionales de Contabilidad, NIC 1 PRESENTACION DE ESTADOS FINANCIEROS, "Esta Norma exige que determinadas partidas se presenten en el cuerpo principal de los estados financieros o en las notas..." (09,104), por otro lado la misma Norma nos dice: "Como mínimo, en el cuerpo del balance, se deben incluir líneas con los importes que correspondan a las siguientes partidas: ... f) deudores comerciales y otras cuentas por cobrar;" (09,111), también la NIC 7 ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO, exige la presentación de esta información "La empresa debe revelar los componentes de la partida efectivo y equivalentes al efectivo, y debe presentar una conciliación de los saldos que figuran en su estado de flujo de efectivo con las partidas equivalentes en el balance general." (09,165)

Para poder contabilizar las operaciones de crédito en una empresa comercial se debe hacer uso de las siguientes cuentas contables (partidas de Estados Financieros):

Nombre	Clasificación.
✓ Clientes o Cuentas por Cobrar.	Activo corriente.
✓ Documentos por cobrar.	Activo corriente.
✓ Ventas.	Resultados (Ganancia).
✓ Iva por Cobrar.	Activo.
✓ Estimación para Cuentas Incobrables.	Reguladora Activo
✓ Cuentas incobrables.	Resultados (Pérdida).

Las cuentas de activo que aquí se presentan como lo son Clientes o Cuentas por Cobrar y Documentos por cobrar se clasifican como corrientes de acuerdo a la NIC 1, "Un activo debe clasificarse como corriente cuando: a) Su saldo se espera

realizar..., en el transcurso del ciclo normal de la operación de la empresa; c)
Se trata de efectivo u otro medio líquido equivalente, cuya utilización no esté restringida." (09,108)

A continuación se darán ejemplos de la utilización de estas cuentas.

Ejemplo:

Los registros contables más comunes son:

1. Registro de una venta al crédito por valor de Q.30,000.00 al cliente Almacén la Buena Paga. 5 de Julio de 2003.
2. Registro de una venta al crédito por valor de Q. 65,000.00 al cliente Almacén la Buena Solvencia. 8 de Julio de 2003.
3. Registro de una venta en la cual el cliente Almacén La Sonrisa nos firma documentos por un valor de Q.10,000.00. 12 de Julio de 2003.
4. El cliente Almacén la Buena Paga cancela su compra hecha del 5 de Julio de 2003, por haberlo hecho antes del plazo concedido se le otorga un 3 % de descuento por pronto pago. 30 Julio de 2003.
5. Efectúe el cálculo y registro contable de la provisión para cuentas incobrables al 31 de Julio de 2003.

Fecha	Nombre de la Cuenta	Debe	Haber
05-Jul-03	Partida # XX		
	Cientes Ventas Iva por Pagar R. Registro de la venta al crédito al Almacén Buena Paga.	Q30,000.00	Q26,785.71 Q3,214.29
		Q30,000.00	Q30,000.00
08-Jul-03	Partida # XX		
	Cientes Ventas Iva por Pagar R. Registro de la venta al crédito al Almacén La Buena Solvencia	Q65,000.00	Q58,035.71 Q6,964.29
		Q65,000.00	Q65,000.00
12-Jul-03	Partida # XX		
	Documentos por cobrar Ventas Iva por Pagar R. Registro de la venta con firma de documentos al Almacén La Sonrisa	Q10,000.00	Q8,928.57 Q1,071.43
		Q10,000.00	Q10,000.00
30-Jul-03	Partida # XX		
	Caja y Bancos Descuentos por Pronto Pago Cientes R. Registro del pago el Almacén Buena Paga Antes de Vencer su plazo por lo que se concede un descuentos por pronto pago del 3 %.	Q29,100.00 Q900.00	Q30,000.00
		Q30,000.00	Q30,000.00

Para efectos del cálculo de la provisión de cuentas incobrables se deben mayorizar las cuentas Clientes o Cuentas por Cobrar y Documentos por cobrar que son las que se toman de base para el cálculo, a este respecto la norma que regula tales operaciones es la NIC 37 PROVISIONES, ACTIVOS CONTINGENTES Y PASIVOS CONTINGENTES, "Provisiones: debe reconocerse una provisión cuando se den las siguientes condiciones: a) la empresa tiene una obligación presente (ya sea legal o asumida) como resultado de un suceso pasado; b) es probable que la empresa tenga que desprenderse de recursos, que incorporen beneficios económicos para cancelar tal obligación, y c) Puede hacerse una estimación fiable del importe de la obligación." (09:1073).

A este respecto se afirma entonces: a) Que las cuentas por cobrar son las ventas al crédito hechas en el pasado y que una parte de ellas representa una posible pérdida futura, b) Existe posibilidad que la empresa tenga una pérdida por cuentas que no puede recuperar, c) Puede hacerse una estimación fiable del importe de las cuentas por cobrar con base a un estudio de la cartera crediticia lo cual se vera en el Capitulo IV.

Como ejemplo del cálculo de la provisión de cuentas incobrables se usara el porcentaje legal que establece La Ley del Impuesto Sobre la Renta en su Artículo 38, inciso q)... " Los contribuyentes que no apliquen el sistema de deducción directas de las cuentas incobrables, antes indicado, podrán optar por deducir la provisión para la formación de una reserva de valuación, para imputar las cuentas incobrables que se registren en el periodo impositivo correspondiente. Dicha reserva no podrá exceder del 3 % de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar, al cierre de cada uno de los periodos anuales de imposición". (07:26)

Clientes	
Q30,000.00	Q30,000.00
Q65,000.00	
Q95,000.00	Q30,000.00
Saldo	Q65,000.00
Q95,000.00	Q95,000.00

Documentos X Cobrar	
Q10,000.00	
Q10,000.00	Q0.00
Saldo	Q10,000.00
Q10,000.00	Q10,000.00

Cientes	Q 65,000.00
Documentos por cobrar	Q 10,000.00
Suman	Q 75,000.00
Porcentaje legal	3%
Provisión	Q 2,250.00

Seguidamente se corre el asiento contable correspondiente:

Fecha	Descripción	Debe	Haber
31-Jul-03	Partida No. XXX		
	Cuentas Incobrables	Q2,250.00	
	Privisión para Cuentas Incobrables		Q2,250.00
	R. Registro de la provisión para cuentas incobrables al 31 de Julio de 2003.	Q2,250.00	Q2,250.00

Como se observa el ejemplo es simple pero en la realidad las empresas comerciales de gran volumen de operaciones tienen cientos de clientes con diversos saldos los cuales son llevados por controles auxiliares como el reporte de ventas del sistema administrativo, el control de cobros por recibos de caja, reportes de operación de la cuenta corriente en el sistema por computadora, que al final de cada mes sirven de respaldo para la contabilización de los movimientos de ventas y cobros. Para el registro de la provisión de cuentas incobrables es necesario efectuar un análisis de la cartera crediticia por antigüedad de saldos, lo cual se ve en el capítulo IV y servirá para determinar un valor estimado de los clientes de dudoso cobro que deben ser descargados de la cartera crediticia y efectuar un registro contable por cuentas incobrables.

Estos registros por lo general son efectuados por el departamento contable pero el departamento de créditos debe proporcionar la información, además todo lo que concierne a la cartera de clientes es jurisdicción del departamento de créditos.

CAPITULO III

8. LOS RIESGOS INHERENTES AL AUTORIZAR CREDITOS:

8.1 Definición de riesgo en una empresa o negocio.

La naturaleza del lucro de un negocio, involucra de manera inherente, una serie de riesgos que pueden resultar en pérdidas financieras y afectar las ganancias y el capital de trabajo de una empresa. De hecho, la principal justificación de las ganancias de una empresa lucrativa la constituyen sus ventas y como en la actualidad la mayoría se efectúa al crédito, el éxito en su recuperación dependerá de la habilidad de la gerencia de créditos para administrar y controlar exitosamente estos riesgos.

Un sistema de administración de riesgos efectivo debe ser diseñado no solo para evitar riesgos, sino que debe ser proactivo y ayudar a la empresa a identificar la naturaleza y magnitud de los riesgos a los que puede enfrentarse cuando se tiene puesto un pedido a crédito o una solicitud de un cliente nuevo.

Dentro de las definiciones de riesgo se pueden mencionar:

- "Posibilidad de que se produzca un determinado hecho, daño o pérdida."(01:241)
- "Cualquier posibilidad de pérdida."(13:367)
- Riesgo crediticio: "Posibilidad de que los intereses o el principal, o ambos a la vez, no sean pagados total o parcialmente por el preceptor de un crédito y cuyo riesgo asume quien lo concede."(01:242)
- El grado de posibilidad de sufrir una pérdida.

Como puede observarse el término riesgo, de manera general se enfoca a la eventualidad o posibilidad de que un evento esperado pueda o no ocurrir.

"Técnicamente, el riesgo y la inseguridad no son lo mismo, una situación es arriesgada cuando se conoce anticipadamente una lista completa de todos los posibles

resultados y de la probabilidad asociada a cada uno de ellos. Cuando no se dan estas circunstancias (conocimiento de los posibles resultados y probabilidades de cada uno de los mismos) la situación se califica de insegura."(02:1068)

8.2 Clases de riesgos.

El concepto de riesgo como se vio es muy amplio, pero si se enmarca en el riesgo del crédito es posible considerar tres clases importantes de riesgos y que afectan directamente a la empresa:

- a) **Riesgos empresariales:** Cuando se concede crédito el comerciante espera que su cliente le pague la suma que efectivamente este le debe, pero aún cuando este cliente sea sólido, e inspire confianza, el comerciante estará asumiendo el riesgo de que su cliente no le pague, puede ser por muchos motivos, Ejemplo: el cliente fallezca; que quiebre; que desaparezca; y un sin número de situaciones que se pueden dar, por este motivo el riesgo que un comerciante o empresario corre es que su empresa tenga pérdidas por cuentas incobrables que le puedan disminuir su fuerza de expansión como empresa, por ejemplo si este empresario tuviera en su cartera gran cantidad de clientes morosos, es muy posible que no fuera considerado para un crédito bancario debido a que no contaría con solvencia necesaria para cumplir con sus obligaciones.

- b) **Riesgos Operativos:** este riesgo que asume el empresario es de nivel económico pues cuando no puede recuperar o cobrar sus ventas al crédito, merma su capital de trabajo y se pone en duda su capacidad para continuar como negocio en marcha, para poder comprenderlo se usa el análisis económico que según el diccionario de Administración y finanzas de Rosemberg, J.M. “es el estudio para conocer el tanto por ciento de rentabilidad del capital invertido en una empresa. Determinación a través del estudio de su situación patrimonial y financiera, así como de los resultados obtenidos. El grado de rentabilidad conseguido con su actividad”(13:13). Cuando la empresa pierde su capital de trabajo a través de las cuentas irrecuperables, pierde capacidad para reinvertir en sus operaciones de compra de mercadería, pago de salarios, etc.
- c) **Los riesgos financieros:** estos riesgos podrían palpase a través del análisis financiero que consiste en el estudio mediante ratios, índices o coeficientes de la capacidad de una empresa para afrontar sus compromisos de pago en un momento determinado. Muchas empresas son víctimas del atraso de sus clientes o de las malas políticas que se han implantado. Pues no solo no recuperan sus créditos sino que el hecho de no contar con el efectivo hace que también ellos se atrasen con sus proveedores y acreedores.

Cuando se habla de riesgos en la Cartera Crediticia lo que se debe hacer es tener una clasificación de acuerdo al cliente que se afronta, podría hacerse así:

Definir los grupos de riesgo como sigue:

- 1300
- ✓ Los clientes nivel A son tan valiosos como el oro. El 100% de ellos se predice que pagarán el 100% de su deuda en 30 días.
 - ✓ Los clientes nivel B son como la plata. Históricamente, el 80% de ellos pagarán el 100% de su deuda en 30 días, el otro 20% la pagarán dentro de los siguientes 30 días.
 - ✓ Los clientes del nivel C tienen poco brillo. Su experiencia es que el 75% de ellos pagarán el 100% de su deuda en 45 días, el 20% pagará la mayor parte o toda su deuda dentro de los siguientes 30 días y el 5% nunca pagará el total de la factura.
 - ✓ Los clientes nivel D son los que arrastran los informes de antigüedad de las cuentas. Solamente el 70% paga la mayor parte o toda su deuda en 60 días, el 20% la paga dentro de los siguientes 30 días y el 10% nunca pagará el total de la factura.

Una vez que se haya medido las categorías de riesgo, debe preguntarse:

¿Dónde está el límite de riesgo?

¿Otorgo crédito solamente a un porcentaje de clientes que se encuentren en las categorías C y D?

¿En ese caso, a qué porcentaje?

¿Dónde está el límite de Crédito?

¿En promedio qué tanto crédito se debe otorgar a personas físicas dentro de cada categoría?

¿Qué cantidad de deuda pendiente se debe tener en cada categoría?

La respuesta a estas preguntas dependerá en la situación particular de cada empresa.

- Debe determinarse las ventas brutas de los clientes nivel C. Incluyendo los pagos del capital y cargos o intereses financieros.
- También determinar el monto de los gastos que puedan ser atribuidos a las ventas del nivel C. Se incluye también cancelaciones, costos de cobranza, costos financieros (su costo del capital), así como los costos ordinarios de la empresa (costos del producto, de entrega, indirectos, etcétera).
- Si sus ingresos del nivel C fueran mayores que sus costos del nivel C. Esto justifica el otorgar crédito a los clientes del nivel C. Lo mismo se puede aplicar para los clientes del nivel D.

Esta clasificación debe estar considerada dentro de las políticas de crédito y hacerse en el momento del análisis y aprobación de la solicitud de crédito, y revisarse cuando se conozca el récord de pagos del cliente conforme fructifique la relación comercial.

8.3 El riesgo inherente al crédito.

Se ha descrito a veces la función del gerente de crédito como la de estar encargado de decir “no” al departamento de ventas.

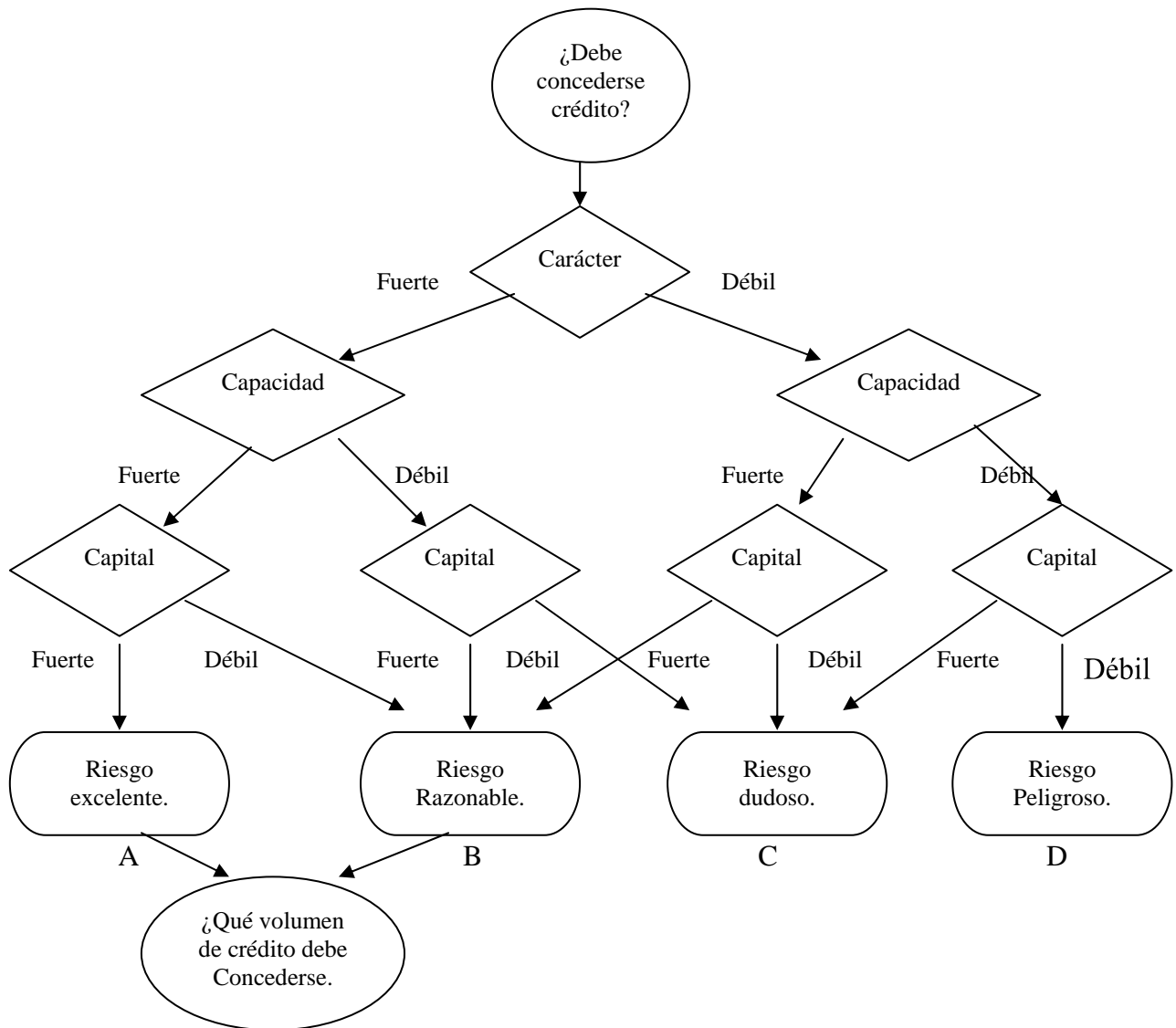
Esta generalización es absolutamente errónea. El hecho de decir “no” quizá evite una pérdida, pero nunca logra una ganancia.

El departamento de créditos es, o debe ser, un departamento que produzca ganancias. Actúa como tal principalmente cuando dice “sí” al departamento de ventas. Su habilidad para decir “sí” en el momento adecuado depende de que desempeñe de una manera competente las cuatro funciones que siguen:

- a) Determinación de la clase marginal de riesgos a los cuales debe vender la compañía. Para la mayoría de las empresas, en circunstancias ordinarias, esta clase inferior de riesgos aceptables la compone el grupo de clientes cuyas pérdidas por cuentas incobrables, durante un período de tiempo razonable, puede esperarse que sean inferiores a la ganancia (ventas brutas menos costos de producción y entrega) derivada de las compras de los integrantes del grupo, que, con el tiempo, pagan totalmente sus compras, de modo que resulte alguna utilidad líquida de las ventas hechas al grupo.
- b) Determinación del grado de riesgo inherente en cada cliente, con la máxima exactitud posible, basándose en la información disponible, de modo que pueda ser clasificado como aceptable o submarginal.
- c) Persuadir a los clientes submarginales que compren en condiciones de pago especiales, o con arreglos particulares que supriman o reduzcan el riesgo excesivo, que los hace inaceptables bajo las condiciones normales de venta de la compañía.
- d) Desarrollar y aplicar procedimientos de cobranza tales que reduzcan el riesgo de incobrabilidad latente en todas las ventas, incluso las hechas a los clientes más seguros.

Para determinar el grado de riesgo que cada cliente representa para la empresa podemos utilizar el siguiente esquema:

Análisis tradicional del crédito a clientes.



Fuente: Cuadro 5-2 de la página 118 de Keith V. Smith, El Capital Circulante.

1400 Como puede observarse en el cuadro para determinar la clase de riesgo que representa cada cliente se toman como bases para el crédito: en primer lugar la personalidad, en segundo lugar la capacidad y por último el capital. Al analizar los riesgos del crédito, el gerente debe observar un equilibrio conveniente entre las consideraciones morales y materiales. Debe preguntarse a sí mismo respecto de cada posible cliente: ¿pagará? (esto comprende a la personalidad únicamente). Si está

satisfecho de que el solicitante será su mejor pago, deberá preguntarse: ¿podrá pagar? (esto comprende tanto la capacidad como al capital).

Pero veamos más detenidamente cada una de estas bases del crédito.

Personalidad:

En su acepción general, personalidad significa la naturaleza íntima de un individuo; puede ser buena, mala y algunas veces regular. En nuestro concepto, la personalidad constituye la principal consideración para determinar los riesgos del crédito, para nosotros significa responsabilidad moral, absoluta honradez e integridad.

La personalidad implica apariencia, y ésta puede ser engañosa. Una presunción razonable de la personalidad, basada totalmente en la apariencia, es lo mejor que un gerente de crédito puede esperar hacer. Los indicios que determinan la falta de personalidad, tales como el alcoholismo, jugadores de dinero, personas o relaciones comerciales dudosas, pueden ser relevantes solamente después de una exhaustiva investigación. La más insignificante evidencia de fraude pondría en guardia al hombre de negocios.

Capacidad:

El hombre con personalidad cumplirá sus obligaciones si puede. El gerente de crédito debe preguntar ahora: ¿puede pagar? El crédito es una herramienta potente en negocios bancarios y personales. Usada con conocimiento y habilidad, sirve provechosamente tanto al acreedor como al deudor; usada sin experiencia, puede traer el desastre a ambos. Un deudor debe tener capacidad para cumplir sus obligaciones.

Educación, entrenamiento, experiencia, y la habilidad para aplicarlas a su máximo rendimiento para ganar la subsistencia, son normas importantes para medir la

capacidad individual para ganar. La edad, salud y responsabilidades personales son consideraciones secundarias, pero importantes.

Si un individuo ha subido constantemente en una compañía o si ha ido de buenos a mejores trabajos, consecuentemente, tiene excelente capacidad. Si mantiene un trabajo al mismo nivel durante un largo periodo de tiempo, su capacidad es buena, pero nada más. Si cambia de un trabajo a otro a igual o menor nivel, demuestra una deficiente capacidad.

Un aspirante puede ser inaceptable para un crédito con abonos a largo plazo, si su patrón está en condiciones financieras dudosas. La mayor parte de los profesionales tienen mayor capacidad que los obreros experimentados. Un trabajador experimentado tiene mayor capacidad que otro que no lo es.

Los siguientes atributos determinan la habilidad comercial:

- a) Buena salud física y mental, que incluyen: energía, recursos suficientes, agresividad, astucia, temperamento y sentido común.
- b) Mando e iniciativa, que incluyen: habilidad para organizar, manejar y dirigir los esfuerzos de los subordinados sin que haya resentimientos.
- c) Competencia técnica, esto a través del conocimiento de los ramos particulares del negocio y sus operaciones, incluyendo las ventajas de la localidad y de la habilidad para aplicar este conocimiento a una empresa.

El crédito puede ser otorgado a los consumidores, basándose en la capacidad y personalidad solamente, pero en crédito de negocios, el tercer elemento, capital, debe considerarse.

Capital:

La capacidad contesta a ¿puede pagar? Con sí, con limitaciones, o No. Si la contestación es “sí”, el capital sustituirá la respuesta a, ¿Cuánto puede pagar?

"El capital en los negocios es la inversión dispuesta a producir utilidades. Para todos los propósitos prácticos, el capital, como elemento que determina los riesgos del crédito, constituye la condición financiera del solicitante, no precisamente el capital de un balance general. Las condiciones del activo, así como su inventario, son importantes. Si los activos están asegurados contra incendios, robo u otros desastres, el gerente de crédito deseará saber hasta qué grado están cubiertos."(12:42)

8.4 Impacto financiero y económico de la no recuperación del crédito.

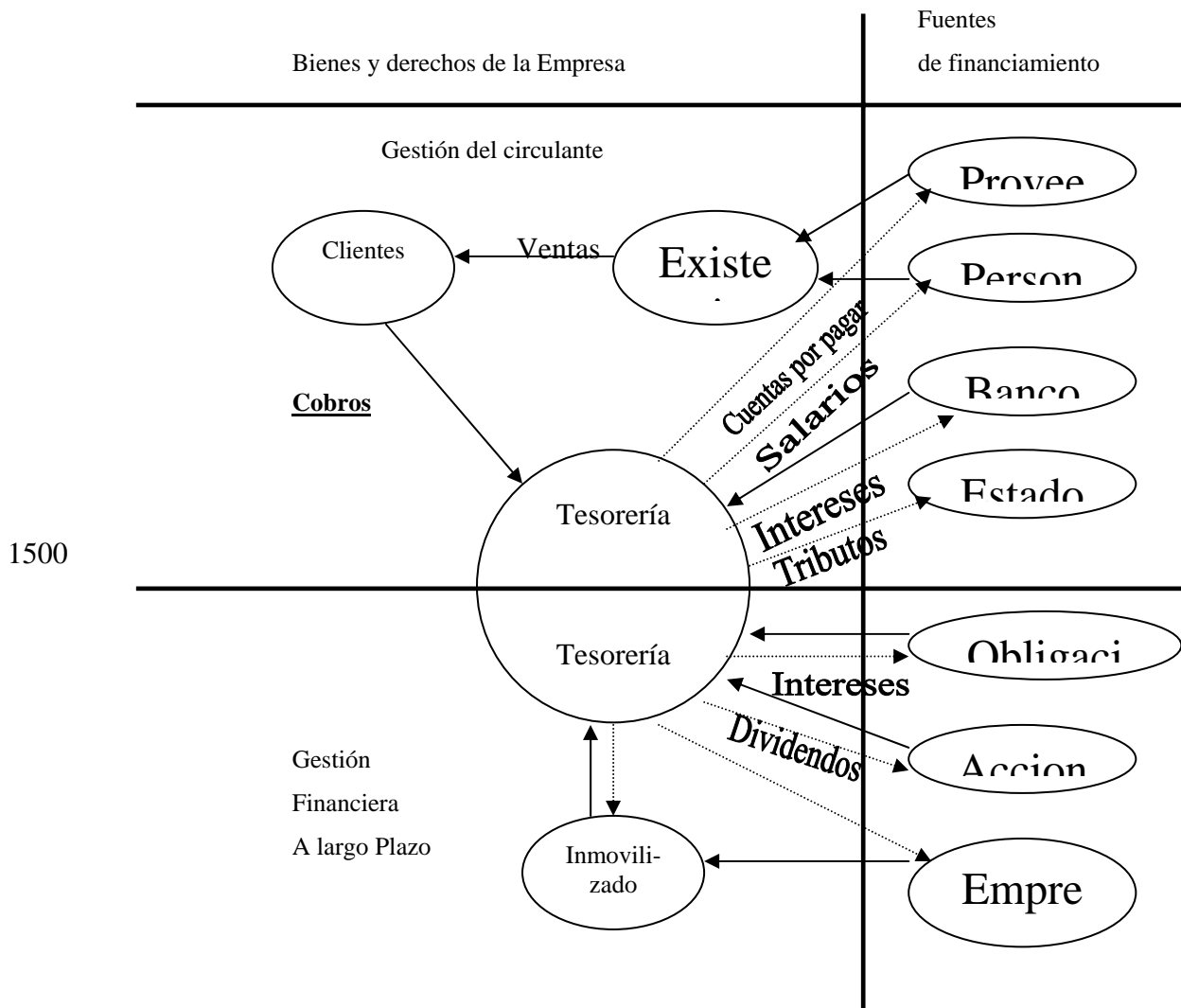
El impacto financiero y económico de la no recuperación del crédito se describe como la realización de los riesgos Empresariales, Operativos y Financieros, esto quiere decir que cuando no es posible recuperar los créditos concedidos el empresario no tiene una expansión y crecimiento comercial de su negocio, y existirá duda de su capacidad para continuar como negocio en marcha, pues se merma su capital de trabajo, y no podrá hacerle frente a sus obligaciones inmediatas pues aunque en los estados financieros sus cuentas por cobrar aparezcan como activos exigibles realizables, no será válida esta característica cuando se analice su cartera de clientes por antigüedad.

Para hacerlo más práctico se presentan dos cuadros en los cuales el cuadro No. 1 representa el Diagrama esquemático del Cash Flow de una Empresa en el cual si se observa la principal fuente de ingresos de la tesorería lo constituyen los cobros, por lo tanto la tesorería no funciona como tal si no tiene ingresos. En el cuadro No. 2 se ve la estructura de un presupuesto de tesorería, dentro de una planificación financiera, pero

como se puede ver también el programa de cobros representa el único ingreso de tesorería, por lo que si este programa de cobros no es cumplido (créditos irrecuperables) nada de lo que se planifica por la gerencia financiera podrá ejecutarse.

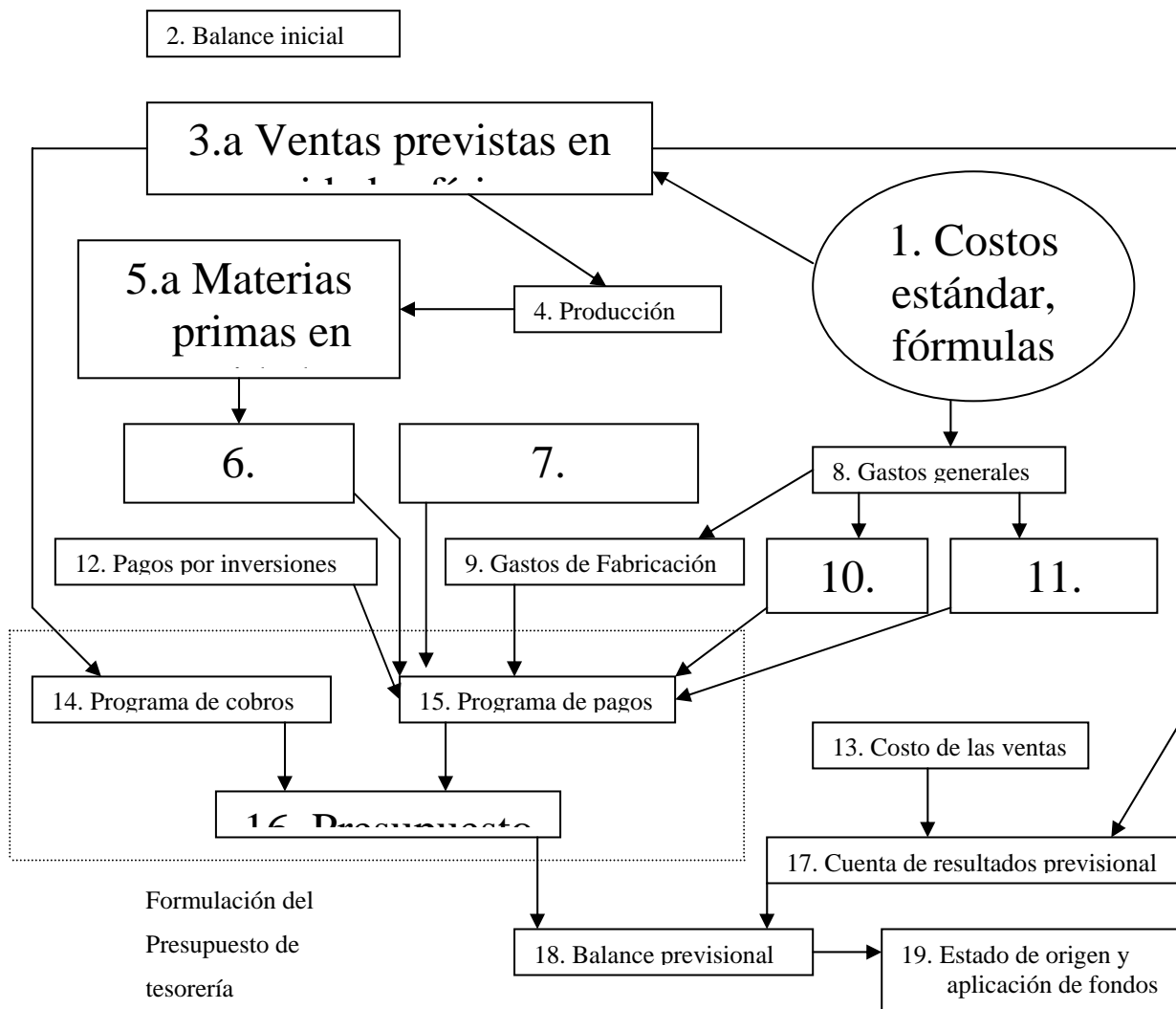
Por esta razón se debe dar especial atención a quién se le concede crédito y preguntarnos cada vez que se conceda un crédito si esta persona pagara o no y si sus antecedentes nos indican si es digno de crédito.

DIAGRAMA ESQUEMATICO DEL CASH FLOW DE UNA EMPRESA
(Cuadro No. 1)



Fuente: Cuadro 1-5 de Smith, Keith. El Capital Circulante Pág. 16.

EL PRESUPUESTO DE TESORERIA, DENTRO DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA INTEGRAL. (Cuadro No. 2)



Fuente: Cuadro 2-7 de Smith, Keith. El Capital Circulante. Pág. 49.

8.5 Instrumentos de Control interno que ayudan a detectar y disminuir el riesgo del crédito.

Dentro de los instrumentos de control interno que se utilizan para detectar y disminuir el riesgo del crédito se mencionan:

Las Políticas de Crédito: Son las elaboradas por la Gerencia de Créditos como directrices para la buena administración y cobro del crédito.

Los Límites de Crédito: Se refiere al monto máximo de crédito en compra extensible a un cliente.

Las Formas: Son los formularios de control interno que deben llenarse por el cliente cuando solicita crédito.

Los reportes de análisis de Cartera: Lo constituyen los informes elaborados por el departamento de créditos en el cual detallan la situación crediticia y clasificación de los clientes de la empresa.

Los paquetes computacionales: Lo constituyen los programas específicos elaborados de acuerdo a las necesidades que tiene una empresa de controlar y llevar un historial de los créditos otorgados a los clientes.

Se puede agregar que las políticas de crédito y cobranza de una empresa no son independientes de las otras empresas. Si el producto y los mercados de capital son razonablemente competitivos, en la práctica de créditos y cobranzas de una empresa influirán los que hagan otras. "El punto por señalar es que las políticas de crédito y cobranza están interrelacionadas con la fijación del precio de un producto o servicio y deben contemplarse como parte del proceso global de competencia."(16:442)

Por último otro instrumento que nos podría ayudar sería la experiencia que otros comerciantes han tenido en los créditos y cobranzas:

Juicios erróneos: Cómo no manejar las cuentas por cobrar:

- ❑ Iniciar con una persona desconocida con mínimo de capital y una historia larga de prospectos en un lugar distante de donde se encuentra su negocio.
- ❑ Ofrezcale extensión de plazos para que pueda financiar el inventario requerido para generar el negocio fabuloso que él cliente describe.
- ❑ Cuando haya atraso en los pagos, pensar que es temporal y se debe a la estacionalidad de las ventas.
- ❑ Permitir que los vendedores verifiquen que el inventario esté en su lugar.
- ❑ Cuando vea los estados financieros, por simpatía piense que las operaciones tienen problemas porque es una empresa nueva.
- ❑ Cuando se entere que el cliente tiene problemas, no considerar las pérdidas, aguantarlo y se podrá duplicar la cantidad no cobrable.

CAPITULO IV

9. ANALISIS Y EL PROCESO DEL COBRO DE LA CARTERA MOROSA.

9.1 Los Análisis de la Cartera Crediticia.

1600 Dentro de un Departamento de Créditos se debe elaborar un análisis a la cartera crediticia de la empresa, esto con el fin de conocer el estado general de la cartera y determinar si las políticas de crédito y cobranza están funcionando y alcanzando los objetivos planteados por la administración.

Dentro de los análisis mas importantes se pueden mencionar:

Liquidez de las Cuentas por Cobrar:

Este análisis sirve para conocer la rotación de cuentas por cobrar, el período promedio de recuperación de la cartera crediticia. También es un instrumento muy valioso en los análisis financieros cuando se sospecha que la razón del circulante no es del todo razonable, puesto que no se conocen a ese nivel si las cuentas por cobrar cumplen con los requisitos de liquidez en un determinado momento. Un ejemplo para determinar la liquidez de cuentas por cobrar es que las cuentas por cobrar pueden no ser recientes. El considerar todas las cuentas por cobrar como líquidas cuando en realidad una parte importante ya puede estar vencida, exagera la liquidez de la empresa que está siendo analizada. Las cuentas por cobrar son activos líquidos a condición de que se puedan cobrar en un tiempo razonable. Para el análisis de las cuentas por cobrar se tienen 2 razones básicas, la primera de la cuales es el periodo promedio de cobro.

Cuentas por cobrar X días del año.

Ventas anuales a crédito.

Con valores (ejemplo):

$$\frac{Q.678,279 \times 365}{Q.3,992,758} = 62 \text{ días}$$

El período promedio de cobro indica el número promedio de días que están pendientes las cuentas X cobrar, es decir, el tiempo promedio que se necesita para convertirlas en efectivo.

La segunda es la razón de rotación de cuentas por cobrar.

$$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Con valores (ejemplo):

$$\frac{Q.3,992,758.00}{Q.678,279.00} = 5.89$$

Estas dos razones son recíprocas entre sí. El número de días en el año, 365 dividido entre el periodo de cobro, promedio, 62 días, da la razón de rotación de cuentas por cobrar, 5.89. El número de días del año dividido entre la razón de rotación da el periodo promedio de cobranza. Por tanto, se puede emplear cualquiera de estas dos razones.

"La razón del periodo promedio de cobro o la razón de la rotación de cuentas por cobrar señala la lentitud en la recuperación de las cuentas X cobrar. Cualquiera de estas razones tiene que ser analizada con relación a las condiciones de facturación que se dan en las ventas. Si el período promedio de cobros es de 45 días y las condiciones son de 30 días, la comparación señalaría que una parte importante de las cuentas por cobrar se encuentra ya vencida más allá de la fecha final de vencimiento de 30 días. Por otra

parte, si las condiciones son a 60 días, la cuenta por cobrar normal está siendo cobrada antes de la fecha de vencimiento final."(17:781)

Otro análisis que se puede agregar y que es más específico es el de:

Antigüedad de las Cuentas.

Es otro medio de análisis por el cual es posible obtener conocimientos internos de la liquidez de las cuentas por cobrar y se hace a través de la clasificación de cuentas por Antigüedad de Saldos. Con este método se clasifican las cuentas por cobrar en un momento en el tiempo de acuerdo a las proporciones facturadas en meses anteriores. Por ejemplo al 31 de Diciembre se podría tener la siguiente hipotética de cuentas por edades:

**EMPRESA DISTRIBUIDORA EL FARO, S.A.
 REPORTE DE ANTIGUEDAD DE SALDOS
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003.**

<u>Diciembre</u>	<u>Noviembre</u>	<u>Octubre</u>	<u>Septiembre</u>	<u>Agosto y antes</u>	<u>Total</u>
Corriente	1 a 30	31 a 60	61 a 90	91 y mas días	
167,500.00	47,500.00	17,500.00	5,000.00	12,500.00	250,000.00
67%	19%	7%	2%	5%	100%

Si las condiciones de facturación son a 30 días, esta clasificación por edades nos dice que el 67 % de las cuentas por cobrar al 31 de Diciembre son actuales, 19% tienen mas de 1 mes de vencidas, 7% tienen entre 1 y 2 meses de vencidas etc. Según las conclusiones que se obtengan del análisis de la clasificación de cuentas por edades, puede ser necesario examinar con más cuidado las políticas de la empresa. En el ejemplo se podría desear investigar las cuentas por cobrar individuales que se facturaron en agosto y en una fecha anterior, con el fin de determinar si alguna se ha cancelado.

"Una clasificación por edades de las cuentas por cobrar proporciona bastante más información que el cálculo del período promedio de cobro, pues señala los puntos del problema en forma más específica."(17:783)

El reporte de Cuentas por Antigüedad de Saldos puede hacerse de manera resumida como se mostró en el ejemplo, así también de manera detallada mostrando un detalle de los clientes y sus saldos por edades, y también puede irse a mayor detalle en el cual se despliegan los saldos por edades integrando los números de las facturas que los componen como en el siguiente ejemplo:

**EMPRESA DISTRIBUIDORA EL FARO, S.A.
 REPORTE DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003.**

Cliente	Fecha	Diciembre Corriente	Noviembre 1 a 30	Octubre 31 a 60	Septiembre 61 a 90	Agosto y antes 91 y mas días	Total
Almacén Ariana							
5527	07-Jul-03					7,500.00	7,500.00
5560	01-Aug-03					5,000.00	5,000.00
Saldo		0.00	0.00	0.00	0.00	12,500.00	12,500.00
Comercial Caribe							
5428	12-Sep-03				5,000.00		5,000.00
5524	21-Oct-03			17,500.00			17,500.00
Saldo		0.00	0.00	17,500.00	5,000.00	0.00	22,500.00
Comercial Internacional							
5834	12-Nov-03		30,000.00				30,000.00
5827	08-Dec-03	95,000.00					95,000.00
5835	15-Dec-03	37,000.00					37,000.00
Saldo		132,000.00	30,000.00	0.00	0.00	0.00	162,000.00
Distribuidora El Caiman							
5927	18-Nov-03		17,500.00				17,500.00
6022	07-Dec-03	12,500.00					12,500.00
6123	20-Dec-03	13,000.00					13,000.00
6145	23-Dec-03	10,000.00					10,000.00
Saldo		35,500.00	17,500.00	0.00	0.00	0.00	53,000.00
Totales		167,500.00	47,500.00	17,500.00	5,000.00	12,500.00	250,000.00
Porcentajes		67%	19%	7%	2%	5%	100%

Este reporte también puede contribuir para efectos del cálculo de la provisión para cuentas incobrables pues en este se detallan los clientes con cuentas tan antiguas que su saldo se hace casi irrecuperable, para tal efecto se deben revisar las cuentas con mayor cuidado revisando que el saldo no corresponda a un pago no operado por parte

del departamento de créditos o que correspondan a facturas duplicadas, se deben revisar también los archivos físicos que respalden estas deudas corroborando que los documentos cumplan con los requisitos formales que la ley establece (ver el apartado 4.2.1 de este Capítulo).

Para efectos del calculo de la Provisión para cuentas incobrables como ejemplo se toma el saldo de Almacén Ariana que aciende a Q.12,500.00 por ser un saldo con mas de 91 días de atraso y con muy pocas probabilidades de recuperar. Por otro lado para el registro fiscal se toma como base el saldo de las cuentas y documentos por cobrar que serian Q.250,000.00 y multiplicarlo por el 3% legal lo cual da Q.7,500.00, los registro contables quedarian como sigue:

31 de Diciembre de 2003. ***** Partida Fiscal No. 462 *****

Cuentas Incobrables Q. 7,500.00

Estimación Cuentas Incobrables Q. 7,500.00

1700	Registro de la estimación para cuentas incobrables del 3 % legal.	Q. 7,500.00	Q. 7,500.00
		Q. 7,500.00	Q. 7,500.00

Y para efectos financieros se ajustara la provisión con la diferencia que haga falta para acumular Q.12,500.00, esto conforme a la Nic 37 de la cual se hablo en el apartado 2.5, y se hace como sigue:

31 de Diciembre de 2003. ***** Partida Financiera No. 36 *****

Cuentas Incobrables Q. 5,000.00

Estimación Cuentas Incobrables Q. 5,000.00

Registro del ajuste financiero por cuentas incobrables saldo de Almacén Ariana.	Q. 5,000.00	Q. 5,000.00
	Q. 5,000.00	Q. 5,000.00

Reportes adicionales.

Como complemento de los análisis y reportes, se considera un análisis de los clientes que se encuentran en proceso judicial de cobro y que se han enviado a una oficina de cobranza o a un Abogado especialista en cobranza. Detallando la fecha en que el cliente ha sido trasladado, el monto original de la deuda, los abonos y la fecha de los mismos si los hubiera, y el costo en honorarios profesionales si se tuviera el dato. Esta información le servirá al gerente de créditos para tomar decisiones tales como determinar si se descarga un cliente de la cartera en cobro judicial y se califica como cuenta incobrable.

Por último considerar un reporte de cheques rechazados, en donde se detalla la fecha del cheque, el nombre del banco librado, el monto del cheque, el nombre del cliente que lo emitió, el motivo del rechazo, si procediere la fecha del protesto del cheque, y nombre del cobrador o vendedor que lo recibió.

9.2 Custodia y Manejo de los Documentos de Crédito.

La custodia y manejo de los documentos de crédito esta a cargo del departamento de créditos y cobros, para lo cual el archivo de tales documentos se hará de forma cronológica, ordenándolos alfabéticamente de tal manera que facilite su búsqueda, cuidando que los documentos estén libres de cualquier ambiente que los deteriore o que estos se extravíen.

El departamento de cobranza esta obligado a llevar un inventario de los documentos de crédito cuidando que cada documento objeto de inventario cumpla con los requisitos formales y legales que la ley establece.

9.2.1 Requisitos formales de los documentos de crédito.

El Código de Comercio decreto Ley 2-70 del Congreso de la República define a los títulos de crédito en su artículo 385 que dice: "Son títulos de crédito los documentos que incorporan un derecho literal y autónomo, cuyo ejercicio y transferencia es imposible independientemente del título."(18:16)

El concepto anterior nos enuncia las características que la doctrina le asigna a los títulos de crédito y son las siguientes:

- a) **Formulismo:** El título de crédito es un documento sujeto a una fórmula especial de redacción y debe contener los elementos generales de todo título y los especiales de cada uno en particular.
- b) **Incorporación:** De acuerdo a esta característica el derecho no es algo accesorio al documento; el derecho esta incluido en el documento; esta incorporado y forma parte de él, de manera que al transferir el documento se transfiere también el derecho.
- c) **Literalidad:** En el título de crédito se encuentra incorporado un derecho, pero los alcances de este derecho se rigen por lo que el documento diga en su tenor escrito.
- d) **Autonomía:** Cuando la ley dice que el derecho incorporado es literal y autónomo, le esta dando una existencia independiente de cualquier vínculo subjetivo, precisamente por su incorporación.

De acuerdo con el Código de Comercio Decreto ley 2-70 del Congreso de la República en su artículo 386 que se refiere a los requisitos de los títulos o documentos

de crédito indica que: "Producirán los efectos previstos en este Código, los títulos de crédito que llenen los requisitos propios de cada título en particular y los generales siguientes: 1o. El nombre del título de que se trate; 2o. La fecha y lugar de creación; 3o. Los derechos que el título incorpora; 4o. El lugar y la fecha de cumplimiento o ejercicio de tales derechos; 5o. La firma de quién lo crea."

Aparte de conocer los requisitos formales del título de crédito existen regulaciones y plazos para poder hacer valer el derecho que el título confiere, al respecto el Decreto 2-70 del Congreso de la República, Código de Comercio establece en su artículo 630 el procedimiento general de cobro por medio del "Procedimiento Ejecutivo. El cobro de un título de crédito dará lugar al procedimiento ejecutivo, sin necesidad de reconocimiento de firmas ni de otro requisito, salvo que el protesto fuere legalmente necesario. Para los efectos del procedimiento, se tendrá como domicilio del deudor el que aparezca en el título."

El procedimiento ejecutivo o Juicio Ejecutivo se encuentra regulado en los artículos del 327 al 335 del Decreto Ley 107, Código Procesal Civil y Mercantil y regula que los títulos de crédito pierden su eficacia ejecutiva conforme el artículo 296 del cuerpo legal citado anteriormente "a los cinco años, si la obligación es simple; y a los diez años si hubiere prenda o hipoteca. En ambos casos, el termino se contara desde el vencimiento del plazo o desde que se cumpla la condición si la hubiere."

9.2.2 Archivo y manejo de documentos.

El archivo y manejo de los documentos de crédito puede llevarse tan sencillamente como en un archivo de acordeón, o tan celosamente como en una caja fuerte o en la bóveda de un banco, todo dependerá de la cantidad de documentos y su cuantía.

Los documentos pueden ser archivados de forma alfabética y cronológica, para que sean fáciles de encontrar por el departamento de créditos. También se tendrá un reporte (semanal, quincenal, mensual, etc.) de los documentos custodiados el cual llevara descrito el tipo de documentos, el nombre de la persona o empresa comprometida al pago, su fecha de emisión, fecha de vencimiento, el valor total del documento, los abonos efectuados si existieren y la cantidad neta adeudada por el cliente o deudor.

9.2.3 Los cheques rechazados.

De acuerdo con el Código de Comercio Decreto 2-70 del Congreso de la República en su artículo 494 establece: "El cheque solo puede ser librado contra un banco, en formularios impresos suministrados o aprobados por el mismo."

1800 Los cheques constituyen títulos de crédito siempre y cuando cumplan con los requisitos formales de los documentos de crédito enunciados en el apartado 4.2.1, por aparte también es de importancia saber que un cheque tiene un plazo para su presentación ante el banco para su pago, de lo contrario perderá su efecto de exigibilidad, de conformidad con el Código de Comercio en su artículo 502 dice: "Los cheques deberán presentarse para su pago, dentro de los quince días calendario de su creación." También se puede agregar lo que profesa el artículo 508 del mismo código dice: "Aun cuando el cheque no hubiere sido presentado en tiempo, el librado deberá pagarlo si tiene fondos suficientes del librador y el cheque se presenta dentro de los seis meses que sigan a su fecha y no ha sido revocado."

El departamento de créditos esta obligado a conocer todo lo que la ley establece acerca de los documentos de crédito pues en nuestro medio a las empresas comerciales de consumo masivo generalmente les pagan con cheques los cuales pueden no tener fondos a su presentación, en tal caso se tendrá que cumplir con el protesto del cheque

dentro de los quince días siguientes a su presentación y si fuera necesario presentarlo al Banco, de lo cual el mismo Código de Comercio en su artículo 511 regula que: "El protesto por falta de pago, debe tener lugar antes de la expiración del plazo fijado para la presentación. La anotación que el librado o la cámara de compensación ponga en el cheque, de haber sido presentado en tiempo y no pagado total o parcialmente, surtirá los efectos el protesto."

Ahora bien el plazo para que un cheque protestado puede ser exigido por la vía judicial es de seis meses contados desde la presentación en el banco de esto el Código de Comercio en su artículo 512 dice: "La acción cambiaría contra el librador, sus avalistas y demás signatarios caduca por no haber sido protestado el cheque en tiempo." A este respecto el mismo código en su artículo 513 dice: "Las acciones cambiarías derivadas del cheque, prescriben en seis meses, contados desde la presentación,".

Todos estos conocimientos deben de considerarse dentro de la capacitación del departamento de créditos, pues de eso dependerá el éxito de la cobranza de las cuentas vencidas.

9.3 Capacitación del departamento de créditos.

Como se menciona al principio el departamento de cobranza contara con personal calificado y motivado pero no solamente estas dos condiciones son suficientes en el mundo cambiante del comercio también este departamento debe estar constantemente en capacitación interna y externa, debe conocer las políticas internas de la empresa y ayudar al gerente de créditos a elaborar nuevos procedimientos de cobro.

La capacitación interna puede consistir en el debido conocimiento del puesto que maneja cada empleado del departamento y la de sus compañeros, mostrándoles las áreas de mayor relevancia, sus riesgos y responsabilidades. También se deberá informar constantemente de las políticas internas y de las nuevas que pudieran crearse.

Recordemos que las políticas de crédito deben estar en constante cambio, con la velocidad que cambia el comercio, puesto que una política de crédito que funcione hace un año deberá ser evaluada y cambiada conforme lo requiera la situación específica de la empresa.

La capacitación externa, consiste en toda la información trasladada al personal del departamento de créditos a través de seminarios, cursos y talleres impartidos por entidades y asociaciones de comercio orientadas a la renovación de conocimientos en análisis, procedimientos, políticas de cobros, la actualización en leyes fiscales que atañen al departamento y los talleres útiles para la formación del carácter para la cobranza. Toda esta capacitación es evaluada por el Gerente o Jefe de créditos para determinar quienes participaran de la misma, pues los seminarios generalmente están dirigidos para una posición específica del departamento.

Dentro de la capacitación al personal también se incluye el hecho de que conozca el manual de entrenamiento de la oficina de créditos. Un buen manual de adiestramiento constituye frecuentemente un instrumento esencial para el personal de las oficinas de crédito. "Explicar personalmente a un empleado nuevo principiante todos los detalles de la rutina del trabajo en una oficina de crédito exigiría algunas horas al gerente o el subgerente de la misma. Este proceso tendría que repetirse con cada cambio de personal de la oficina. Los gerentes de las grandes oficinas de crédito han visto que pueden reducir este trabajo preparando un manual conteniendo los principios y los procedimientos aplicados en la oficina, y entregándolos al nuevo empleado para que los estudie y lo consulte cada vez que necesite de alguna guía. Una ventaja adicional de la preparación de esos manuales es que proporcionan a la oficina patrones de rutina y de esta manera se logra uniformar el trabajo de los diferentes empleados del departamento."(14:419)

9.4 El proceso Administrativo de cobro.

9.4.1 Definición.

El proceso administrativo de cobro es la secuencia de procedimientos administrativos hechos por la administración de una empresa (Departamento de Créditos) orientados a la cobranza de sus deudores. Se emplea este proceso cuando el cliente no accede a la cancelación de la deuda por los medios normales que lo haría un buen cliente (contra presentación de la factura, estados de cuenta vencidos).

Dicho Proceso Administrativo consta de tres etapas: 1) Recordatorio, 2) La insistencia y 3) La acción drástica.

9.4.2 Técnicas de cobro Administrativo.

Dentro de las tres etapas de las que consta el Proceso Administrativo de Cobro, se utilizan varias técnicas que se explican a continuación:

Etapa de Recordatorio:

En compañías con pocas cuentas, la persona responsable de la cobranza recurre a su programa de cuenta corriente con intervalos regulares, puede ser cada ocho días o inclusive a diario, para encontrar las cuentas que requieren su atención. Se debe contar con un registro por cliente que nos recuerde que se ha hecho lo posible por cobrar en la fecha correspondiente. La revisión del programa de cuentas corrientes tiene la ventaja de mantener a la persona que la efectúa, bien informada del desarrollo de cada cuenta.

El primer paso en la actividad de cobranza es recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin el pago correspondiente. Usualmente, transcurren varios días entre la fecha de vencimiento y de recordatorio. El primer recordatorio debe ser moderado e impersonal. Puede ser un estado de cuenta faxeado o entrega de copia de facturas vencidas, cartas, marbetes engomados, tarjetas impresas, llamadas telefónicas de insistencia.

Técnicas de Primera Etapa:

- ✓ Envío de estados de cuenta y copias de factura: Es una de las formas más atentas de recordar el vencimiento de su cuenta, pueden enviarse en intervalos de tiempo, todos con “frases de recordatorio” que pueden ser escritas cuando se elabora el estado de cuenta en la computadora. Algunas frases muy comunes son: ¡por favor! Estaremos muy agradecidos al recibir su pago puntualmente; ¿Contaremos con su cheque? ¡por favor!; Hace XXX días se venció su cuenta. Por favor haga su pago puntualmente. Mucho agradeceremos su atención.
- ✓ Marbetes engomados: De mayor fuerza que las frases anteriores es un marbete (Sticker) agregado a un estado de cuenta.
- ✓ Recordatorios por telefono: este es un medio muy eficaz para hacer recordatorios pues se localiza de forma inmediata al cliente.
- ✓ Cartas: Una carta breve y cortés es un recordatorio efectivo de una cuenta vencida y no pagada, esta técnica se usa después de enviar el estado de cuenta al cliente.
- ✓ Tarjetas impresas: Un recordatorio puede ser una tarjeta impresa, la cual lleva los detalles de la cuenta. Estas tarjetas a menudo se prefieren en lugar de cartas para el primer recordatorio, puesto que son impersonales y el cliente se da cuenta de que todos los demás clientes atrasados la han recibido bajo las mismas circunstancias. Deben ser redactadas cortésmente mostrando imparcialidad, para recordar las condiciones de crédito acordadas, e impresionar a los clientes con su naturaleza impersonal e imparcial.

1900

Etapa de Persecución:

Si el recordatorio fracasa en producir el pago de la cuenta. La actividad de cobranza pasa a la etapa de persecución. Este procedimiento busca, usualmente, un programa de acciones sucesivas para aplicarse a intervalos regulares según que la cuenta no responda al esfuerzo de la cobranza.

En esta etapa se deberá procurar que no se alargue el proceso pues en muchas compañías es un proceso largo que se prolonga por varios meses y que solo demuestra la falta de competencia para tomar decisiones rápidas y certeras.

Numerosas técnicas están disponibles al acreedor en la etapa de persecución de la cobranza. La mayoría incluye cartas ordinarias, llamadas telefónicas, telegramas, cartas registradas o certificadas y citas personales.

Técnicas de etapa de Recordatorio:

- ✓ Carta de insistencia: En la mayoría de las oficinas de crédito, el procedimiento de insistencia se basa en una serie de cartas. La primera es muy moderada, usualmente más enérgica que un recordatorio. El tono de las cartas crece progresivamente cada vez más firme y los intervalos entre ellas son progresivamente más cortos.
- ✓ Insistencia por Teléfono: Muy a menudo las cartas de cobro son ignoradas. Muchos ejecutivos de crédito usan el teléfono para conseguir alguna respuesta del cliente después de que varias cartas han fallado para obtener contestación. Se dan cuenta que el teléfono acelera sus cobranzas y es económico y ahorra tiempo. Algunos acreedores emplean el teléfono aun para recordatorios y prescriben de las cartas casi totalmente.
- ✓ Insistencia por telegrama: Los telegramas de cobranza frecuentemente producen excelentes resultados. Un telegrama tiene la ventaja de alcanzar

a la persona a quien va dirigido y dispone su atención inmediata. Es corto y su urgencia es directa. Lleva cierto aire de determinación.

- ✓ Insistencia mediante cartas registradas. En un momento crítico el procedimiento de cobranzas, la carta registrada es ventajosa porque permite al acreedor saber que ha sido recibida por el deudor. Semejante a un telegrama, demanda atención por parte del deudor.
- ✓ Insistencia mediante visitas personales: Las visitas personales al deudor mediante un cobrador y por parte del ejecutivo de créditos. Los cobradores en las últimas fases de insistencia son particularmente útiles cuando la acción legal no puede usarse ventajosamente. Incuestionablemente se recurre a cobradores cuando todos los otros medios y métodos de cobranza han fracasado.
- ✓ El correo Electrónico: esta vía moderna de comunicación permite que el cliente reciba de inmediato la información y recordatorios de su cuenta.

Etapa Drástica:

Si los recordatorios y las insistencias fracasan en la cobranza de las cuentas vencidas, el gerente de créditos debe recurrir a la acción drástica. Queda únicamente cobrar a través de una agencia de cobranza, de un abogado o más bien decir el Proceso Judicial de Cobro que se explica en el apartado 4.5 de este capítulo.

9.4.3 Características de un cobrador.

Las características de un cobrador no deben ser propias solamente de la persona que tiene contacto directo con el cliente, este perfil debe ser propio también de todo el personal que se encuentra en el departamento de créditos debido a que en cualquier

momento puede surgir la necesidad de que una persona de rango más alto o más bajo auxilie en la labor de la cobranza. Las características de un cobrador pueden ser:

- Orientado al Alcance de Metas: puesto que este trabajo exige de la planeación y control de las operaciones a créditos, también es susceptible del planteamiento de metas en volúmenes de cobro.
- De mente positiva: La profesión del cobrador a menudo encuentra muchos obstáculos para lograr sus objetivos lo cual desanima, por lo que debe ser una persona con pensamientos positivos y de carácter fuerte hacia el logro de sus metas y objetivos.
- Con Iniciativa e innovador: El cobrador debe promover y crear nuevos procedimientos que le faciliten su labor y que mejoren la calidad de cobranza.
- Con capacidad de análisis y perseverancia: Esta persona debe contar con esta capacidad debido a que es quién nos puede proporcionar una perspectiva más detallada en el caso de un cliente de difícil cobro, y un análisis de las diferentes situaciones que enfrenta cada uno de estos negocios.
- De buenas relaciones interpersonales: Esta característica es importante, puesto que es quién tiene contacto directo con el cliente y debe saber como tratarlo en cada situación específica.
- Con facilidad de palabra: esta característica se usa cuando el cobrar explica las condiciones en la que se le vendió al cliente, alguna política nueva de crédito, convencimiento del cliente, etc.

9.4.4 Quienes intervienen en el proceso administrativo de cobro.

De acuerdo con lo expuesto en el proceso administrativo de cobro las personas que intervienen para que el cobro se materialice son:

1. El empleado principiante que es el responsable de una determinada parte de la cartera o grupo de clientes, para darle seguimiento y formar los expedientes respectivos.
2. El cobrador que es la persona que visita al cliente que el empleado principiante le asigna y programa para su cobro.
3. El asistente del Gerente de créditos que es la persona que orienta y supervisa el trabajo del empleado principiante.
4. El Gerente o Subgerente de créditos que es la persona a quién se acude en casos de cobranza específicos para que oriente en la política a seguir y decida si el cliente es o no trasladado a una agencia de cobranza o un abogado.

2000

9.4.5 El uso del procesamiento electrónico de datos para información administrativa.

En la actualidad el hablar del procesamiento electrónico de información ya no es un termino nuevo, este se ha vuelto una necesidad a medida que el comercio ha venido cambiando, pues las ventajas que una computadora ofrece para la mejora de los procedimientos administrativos y la rapidez de procesamiento de información presupone que quién la tenga tendrá un sistema más eficiente de información que quién carezca de ella.

El uso tan amplio de las computadoras en la administración de crédito suministra a los análisis cierta información esencial y actualizada. La información se almacena en

la computadora a la cual, tiene fácil acceso el departamento de crédito. A intervalos frecuentes se puede obtener un informe que ofrezca el resumen de toda la facturación, pagos, descuentos obtenidos y saldos que aún se deben. También se puede obtener la relación de cuentas clasificadas de acuerdo con su antigüedad de forma resumida o detallando todos los clientes con los saldos que adeudan, la parte que es reciente, la parte que tiene más de treinta días de vencida, de treinta a sesenta días de vencida, e información adicional. Además de esta clasificación por antigüedad de saldos, se puede calcular regularmente el período promedio de cobro. Al controlar así las cuentas por cobrar, el gerente de crédito puede detectar cambios en el comportamiento de pagos del cliente. Puede identificar cualquier tendencia de demora en pagos y fijar nuevas políticas de crédito y cobro antes de que la erosión se vuelva seria.

La computadora puede programarse para que proporcione informes completos sobre cuentas atrasadas a las que se pueden enviar cartas de reclamación, en forma mecánica y a intervalos regulares. Los informes frecuentes sobre cuentas vencidas muestran los problemas individuales conforme surgen, avisando al gerente de crédito que puede atenderlos tomando las medidas correctivas necesarias, antes que la situación pueda deteriorarse durante el período en que faltaba información. La administración también querrá que le informen cuando una cuenta se acerca al máximo de la línea de crédito establecido y ésta es información que pueden proporcionar con facilidad las computadoras.

La computadora ayuda al gerente de crédito suministrándole información oportuna y exacta sobre el estado de las cuentas. El historial de pagos de un cliente se puede tomar del archivo e imprimirse en segundos. Incluirá la fecha en que fue abierta la cuenta, cantidad que debe en la actualidad, la línea de crédito del cliente, cualquier clasificación numérica de crédito y la prontitud de sus pagos anteriores. Se pueden

preparar informes especiales para separar por categorías o comparaciones. Si varias empresas en una misma industria se demoran en sus pagos en una época particular del año, la administración quizá desee conocer la experiencia de la empresa con otras empresas de esa industria. Este tipo de información permite al gerente de crédito analizar y hacer frente al problema con más eficiencia. En otra situación, la administración pudiera desear comparar los pedidos que recibe de un cliente y su historial de pagos. Esta información también se puede obtener con prontitud.

La computadora puede proporcionar gran variedad de información detallada (que antes resultaba poco práctica obtener) la cual puede ser útil no sólo para el gerente de créditos sino para el resto de la administración. Además de procesar información se le puede programar para tomar ciertas decisiones rutinarias de crédito. En particular, los pequeños pedidos de buenos clientes pueden ser aprobados por la computadora sin que el pedido pase por el analista de crédito. En general, el procesamiento electrónico de información representa una aportación importante para el departamento de crédito.

9.4.6 Seguimiento del cobro Administrativo.

El seguimiento del cobro administrativo lo debe efectuar el personal operativo del departamento de créditos pues como se habla en el apartado 4.4.2, las técnicas de cobro son de índole operativa, mas sin embargo deben de seguirse de cerca por parte del Gerente del departamento puesto que en cierto momento deberá evaluar si el cliente pagara o no pagara por esta vía de cobro. En tal caso si la respuesta fuera que el cliente no paga, el Gerente de créditos deberá tomar la decisión de si enviar o no la cuenta a una oficina de cobranza o abogado especialista en cobranza.

En este nivel el Gerente de créditos deberá evaluar varios aspectos tales como:

1. Pensar si la oficina de cobranza o el abogado podrán cobrar la cuenta.
2. Analizar si la cantidad a cobrar justifica el pago de honorarios de la agencia de cobranza o del abogado.
3. La forma del cobro de los honorarios por parte de la oficina o el Abogado que en tal caso seria mejor un porcentaje sobre el valor recuperado.
4. Pensar si el saldo pendiente es tan considerable que vale la pena el esfuerzo.

Si todos estos aspectos ya se consideraron y no vale el esfuerzo lo mejor será cancelar la cuenta contra la reserva de cuentas incobrables.

9.5 El Proceso Judicial de Cobro.

9.5.1 Definición.

Para entender que es el Proceso Judicial de Cobro debemos empezar por conocer que es un proceso desde el punto de vista judicial: "es la secuencia, el desenvolvimiento, la sucesión de momentos en que se realiza un acto jurídico. En un sentido mas restringido, el expediente, autos o legajo en que se registran los actos de un juicio".(10:29)

Al hablar de judicial el Diccionario Jurídico, Político de Manuel Ossorio nos dice: "se llaman judiciales todos los procedimientos, sean de jurisdicción contenciosa..., en que intervienen los jueces y los tribunales de justicia." Y finalmente cobro que se refiere a la cobranza, o percepción de lo adeudado, su recuperación. Con tales

definiciones se concluye en que el Proceso Judicial de Cobro es la secuencia o desenvolvimiento de todos los procedimientos en los que intervienen los jueces y los Tribunales de Justicia para la percepción o recuperación de lo adeudado.

9.5.2 El seguimiento por parte del departamento de créditos a las cuentas en cobro judicial.

En esta última etapa del proceso de cobro es importante mencionar que si se han llevado a cabo todos los procedimientos establecidos para el cobro administrativo es lógico comprender que los esfuerzos que haga la oficina de cobranza o el abogado que se contrate, tal vez no tengan los resultados esperados y solamente sea recuperada una parte o nada de la deuda.

2100 Cuando el Departamento de Créditos traslada un grupo de cuentas para el cobro por la vía judicial, estas cuentas deben manejarse de forma aislada en los registros contables de la empresa, en tal caso los valores trasladados a la oficina de cobro deberán cargarse a la Provision para Cuentas Incobrables y descargarse de la Cartera Crediticia (Clientes o Documentos por Cobrar), para no incluir dentro de los análisis de liquidez del activo circulante valores no reales.

Todas las cuentas trasladadas a la oficina de cobranza deberán detallarse por escrito en un formato para tal efecto, de todos los documentos que se mandan debe quedar copia archivada.

La oficina de cobranza tiene como obligación rendir un informe periódico a la empresa en donde detalle el avance del trabajo o las negociaciones logradas a la fecha. Cada vez que una cuenta o documento sea cobrado se abonará a una cuenta de resultados como Créditos Recuperados y se cargará la cuenta de Caja y Bancos para

reflejar el ingreso del cobro. Los registros de las comisiones de la oficina de cobranza variaran de acuerdo a la forma negociada con anticipación.

9.5.3 Registros Contables.

Para ilustrar los registros contables en este capítulo, a continuación se dan ejemplos de la utilización de las cuentas.

Ejemplo:

El Lic. Carlos Gutiérrez, tiene ya dos años de funcionar como Gerente de créditos del Almacén Mayorista “El Buen Precio”, el cual tiene una cartera crediticia con un valor de Q.350,000.00, de dicho valor Q.10,000.00 se trasladaron a una oficina de cobranza pues ya se han agotado todos los procedimientos por la vía del cobro administrativo, después de dos meses la oficina recupero Q.5,000.00 los cuales ya se encuentran en la caja de la empresa. Efectuar los registros contables que correspondan:

Fecha	Descripcion	Debe	Haber
15-Aug-03	Partida # XXX Estimacion para cuentas incobrables Cuentas por Cobrar	Q10,000.00	Q10,000.00
	R. Registro del traslado de Q.10,000.00 a la oficina Juridica para su cobro por la Via Judicial.	Q10,000.00	Q10,000.00
20-Oct-03	Partida # XXX Caja y Bancos Creditos Recuperados	Q5,000.00	Q5,000.00
	R. para registrar la recuperacion de varias cuentas por parte de la oficina de cobranza.	Q5,000.00	Q5,000.00

Los nombres de las cuentas pueden variar de acuerdo a la nomenclatura utilizada en cada empresa.

CAPITULO V

5. ANÁLISIS Y RECUPERACIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA POR MEDIO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y JUDICIAL DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS NO COMESTIBLES DE CONSUMO MASIVO (CASO PRACTICO).

5.1 Antecedentes

El caso práctico a tratar es de la empresa que se denominara EL GRAN JAGUAR, S.A., a la cual se le efectuará un análisis de su cartera crediticia, con lo cual se mejoraran sus procedimientos de cobro y se aplicarán técnicas para la recuperación de las cuentas atrasadas, se dará también un ejemplo del análisis de la solicitud de créditos.

La empresa Comercial El Gran Jaguar, S.A. ubicada en la 6a. calle 7-27 de la Zona 12, Ciudad de Guatemala, fue fundada el 20 de junio del año 1990 con un capital de Q.3,000,000.00 de quetzales, y tiene como objeto comercial la venta y distribución de artículos de escritura tales como lapiceros, lápices, crayones, correctores, borradores, marcadores, etc.

A esta empresa llega el señor Juan Beltrán Juárez solicitando crédito en nombre de la empresa comercial Distribuidora La Flaca, S.A., por lo que debe llenar la solicitud de crédito correspondiente, el monto de crédito solicitado es de Q.45,000.00 a treinta días, lo que se desarrolla adelante.

La información para el análisis de la cartera crediticia presentada al 28 de Febrero de 2004 es la siguiente:

La información de los movimientos contables del mes de febrero relacionados con la Cuenta corriente son los siguientes:

EMPRESA EL GRAN JAGUAR, S.A.
REPORTE DE ANTIGUEDAD DE SALDOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2004.

Cliente	Fecha	Vencimiento en días					Total
		Corriente	1 a 30	31 a 60	61 a 90	91 y mas días	
Almacén Ariana							
5527	05-Feb-04		25,000.00				25,000.00
5560	08-Mar-04	85,000.00					85,000.00
Saldo		85,000.00	25,000.00	0.00	0.00	0.00	110,000.00
Comercial Nuevo Mundo							
Cheque							
Rechazado 4234	02-Oct-03					13,000.00	13,000.00
Saldo		0.00	0.00	0.00	0.00	13,000.00	13,000.00
Comercial Vida Nueva							
5834	15-Mar-04	34,000.00					34,000.00
5827	20-Mar-04	22,000.00					22,000.00
5835	15-Feb-04		5,000.00				5,000.00
Saldo		56,000.00	5,000.00	0.00	0.00	0.00	61,000.00
Librería El Calvario							
5675	04-Abr-03					2,450.00	2,450.00
5725	08-May-03					1,000.00	1,000.00
Saldo		0.00	0.00	0.00	0.00	3,450.00	3,450.00
Librería de Papel							
5834	22-Mar-04	25,000.00					25,000.00
5827	18-Mar-04	12,000.00					12,000.00
5835	22-Feb-04		10,000.00				10,000.00
Saldo		37,000.00	10,000.00	0.00	0.00	0.00	47,000.00
Librería Los Tres Reyes							
5521	10-Nov-02					9,000.00	9,000.00
5586	01-Dic-02					3,050.00	3,050.00
Saldo		0.00	0.00	0.00	0.00	12,050.00	12,050.00
Casa Blanca							
5725	02-Mar-04	77,000.00					77,000.00
5797	12-Mar-04	39,000.00					39,000.00
5827	13-Feb-04		20,000.00				20,000.00
Saldo		116,000.00	20,000.00	0.00	0.00	0.00	136,000.00
Papelería Unapu							
4278	07-Ene-04			8,000.00			8,000.00
4275	18-Ene-04			7,000.00			7,000.00
4204	17-Dic-03				3,000.00		3,000.00
Saldo		0.00	0.00	15,000.00	3,000.00	0.00	18,000.00
Servipapel							
5725	13-Mar-04	65,000.00					65,000.00
5797	20-Mar-04	30,000.00					30,000.00
5827	15-Feb-04		15,000.00				15,000.00
4725	02-Jun-03					3,000.00	3,000.00
Saldo		95,000.00	15,000.00	0.00	0.00	3,000.00	113,000.00
Totales		389,000.00	75,000.00	15,000.00	3,000.00	31,500.00	513,500.00
Porcentajes		76%	15%	3%	1%	6%	100%

1) El reporte de Ventas del mes de febrero de 2004 es el siguiente:

Reporte de Ventas al Crédito del mes febrero de 2004.

(Cifras expresadas en Quetzales)

Cliente	Valor sin Iva	Iva	Total
Almacen Ariana	111,607.14	13,392.86	125,000.00
Comercial Vida Nueva	50,000.00	6,000.00	56,000.00
Libreria de Papel	33,035.71	3,964.29	37,000.00
Casa Blanca	103,571.43	12,428.57	116,000.00
Servipapel	84,821.43	10,178.57	95,000.00
Totales	383,035.71	45,964.29	429,000.00

- 2) La Ventas de Contado del mes febrero fueron Q.50,000.00. Las ventas anuales al crédito para efectos del análisis financiero de la Cartera son de Q.4,200,000.00.
- 3) El día 10 de febrero de 2004, el cliente Almacén Ariana devuelve Q.40,000.00, porque la mercadería recibida se encontraba dañada, por lo que se elabora la nota de devolución a bodega y se emite la Nota de crédito correspondiente.
- 4) El día 3 de febrero de 2004, el cliente Almacén Los Cuates cancelo con cheque una factura con valor de Q.118,000.00 (incluido en reporte de cobros), y como su pago lo hizo antes de la fecha de vencimiento se le otorga un 3 % de descuento por pronto pago. Por tal razón se elabora la Nota de Crédito correspondiente.
- 5) El día 13 de febrero de 2004, el cliente Casa Blanca nos efectúa una compra firmando documentos por valor de Q.39,000.00.

- 6) Los Cobros efectuados durante el mes son:

¡Error! **Reporte de Cobros a Clientes del mes febrero de 2004.**

(Cifras expresadas en Quetzales)

Cliente	Fecha	Factura	Recibo	Total
Almacén los Cuates	03-Feb-04	4827	2517	118,000.00
Distribuidora Celco	06-Feb-04	4762	2518	98,000.00
Libreria Propanel	14-Feb-04	4937	2519	65,000.00
Libreria Luxemburgo	22-Feb-04	4625	2520	173,000.00
Libreria Los Cantaros	26-Feb-04	4788	2521	49,000.00
Total				503,000.00

- 7) **Costo de Ventas y Margen Bruto:**

La empresa trabaja sobre un costo de ventas que representa un 60 % del precio de ventas.

- 8) **Gastos de Operación:**

En el mes la empresa desembolso los siguientes gastos:

Gastos de Administración: Q. 28,000.00

2200

Gastos de Distribución: Q. 58,000.00.

- 9) **Intereses:**

- a) De un préstamo que le concedieron a la empresa se pagan intereses del 22% anual.
 - b) Se tiene una cuenta de ahorro fijo que durante el mes devengaron intereses por Q.3,500.00.
- 10) Durante el mes se recupero una cuenta que se había trasladado a cobro judicial de la cual la oficina de cobranza cobro un 20 % sobre el valor recuperado el cual fue de Q.5,000.00.

Con esta información se llenara la solicitud de créditos correspondiente, se efectuarán los análisis de la cartera crediticia, se utilizaran las técnicas de cobro mas prácticas, se elaboraran los formatos del departamento de créditos y se efectuaran los registros contables necesarios para la elaboración de Estados Financieros.

5.2 APLICACION.

5.2.1 Análisis financiero de la Cartera Crediticia.

Previo a los análisis de la cartera se llenara la solicitud de créditos del señor Juan Beltran Juarez.



Comercial el Caribe, S.A.
6a. Calle 2-21, Zona 12.

SOLICITUD DE CREDITO

Nombre del Solicitante: JUAN BELTRAN JUAREZ
 Dirección completa: 6a. Calle 8-21, Zona 15, Vista Hermosa.
 Edad: 47 años Estado Civil CASADO
 Nit. 1526991 - 4 No. De Cédula A - 1 834,521
 Extendida en Guatemala Dirección E-mail Juan@hotmail.com
 Teléfono: 258 - 37 - 25

DATOS DEL NEGOCIO:

Nombre Comercial: DISTRIBUIDORA LA FLACA, S.A.
 Dirección: 6a. Ave. 15 - 26, Zona 7, Guatemala.
 No. Patente de Comercio 235 No. registro de empresa 11,526 / 90
 No. De Teléfono 636 - 39 - 10 No. De Fax 635 - 37 - 48
 Nit: 1874329 - 0 No. Patronal de Igss 4334
 Tiempo de funcionar el negocio 14 años E-mail flaca@inteln.net
 Cantidad de empleados 15 Giro del negocio Distribución de papelería

REFERENCIAS COMERCIALES:

Nombre. LA LECTURA, S.A.
 Dirección Avenida Mateo Flores 18 - 36, Zona 7.
 Teléfono 366 - 87 - 21 tiempo de relación comercial 5 años

Nombre. LIBRERIA FATIMA, S.A.
 Dirección 5a. Avenida 6 - 78, Zona 1
 Teléfono 237 - 08 - 22 tiempo de relación comercial 8 años

Nombre. FABRICA BOLIK DE GUATEMALA, S.A.
 Dirección Avenida Las Americas 8 - 14, Zona 14
 Teléfono 727 - 08 - 15 tiempo de relación comercial 10 años

REFERENCIAS BANCARIAS:

Nombre del Banco BANCO DE COMERCIO, S.A.

No. De Cuenta 1 - 0027 - 09 Tipo de cuenta DEPOSITO MONETARIO

Nombre del Banco BANCO G & T CONTINENTAL, S.A.

No. De Cuenta 01 - 8937 - 04 Tipo de cuenta AHORRO

Nombre del Banco LLOYDS BANK, S.A.

No. De Cuenta 47285 - 04 Tipo de cuenta AHORRO DOLARES

CANTIDAD DE CREDITO SOLICITADA: Q. 45,000.00

Nota: Adjuntar a esta solicitud copia de Cédula, copia de patente de comercio,
Estados Financieros auditados (si el credito solicitado fuera mayor de Q.60,000.00)

Lugar y fecha: 28 de febrero de 2004

PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITOS:

Las referencias fueron confirmadas: SI NO

Clasificación del Cliente:

A: B: C: D:

Cantidad de Crédito Autorizado: Q.45,000.00

Firma del interesado:

Firma de confirmación de información

Firma de Autorización

Cuando los datos y las referencias de crédito se han confirmado satisfactorias y el análisis de la solicitud en conjunto es satisfactorio se le envía una carta al cliente notificándole la autorización de su crédito.

2300

El Gran Jaguar, S.A.

Guatemala 5 de Marzo de 2,004.

Señor:
Juan Beltran Juárez
Distribuidora La Flaca, S.A.
Presente.

Estimado Señor:

Por este medio, nos es grato informarle que su solicitud de crédito a sido autorizada por nuestro departamento de créditos, por un monto de **Cuarenta y cinco mil quetzales exactos (Q.45,000.00)**, para un plazo improrrogable de 30 días de la emisión de factura, no esta demás recordarle que de acuerdo con el comportamiento de sus compras y pagos puntuales se le podrán hacer aumentos en su límite de crédito.

Su crédito esta vigente a partir del 6 de marzo de los corrientes.

Sin otro particular me suscribo como su atento y seguro servidor,

Atentamente,

f) _____
Gerente de Créditos

c.c. Gerencia de Ventas.
c.c. file cliente.
c.c. Archivo.

ANALISIS DE CARTERA CREDITICIA:

Dentro de los análisis financieros aplicables estan:

- 1) Liquidez de las cuentas por cobrar.
- 2) Antigüedad de cuentas.

Liquidez de las Cuentas por cobrar:

$$\text{Plazo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por cobrar X días del año}}{\text{Ventas Anuales al Crédito.}}$$

$$\text{Cuentas por Cobrar} = \text{Q.513,500.00}$$

$$\text{Días de año} = 365.$$

$$\text{Ventas anuales al Crédito} = \text{Q.4,200,000}$$

Sustituyendo valores queda

$$\frac{\text{Q513,500} \times 365}{\text{Q4,200,000}} = 44.63 \text{ Dias}$$

Esto quiere decir que la cartera crediticia se recupera en un plazo de 44.63 días promedio.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar:} = \frac{\text{Ventas anuales al crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Con valores quedaría:

$$\frac{Q4,200,000}{Q513,500} = 8.18$$

Quiere decir que las cuentas por cobrar se rotan 8.18 veces en el año. También se puede utilizar para encontrar el plazo promedio de cobro, la operación sería:

$$\frac{365}{8.18} = 44.63 \text{ Días}$$

Antigüedad de cuentas:

Este análisis se hace de dos formas:

- 1) La primera que consiste en elaborar una antigüedad de cuentas detallada donde se integran los saldos por clientes, con este análisis se busca identificar que clientes son los que presentan saldos atrasados para poder tomar las acciones pertinentes, pero también se utiliza para hacer la estimación de las provisión de cuentas incobrables.

EMPRESA EL GRAN JAGUAR, S.A.
REPORTE DE ANTIGUEDAD DE SALDOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2004.

Cliente	Fecha Vecimiento	Vencimiento en días					Total
		Corriente	1 a 30	31 a 60	61 a 90	91 y mas días	
Almacén Ariana							
5527	05-Feb-04		25,000.00				25,000.00
5560	08-Mar-04	85,000.00					85,000.00
Saldo		85,000.00	25,000.00	0.00	0.00	0.00	110,000.00
Comercial Nuevo Mundo							
Cheque							
Rechazado 4234	02-Oct-03					13,000.00	13,000.00
Saldo		0.00	0.00	0.00	0.00	13,000.00	13,000.00
Comercial Vida Nueva							
5834	15-Mar-04	34,000.00					34,000.00
5827	20-Mar-04	22,000.00					22,000.00
5835	15-Feb-04		5,000.00				5,000.00
Saldo		56,000.00	5,000.00	0.00	0.00	0.00	61,000.00
Librería El Calvario							
5675	04-Abr-03					2,450.00	2,450.00
5725	08-May-03					1,000.00	1,000.00
Saldo		0.00	0.00	0.00	0.00	3,450.00	3,450.00
Librería de Papel							
5834	22-Mar-04	25,000.00					25,000.00
5827	18-Mar-04	12,000.00					12,000.00
5835	22-Feb-04		10,000.00				10,000.00
Saldo		37,000.00	10,000.00	0.00	0.00	0.00	47,000.00
Librería Los Tres Reyes							
5521	10-Nov-02					9,000.00	9,000.00
5586	01-Dic-02					3,050.00	3,050.00
Saldo		0.00	0.00	0.00	0.00	12,050.00	12,050.00
Casa Blanca							
5725	02-Mar-04	77,000.00					77,000.00
5797	12-Mar-04	39,000.00					39,000.00
5827	13-Feb-04		20,000.00				20,000.00
Saldo		116,000.00	20,000.00	0.00	0.00	0.00	136,000.00
Papelería Unapu							
4278	07-Ene-04			8,000.00			8,000.00
4275	18-Ene-04			7,000.00			7,000.00
4204	17-Dic-03				3,000.00		3,000.00
Saldo		0.00	0.00	15,000.00	3,000.00	0.00	18,000.00
Servipapel							
5725	13-Mar-04	65,000.00					65,000.00
5797	20-Mar-04	30,000.00					30,000.00
5827	15-Feb-04		15,000.00				15,000.00
4725	02-Jun-03					3,000.00	3,000.00
Saldo		95,000.00	15,000.00	0.00	0.00	3,000.00	113,000.00
Totales		389,000.00	75,000.00	15,000.00	3,000.00	31,500.00	513,500.00
Porcentajes		76%	15%	3%	1%	6%	100%

Al revisar la documentación correspondiente a los clientes con más de 61 días de atraso se encontraron los siguientes problemas:

- 1.- Librería El Calvario. Monto de la deuda: Q.3,450.00

Lote 15 Vías de San Lázaro, Villa Nueva.

Propietario: Aníbal López TEL. 636-39-10.

Factura 5675 de fecha 4 de abril de 2003. Valor Q.2,450.00

Factura 5725 de fecha 8 de mayo de 2003. Valor Q.1,000.00

Observaciones: Los documentos de este cliente se encuentran archivados en una carpeta de acordeón y cumplen con todos los requisitos legales, de la gestión de cobro únicamente se encontró copia de una carta de cobro elaborada el 7 de Junio de 2003, por lo que se le da seguimiento por la vía del cobro administrativo, pues este es un cliente que efectúa muy buenas compras y de acuerdo con el cliente estas facturas estaban trasapeladas por lo que ofreció pagarlas la siguiente semana.

2.- Librería Los Tres Reyes. Monto de la deuda: Q.12,050.00

2400

Diagonal 6, 5-25 Zona 4, Guatemala.

Propietario: Edmundo Florián Santander. TEL 416-25-34.

Factura 5521 de fecha 10 de noviembre de 2002. Valor Q.9,000.00

Factura 5586 de fecha 1 de diciembre de 2002. Valor Q.3,050.00.

Observaciones: Al buscar en el archivo no se encontró ninguna documentación, por lo que también se revisaron las conciliaciones bancarias, en donde se encontraron dos depósitos bancarios que no han sido operados contablemente uno de fecha 15 de Diciembre de 2002 por valor de Q.9,000.00 y otro con fecha 3 de Enero de 2003 por un valor de Q.3,050.00, a ese respecto se llamo al cliente para confirmar tal transacción y nos proporciono copia de los depósitos efectuados por lo que se procede a descargarlo de la cuenta corriente y operarlo contablemente.

3.- Comercial Nuevo Mundo. Monto de la deuda: Q.13,000.00

15 calle 2-34, zona 2 de Guatemala.

Propietario: Marta Julia Álvarez.

Cheque rechazado Banco de Occidente de fecha 2 de Octubre de 2003.

Presentado para su pago el 4 de Octubre de 2003. Valor Q.13,000.00.

Observaciones: Este documento se encuentra resguardado en un archivo de acordeón y cumple con todos los requisitos legales de un título de crédito, además fue protestado en tiempo ante el banco respectivo, por tal razón se evaluara el trasladarlo a una oficina de cobranza previa autorización del Gerente de Créditos.

4.- Papelería Unapu. Monto de la deuda: Q.3,000.00

6a. Ave. 14-30, Zona 1 Guatemala.

Propietario: Luis Ernesto Chitay.

Factura 4204 de fecha 17 de diciembre de 2003. Valor Q.3,000.00.

Observaciones: De este cliente se encontró que la factura física tiene un total de Q.18,000.00, por lo que se le llamo al cliente para exigirle el pago de su saldo, a lo que este respondió que en esa oportunidad no había cancelado la totalidad de la factura debido a que el saldo correspondía a mercadería con muy poca rotación en sus ventas por lo que procedió a devolver el producto pero no se le emitió nota por devolución, se investigo y se pudo encontrar la nota de devolución en la bodega por lo cual se procedió a elaborar la respectiva nota de crédito para rebajarla del saldo. (Se hará registro contable)

5.- Serví papel. Monto de la deuda: Q.3,000.00

10 Calle 1-26 Zona 7

Propietario: Juan Carlos Chilel

Factura No. 4725 de Fecha 2 de junio de 2003. Valor Q.3,000.00.

Observaciones: de esta cuenta se encontró físicamente la factura que respalda la deuda pero por un valor total de Q.100,000.00, también se encontraron copias de cuatro cartas de recordatorio de pago y copia de un telegrama enviados en diferentes fechas, al llamársele al cliente y solicitarle el pago respondió que el saldo de esta factura corresponde a un descuento por pronto pago. Se procedió entonces a revisar en que fecha cancelo la factura encontrándose que la misma fue cancelada el 1 de junio del año 2003 pero el departamento de crédito olvido emitir la nota de crédito por pronto pago para rebajarla de la cuenta corriente. (Se hace registro contable).

- 2) La segunda forma de analizar la antigüedad de saldos consiste en una comparación de la antigüedad de saldos del mes terminado contra la antigüedad de saldos del mes anterior, y luego incluir los comentarios de las variaciones y de los clientes con saldos vencidos más representativos como se ve a continuación:

**ANALISIS DE CUENTA CORRIENTE POR ANTIGÜEDAD DE SALDOS
PARA EL AÑO 2004.**

ANTIGÜEDAD	Enero-04	%	Febrero-04	%	Variaciones
------------	----------	---	------------	---	-------------

91 o Mas	Q.18,500.00	3.7%	Q.18,500.00	3.6%	-
61 a 90	Q.5,000.00	1.0%	Q.3,000.00	0.6%	- Q.2,000.00
31 a 60	Q.5,000.00	1.0%	Q.15,000.00	2.9%	Q.10,000.00
1 a 30	Q.85,000.00	16.9%	Q.75,000.00	14.6%	- Q.10,000.00
Corriente	Q.375,000.00	74.8%	Q.389,000.00	75.8%	Q.14,000.00
Cheques Recha.	Q.13,000.00	2.6%	Q.13,000.00	2.5%	-
Total Locales	<u>Q.501,500</u>		<u>Q.513,500</u>		<u>Q.12,000</u>

Comentarios:

Cientes de 91 días o más: De estas cuentas se correrán ajustes contables, por devoluciones y descuentos por pronto pago pues de las cuatro cuentas que conforman este saldo únicamente un cliente debe su saldo (Librería el Calvario Q.3,450.00), pero este cliente tenía trasapeladas las facturas y ofreció pagarlas la siguiente semana.

Cientes de 61 a 90: Se logro un cobro de Q.2,000.00 que eran de un cliente del interior de la república que se encontraba desaparecido.

Cientes de 31 a 60: este rubro aumento Q.10,000.00 debido a que algunos clientes que solicitaron crédito de Temporada escolar (45 días) se atrasaron y solo han efectuado el pago de una parte de la deuda, esta semana se visitaran dos clientes importantes que tienen lista la cancelación de su deuda.

Clientes de 1 a 30: Este saldo esta compuesto por los clientes con crédito especial de temporada Escolar el cual en su mayoría vence en la segunda semana de marzo, están considerados en el plan de cobros de esa semana.

Cheques rechazados: Se han tenido varias conversaciones con el cliente pero siempre da la excusa que no cuenta con dinero para cancelar su deuda, ha ofrecido devolver parte del producto, pero no es posible recibírselo pues la mayoría de productos ya ha caducado (productos de escritura con la tinta seca), también se analiza el trasladarlo a una oficina de cobranza.

5.2.2 El proceso Administrativo del Cobro.

Para el Proceso administrativo de cobro se debe imprimir una antigüedad de Saldos pero de forma que aparezca la antigüedad de los saldos integrada por cliente. Posteriormente imprimir un estado de cuenta detallado de los clientes que presenten atraso, de esta manera se podrán dirigir las acciones específicas en cada caso.

5.2.2.1 Utilización de técnicas de cobro administrativo.

Las técnicas específicas para el presente caso con clientes con saldos vencidos de 1 a 30 días son:

- a) Enviar estados de cuenta detallados con tarjeta o aviso de recordatorio de pago:

Estado de Cuenta Detallado:

Librería Caperucita Roja. Monto de la deuda: Q.15,000.00

Lote 31 Colonia Castañas, Zona 12 Guatemala.

Plazo de Crédito: 45 días Crédito

Propietario: Napoleon Ezquivel Tel. 614-51-81.

Factura 5837 de fecha 1 de diciembre de 2003. Valor Q.7,000.00

Factura 5895 de fecha 10 de diciembre de 2003. Valor Q.8,000.00

Atentamente se le recuerda que a la fecha no se ha recibido el pago que corresponde a estas facturas por los cual se espera que se ponga al día lo más pronto posible, para no afectar su record crediticio.

Nota: si ya efectuó su pago favor omitir esta nota.

- b) Llamadas Telefónicas.
- c) Envío de estados de cuenta por medio de correo electronico.

Las técnicas a usar con los clientes con saldos vencidos de 31 a 60 días son:

- a) Cartas de insistencia. Por ejemplo:

Guatemala 12 de Marzo de 2004.

Señor Anibal López.

Librería El Calvario.

Presente.

Por este medio nos dirigimos a usted para recordarle por 3ra. Vez que su cuenta ya se encuentra vencida por un valor de Q.3,450.00, desde el día 8 de Mayo del año 2,003, de la cual se adjunta detalle, por lo que se le detalla el procedimiento a seguir para su caso:

Si para el día 15 de Marzo de los corrientes todavía no recibimos su pago por la cantidad arriba indicada, nos veremos en la necesidad de trasladar su cuenta a un Abogado o Agencia de Cobranza, lo cual aumentara no solo los intereses que esta empresa cobre, sino tambien los gastos y costas procesales que el Abogado o la Agencia cobren. Además una acción de este tipo le afectará en sus referencias comerciales y afectara su récord crediticio.

Usted ahora tiene dos deudas pendientes. Nos debe Q.3,450.00 y se debe a usted mismo su crédito.

Atentamente,

Gerente de Créditos.

-
- b) Llamadas insistentes por teléfono.
 - c) Envío de correos electrónicos más frecuentes.
 - d) Envío de Telegramas.
 - e) Visitas personales del cobrador o personal de créditos.

Finalmente para los clientes con cuentas vencidas de 61 y más días es pertinente establecerles un plazo improrrogable para el pago e insistir en trasladar su cuenta a una oficina de cobranza judicial si valiera el gasto.

5.2.2.2 Elaboración de formatos de información que utilizara el departamento de créditos.

Los formatos a emplearse en el presente caso comienzan con la elaboración de las políticas de crédito las cuales seran del conocimiento de todo el personal del departamento de créditos. (Anexo 1).

El segundo formato debe ser el que integre la base de datos de cada cliente, es el que contiene todo el análisis de aceptación y otorgamiento de crédito al cliente, este formato se llama Ficha de cliente o solicitud de crédito. Este formato es de principal importancia pues por medio de este se acepta o rechaza la solicitud de crédito, constituye la presentación de la persona y nos brinda una perspectiva de si el cliente vale o no el riesgo. (Anexo 2).

El tercer formato puede ser el análisis de cartera por la Antigüedad de Saldos el cual ya se elaboro en el apartado 5.2.1.

Otro formato a considerar es el análisis para aumento de crédito a clientes. (Anexo 3).

También se consideran los formatos de Cartas y Telegramas de Cobro. (Anexo 4).

5.2.2.3 Análisis de los clientes que se les suspende el crédito y se trasladan a cobro judicial.

Este análisis consiste en efectuar los cálculos del costo de recuperación de la cuenta por medio de un abogado, en esta fase se debe analizar si la cuenta vale o no el gasto para trasladarla a una oficina de cobranza. Ejemplo:

Comercial Nuevo Mundo. Monto de la deuda: Q.13,000.00

15 calle 2-34, zona 2 de Guatemala.

Propietario: Marta Julia Álvarez.

Cheque rechazado Banco de Occidente de fecha 2 de Enero de 2003. Presentado para su pago el 4 de Enero de 2003. Valor Q.13,000.00.

De acuerdo a esta información el valor de esa cuenta corresponde a un cheque rechazado el cual el cliente no ha querido cancelar y que tiene mas de 1 año, como se ve el cheque fue presentado en el plazo establecido por la ley por lo tanto el sello de la cámara de compensación le da validez para poder cobrarse por la vía judicial.

En tal caso, se tiene establecida una oficina de cobranza que por concepto de honorarios deduce un 20% de la deuda por cobrarla por medio de juicio ejecutivo, además las costas procesales se cargan al cliente, y se recupera en un plazo promedio de 3 meses, ya sea en efectivo o con Garantías del cliente, y por lo que se ha investigado del cliente, es dueño de 2 librerías mas y posee 2 vehículos.

Si se analizan los números quedaría:

Valor del Cheque Rechazado		Q13,000.00
Honorarios de Oficina Cobranza	20%	(Q2,600.00)
Valor recuperable de la cuenta.		Q10,400.00

Como se ve a simple vista esta cuenta sí tiene muchas probabilidades de recuperarse por la vía Judicial, por lo cual se procede a notificarle al departamento de

ventas de la decisión tomada y a trasladarse a la oficina de cobranza. En tal caso esta cuenta debe rebajarse de la cuenta corriente pues no puede considerarse para los análisis de cartera, para tal efecto se regula con la cuanta contable de provisión para cuentas incobrables. (Se hace registro contable)

5.2.3 El proceso Judicial de Cobro.

En esta fase el departamento de créditos se responsabiliza de darle seguimiento a la oficina de cobranza, pidiéndole los reportes de avance de trabajo y exigiendo el depósito de los abonos hechos por los clientes a la oficina de cobranza.

Si el cobro de la cuenta se hace por medio de juicio ejecutivo se envían los documentos originales y se guardan copias firmadas y selladas por la oficina de cobranza.

El traslado de las cuentas a cobro Judicial se hace por medio de Memorando y detallando las cuentas enviadas.

5.2.3.1 Descripción de la oficina de cobranza.

La oficina de cobranza que se elija, debe ser responsable y profesional, es mejor conocer las instalaciones donde esta ubicada y los procedimientos de cobranza que utiliza para lo cual se debe tener una entrevista personal con el representante.

Para elegir debidamente la oficina se deben tomar algunos aspectos tales como:

- a) Se deben pedir referencias a otras empresas de la eficacia del trabajo de la oficina de cobranza.
- b) Preferiblemente que la oficina cobre un porcentaje sobre el saldo de la cuenta y que los gastos y costas procesales corran por cuenta del deudor.
- c) Que la oficina reporte regularmente el avance del proceso.

5.2.3.2 Formato de Envío de documentos.

El formato para enviar documentos a la oficina de cobranza debe tener una descripción completa de los datos generales del cliente, y mencionar los documentos que se envían anexos:

MEMORANDO

PARA: Lic. Eduardo González.
Oficina de Cobranza.
DE: Lic. Carlos Gutiérrez.
Gerente de Créditos.
ASUNTO: Cliente para Cobro Judicial.
FECHA: 3 de Marzo de 2,004.

Por este medio le remito a su oficina los documentos necesarios para el cobro por la vía judicial, del cliente que a continuación detallo:

Comercial Nuevo Mundo. Monto de la deuda: Q.13,000.00

15 calle 2-34, zona 2 de Guatemala.

Propietario: Marta Julia Álvarez.

Cheque rechazado Banco de Occidente de fecha 2 de Enero de 2003. Presentado para su pago el 4 de Enero de 2003. Valor Q.13,000.00.

Los documentos adjuntos son el Cheque No. 22 de Banco de Occidente por valor de Q.13,000.00 con el sello de cámara de compensación y copia de la ficha de cliente en el cual estan los datos generales del cliente.

Firma. _____

5.2.3.3 Formato de seguimiento de los clientes en cobro judicial que lleva la oficina de cobranza.

Cuentas por cobrar	Q.429,000.00	
Ventas		Q.383,035.71
Iva por pagar		Q. 45,964.29
Para registrar las ventas al crédito de febrero 2004.	<u>Q.429,000.00</u>	<u>Q.429,000.00</u>

Registro de las ventas al contado:

28 de febrero de 2004. *****	Partida No. 346	*****
Caja y bancos	Q.50,000.00	
Ventas		Q.44,642.86
Iva por pagar		Q. 5,357.14
Registro de las ventas de contado de febrero 2004.	<u>Q.50,000.00</u>	<u>Q.50,000.00</u>

Registro de Notas de Crédito por Devoluciones:

28 de febrero de 2004. *****	Partida No. 347	*****
Devoluciones sobre Ventas	Q. 35,714.29	
Iva por cobrar	Q. 4,285.71	
Cuentas por cobrar		Q.40,000.00
2700 Para registrar la devolución de Almacén Ariana	<u>Q.40,000.00</u>	<u>Q.40,000.00</u>

28 de febrero de 2004. *****	Partida No. 348	*****
Inventarios	Q.21,428.57	

Costo de ventas		Q.21,428.57
Registro de las devoluciones de mercadería al costo que representa un 60 % del precio de las ventas.	<u>Q.21,428.57</u>	<u>Q.21,428.57</u>

Registro de Notas de Crédito por descuentos:

28 de febrero de 2004. *****	Partida No. 349	*****
Descuentos sobre Ventas	Q. 3,258.46	
Iva por cobrar	Q. 391.02	
Cuentas por cobrar		Q. 3,649.48
Registro de la nota de crédito de descuento por pronto pago a Almacén Los Cuates.	<u>Q. 3,649.48</u>	<u>Q. 3,649.48</u>

Ventas con firma de documentos:

28 de febrero de 2004. *****	Partida No. 350	*****
Documentos por cobrar	Q. 39,000.00	
Ventas		Q. 34,821.43
Iva por Pagar		Q. 4,178.57
Registro de una venta con firma de documentos.	<u>Q. 39,000.00</u>	<u>Q. 39,000.00</u>

Registro de los cobros del mes:

28 de febrero de 2004. *****	Partida No. 351	*****
-----------------------------------	-----------------	-------

Caja y bancos	Q.503,000.00	
Cuentas por Cobrar		Q.503,000.00
Registro de los cobros del mes con base a reporte de cartera.	<hr/> Q.503,000.00	<hr/> Q.503,000.00
	<hr/>	<hr/>

Registro del Costo de Ventas:

28 de febrero de 2004. *****	Partida No. 352	*****
Costo de Ventas	Q.277,500.00	
Inventarios		Q.277,500.00
Para registrar el costo de las mercaderías vendidas que es un 60 % sobre el precio de venta.	<hr/> Q.277,500.00	<hr/> Q.277,500.00
	<hr/>	<hr/>

Registro de los gastos del mes:

28 de febrero de 2004. *****	Partida No. 353	*****
Gastos de Administración	Q.28,000.00	
Gastos de Ventas	Q.58,000.00	
Caja y Bancos		Q.86,000.00
Registro de los gastos de operación del mes de febrero de 2004.	<hr/> Q.86,000.00	<hr/> Q.86,000.00
	<hr/>	<hr/>

Registro de otros gastos y productos:

28 de febrero de 2004. ***** Partida No. 354 *****

Intereses sobre préstamos	Q. 4,583.33		
Caja y Bancos			Q. 4,583.33
Registro del pago de interese bancarios 22 % sobre prestamos.			
	Q. 4,583.33		Q. 4,583.33
28 de febrero de 2004. *****	Partida No. 355		*****
Caja y Bancos	Q. 3,500.00		
Intereses producto			Q. 3,500.00
Registro de los intereses percibidos por la cuenta de Ahorro.			
	Q. 3,500.00		Q. 3,500.00
28 de febrero de 2004. *****	Partida No. 356		*****
Caja y bancos	Q. 5,000.00		
Créditos Recuperados			Q. 5,000.00
Registro de la recuperación de una cuenta que estaba en la oficina de Cobranza.			
	Q. 5,000.00		Q. 5,000.00
28 de febrero de 2004. *****	Partida No. 357		*****
Honorarios Profesionales	Q. 1,000.00		
Caja y Bancos			Q. 1,000.00
Registro del pago de honora- rios al Abogado de la oficina de Cobranza.			
	Q. 1,000.00		Q. 1,000.00

REGISTRO DE AJUSTES:

Aqui se registran los problemas encontrados durante el análisis de la cartera crediticia, la Provisión para Cuentas Incobrables y la cuenta que se traslado a la oficina de cobranza.

28 de febrero de 2004.	*****	Partida No. 358	*****
Caja y Bancos		Q.12,050.00	
2800		Cuentas por Cobrar	Q.12,050.00
Registro de los depósitos de Librería Los Tres Reyes cancelado facturas 5521 y 5586			
		Q.12,050.00	Q.12,050.00
28 de febrero de 2004.	*****	Partida No. 359	*****
Devoluciones sobre ventas		Q. 2,678.57	
Iva por cobrar		Q. 321.43	
Cuentas por Cobrar			Q. 3,000.00
Registro de la devolución no registrada de Papelería Unapu.			
		Q. 3,000.00	Q. 3,000.00
28 de febrero de 2004.	*****	Partida No. 360	*****
Inventarios		Q. 1,607.14	
Costo de Ventas			Q. 1,607.14
Registro del costo de la devolución 60 % del precio de Venta.			
		Q. 1,607.14	Q. 1,607.14
28 de febrero de 2004.	*****	Partida No. 361	*****

Descuentos sobre ventas.	Q. 2,678.57	
Iva por Cobrar	Q. 321.43	
Cuentas por Cobrar		Q. 3,000.00
Para registrar el descuento concedido a Serví Papel por su pago adelantado.	<u>Q. 3,000.00</u>	<u>Q. 3,000.00</u>
28 de febrero de 2004. *****	Partida No. 362	*****
Cuentas Incobrables	Q. 15,643.50	
Estimación Cuentas Incobrables		Q. 15,643.50
Registro de la estimación Para Cuentas Incobrables Del 3 % legal.	<u>Q. 15,643.50</u>	<u>Q. 15,643.50</u>
28 de febrero de 2004. *****	Partida No. 363	*****
Estimación Cuentas Incobrables	Q. 13,000.00	
Cuentas por Cobrar.		Q. 13,000.00
Registro de la baja de la cuenta de Comercial Nuevo Mundo por haberse trasladado a oficina de Cobranza.	<u>Q. 13,000.00</u>	<u>Q. 13,000.00</u>

AJUSTES PARA EFECTOS FINANCIEROS:

Aquí se registra la variación entre el porcentaje legal del 3 % por cuentas incobrables y el valor determinado por el estudio hecho a la antigüedad de cuentas con lo cual se determino que las cuentas incobrables reales ascienden a Q.13,000.00 cuenta de Comercial Nuevo Mundo.

28 de febrero de 2004. ***** Partida Financiera No. 36 *****

Estimación Cuentas Incobrables Q. 2,643.50

Cuentas Incobrables. Q. 2,643.50

Registro del ajuste financiero
de las cuentas incobrables
con base al estudio hecho a la
antigüedad de cuentas.

Q. 2,643.50	Q. 2,643.50
-------------	-------------

28 de febrero de 2004. ***** Partida financiera No. 37 *****

I.S.R. diferido Activo Q. 819.49

I.S.R. diferido gasto. Q. 819.49

Registro del ajuste al impuesto
sobre la renta por la variación
en las cuentas incobrables
generando I.S.R. diferido activo.

Q. 819.49	Q. 819.49
-----------	-----------

Con esta información se elaboran los estados financieros de la empresa EL GRAN JAGUAR, S.A., los cuales quedan de la siguiente manera:

ESTADO DE RESULTADOS

DE EL GRAN JAGUAR, S.A.
DEL 01 DE JULIO DE 2003 AL 28 DE FEBRERO DE 2004.
(Cifras expresadas en Quetzales)

	MES	ACUMULADO
Ingresos	424,107.14	3,392,857.12
Costo de Ventas	(254,464.29)	(2,035,714.30)
Margen Bruto	169,642.85	1,357,142.82
Otros ingresos de Operación	8,500.00	36,000.00
Gastos de distribución	(64,937.03)	(464,000.00)
Gastos de administración	(28,000.00)	(224,000.00)
Otros gastos de operación	(13,000.00)	(64,339.27)
Resultado de operación	72,205.82	640,803.55
Gastos financieros	(4,583.33)	(36,666.64)
Ganancias antes de impuesto	67,622.49	604,136.91
Gasto por el impuesto a las		
ganancias.(31 %)	20,962.97	187,282.44
GANANCIA NETA PERIODO	46,659.52	416,854.47

BALANCE DE SITUACION GENERAL
DE EL GRAN JAGUAR, S.A.

AL 28 DE FEBRERO DE 2004.
(Cifras expresadas en Quetzales)

ACTIVO**ACTIVOS NO CORRIENTES**

Propiedad, Planta y Equipo	4,500,000.00	
Gastos de organización	558,330.41	
I.S.R. diferido activo	819.49	
		5,059,149.90

ACTIVOS CORRIENTES

Inventarios	300,000.00	
Cuentas por cobrar	482,450.00	
Documentos por cobrar	39,000.00	
Gastos Anticipados	25,000.00	
Caja y Bancos	350,000.00	
		1,196,450.00

TOTAL ACTIVO

6,255,599.90

PASIVO Y PATRIMONIO (NETO)**Capital y reservas**

Capital pagado	3,000,000.00	
Reserva Legal	200,000.00	
Ganancias Acumuladas	2,420,317.46	
		5,620,317.46

Pasivo no corriente

Prestamos Bancarios	250,000.00	
Provisión para indemnizaciones	78,000.00	
		328,000.00

Parivo corriente

Cuentas por pagar	69,820.00	
I.S.R. por pagar	187,282.44	
Iva por pagar	50,180.00	
		307,282.44

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO

6,255,599.90

5.3 Resultados (Comprobación de la hipótesis)

Los resultados obtenidos en esta investigación comprueban lo planteado en la Hipótesis del plan de investigación, puede afirmarse por lo tanto, que el grado de análisis y recuperación de la cartera crediticia dependerá de que el departamento de créditos cuente con los conocimientos, la experiencia y la capacidad de análisis, y que su personal este debidamente capacitado, que conozca los procedimientos de recuperación administrativa y judicial de una cartera morosa, tener debidamente custodiados los documentos de crédito y establecer procedimientos adecuados que disminuyan el riesgo de morosidad.

Se comprueba entonces que para tener un departamento de créditos que garantice a una empresa tener una cartera de clientes sin atrasos, su personal debe en primer lugar conocer y mejorar las políticas de crédito de la empresa, debe tener una capacitación constante y conocimiento de las leyes de comercio. El jefe del departamento debe contar con la capacidad para el puesto siendo uno de los profesionales más indicados el Contador Público y Auditor por sus conocimientos de procedimientos administrativos y de leyes comerciales.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo se establecieron las conclusiones siguientes:

- 1) Toda empresa que desee ampliar sus oportunidades de expansión y quiera estar en posibilidades de competir en su mercado objetivo deberá trabajar por obtener más y mejores clientes a crédito.
- 2) El beneficio principal que conlleva para una empresa el contar con un departamento de créditos bien capacitado con un gerente con conocimientos administrativos, contables y de leyes comerciales, es que tendrá una cartera crediticia con un mínimo de saldos vencidos, por lo tanto también tendrá menos pérdidas por cuentas incobrables, sin mencionar que siempre contará con un plan de cobros efectivo que le ayudara a elaborar un Cash flow más veraz y efectivo.
- 3) Las empresas por lo general no consideran todos los riesgos que conlleva el otorgar crédito y es porque no le dan la suficiente importancia a la solicitud de créditos ni a la confirmación de referencias de crédito.
- 4) En muchos casos las empresas cuentan con personal que no ha sido debidamente capacitado en el campo del crédito específicamente en los análisis de cartera, los conocimientos de leyes comerciales y cheques rechazados, generando con esto que se tengan pérdidas por cuentas incobrables.

- 3000 5) En el desarrollo de la investigación se dieron a conocer los mecanismos e instrumentos más efectivos para la pronta recuperación de una cartera morosa, enfatizando que es mejor investigar a fondo los datos y referencias del cliente potencial, para no incurrir en posteriores pérdidas por cuentas incobrables.

RECOMENDACIONES

Con las conclusiones anteriores se recomienda lo siguiente:

- 1) Para poder obtener más y mejores clientes será necesario que el departamento de ventas considere un plan de visitas para las regiones donde se tenga menor presencia en ventas, promocionando el crédito para la compra de los productos, siempre que el mismo sea autorizado previa investigación de la solicitud de créditos.
- 2) Para que la empresa cuente con un departamento de créditos a la altura de las operaciones de la compañía, es necesario comenzar con evaluar al que se tiene en ese momento, verificando que cada persona contribuya de buena forma en el análisis de la solicitud de créditos y que conozca lo que las leyes comerciales señalan acerca de los documentos de crédito.
- 3) Brindarle la debida importancia a la solicitud de créditos empezando por su estructura puede ser basándose en la que aquí se muestra, o examinando el formato de otras empresas o de entidades de crédito especializadas en el tema. Para la confirmación de referencias de crédito en nuestro medio existen múltiples empresas que se dedican a este trabajo, por lo que podría considerarse la contratación de alguna.
- 4) Para conocer específicamente los problemas en la recuperación de los clientes morosos es importante plantearse hasta que punto se tiene conocimiento de los

requisitos de los documentos comerciales que resguarda el departamento de créditos, el manejo que ha de darse a los cheques rechazados y los pasos a seguir con los clientes con saldos atrasados, para esto, en nuestro medio la Cámara de Comercio y otras entidades especializadas publican en los diarios seminarios y talleres para la capacitación del personal de créditos.

- 5) En este trabajo se suministraron las principales técnicas para el análisis y recuperación de la cartera crediticia, se proporciono un perfil ideal para el personal de créditos por lo que será de suma importancia su implementación para el mejoramiento de los procedimientos de las empresas de distribución de productos no comestibles de consumo masivo.

BIBLIOGRAFIA

1. Amez, Fernando Martín.-- Diccionario de Contabilidad y Finanzas / Fernando Martín Amez. Impreso en España, Edición 1999.
2. Bittel, Lester R.-- Enciclopedia del Management Tomo I Organización y Administración de empresas / Lester R. Bittel y Ramsey Jackson E, Impreso en España 1985.
3. Código de Comercio.
Decreto Ley 2-70. Del Congreso de la República.
4. Código Procesal Civil y Mercantil.
Decreto Ley 107 del Congreso de la República.
5. Dávalos Mejía, Carlos.-- Títulos y Contratos de Crédito, Quiebras. Harla, S.A. de C.V. 1,984. Impreso en México pro Editorial Melo, S.A.
6. Kohler, Eric L.-- Diccionario para Contadores. Grupo Noriega Editores.
7. Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto No. 26-92, Guatemala, C.A. 2004.
8. Mondelo, Candace L.-- Crédito y Cobranzas. Técnicas para mejorar su flujo de efectivo. / Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. Traducido por Fl Diseño & Comunicación/Publicidad. Impreso en México 1,993.
9. Normas Internacionales de Contabilidad 2001. International Accounting Standard Committee Foundation (IASCF), publicado en Guatemala por: Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores.
10. Ossorio, Manuel.-- Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. Editorial Heliasta S.R.L. Republica de Argentina.1981.
11. Perdomo Salguero, Mario Leonel.-- Problemas y Soluciones de Contabilidad I. / Año 2002. Editores Eca. Novena Edición.

- 3100
12. Richard P. Ettinger y David E. Golieb.-- Créditos y Cobranzas. / Compañía Editorial Continental, S.A., Traducido por: Enrique Wallberg. 1,962 primera edición en español junio/1,965, segunda impresión en español: Abril/1,971.
 13. Rosemberg, J.M.-- Diccionario de Administración y Finanzas. / Océano/Centrum. Impreso en España.
 14. Shultz, William J. -- Créditos y Cobranzas. / William J. Shultz, Ll. B., Ph. D. Y Hedwig Reinhardt, Ph. D. / Traducido al castellano de la 2ª. Edición en inglés por: Roberto Macias Pineda, C.P. Impreso en México D.F. por Talleres graficos Toledo, S.A. Editorial Hispano Americana. 1,957.
 15. Smith, Keith V.-- El Capital Circulante. / Ediciones Deusto, S.A. Impreso en España.
 16. Van Horne, James C.-- Biblioteca de Administración Financiera Tomo II / Novena edición, traducción: María del Carmen Paniagua Gómez de Reyes. Impreso en México 1992.
 17. Van Horne, James C.-- Biblioteca de Administración Financiera Tomo III / Novena edición, traducción: María del Carmen Paniagua Gómez de Reyes. Impreso en México 1992.
 18. Villegas Lara, René Arturo / Derecho Mercantil Guatemalteco - Títulos de Crédito - . Tomo II, Tercera Edición, año 1990. Editorial Universitaria, Universidad de San Carlos de Guatemala.
 19. Villegas Lara, René Arturo / Derecho Mercantil Guatemalteco – Obligaciones y Contratos - . Tomo III, Segunda Edición, año 1989. Editorial Universitaria, Universidad de San Carlos de Guatemala.

ANEXO 1

POLITICAS DE CREDITO Y COBRANZA

➤ **APERTURA DE CLIENTES NUEVOS:**

Es requisito indispensable que para la apertura crédito de todo cliente nuevo sea investigado minuciosamente en sus referencias comerciales y datos generales para evitar cualquier tipo de contingencias, como ejemplo que el cliente no exista en la dirección que nos proporciona, que el número de teléfono no exista, etc., y para poder cumplir con uno de los objetivos de la corporación de tener una cartera limpia y sana, **queda prohibido realizar ventas a clientes nuevos que sean atendidos por primera vez por vía telefónica.** A continuación se detalla el procedimiento a seguir en la apertura de clientes:

- 1) El formato ha utilizar es la ficha de Cliente, que reúna todos los datos que en ella se consignan, y haber pasado por la fase de análisis y autorización de crédito.
- 2) Se llena la ficha de apertura de crédito de cliente de acuerdo con los datos que proporcione el cliente, además debe de adjuntar fotocopia de cédula, y Patente de Comercio, la ficha y demás papelería, el vendedor responsable debe de trasladarlo al departamento de créditos quien se encarga de investigar sus referencias comerciales para crearse una expectativa del cliente, posteriormente de acuerdo a lo indicado por sus referencias comerciales y con base a un análisis de la ficha que comprende tiempo de estar operando el negocio, tamaño del

pedido, se le asigna un límite de crédito inicial el cual puede aumentar o anularse de acuerdo a su comportamiento.

- 3) La investigación de los clientes nuevos se lleva a cabo a través de una Agencia de Investigación, la cual se tarda entre de 2 a 4 días hábiles en la investigación de referencias.
- 4) En los casos en los que se trabaja mercadería a consignación adicionalmente se llena un contrato con el consignatario (la consignación debe ser autorizada).
- 5) Los plazos de las líneas de crédito son 30 días en producto regular, y en producto impreso es de 8 días y algunos clientes tienen 30 días, excepto negociaciones especiales autorizadas por el Gerente de Créditos.
- 6) La aprobación de una línea de crédito tarda entre tres y cinco días hábiles.
- 7) Quién autoriza los créditos es el Gerente de Créditos.
- 8) De las líneas de crédito están enterados el Contador General, el Gerente de Ventas, Gerente Financiero, y el operador de cuenta corriente.
- 9) En el departamento de Créditos se tendrá un archivo de todos los créditos autorizados.

- 10) Solo el Gerente de Créditos autoriza los cambios de crédito en el sistema electrónico de datos.

➤ **COBRANZA**

Las políticas de cobranza que se tienen actualmente son:

- 1) Los controles de cobranza existentes son planes de cobro los cuales deben de realizar los vendedores el cual debe de estar actualizado a más tardar a las 9:00 todos los días lunes, el reporte de la efectividad de cobros por semana programada lo realiza el encargado de la cuenta corriente, dicho reporte se traslada al Gerente de Créditos y al Gerente de Ventas.
- 2) Se realizan reportes semanales de antigüedad de saldos por vendedor, los cuales se revisan detalladamente para solucionar cualquier tipo de problema con cada jefe de división.
- 3) Los Recibos de Caja por conceptos de Cheques, Boletas de Deposito o efectivo, deben ser trasladados al departamento de contabilidad en el tiempo oportuno, todo cobro efectuado debe de ser trasladado a contabilidad al siguiente día de realizado, no importando si el cheque es Pre-fechaado o no, en el caso de las Boletas de Depósito del interior es indispensable que las envíen a más tardar el día siguiente de efectuado dicho depósito, con el objetivo de mantener nuestra disponibilidad de efectivo lo más razonable posible.

- 3200
- 4) Se efectuaran arquezos de Documentos de cobro, el cual se realizara sorpresivo, también se efectúan arquezos de contraseñas de supermercado cada 15 días, en temporada escolar es necesario realizarla cada semana, para no correr el riesgo de extravío de alguna contraseña.
 - 5) Los cheques Pre-fechaos únicamente se deberían aceptar cuando los clientes son del interior de la república y sé esta seguro de no poder pasar en una fecha cercana para su cobro en el día de su vencimiento, y las promesas de pago cuando por alguna razón extraordinaria el cliente no posea la liquidez inmediata para efectuar el pago.
 - 6) Antes de llevar a cobro judicial una cuenta, se debe de agotar él tramite administrativo (llamadas, visitas, recordatorios) y si es por negativa del cliente se traslada a cobro por la vía judicial previo análisis de la cuenta.
 - 7) Se considera prudente no facturar anticipado en impresos pues se corre con el riesgo de que el producto no venga en tiempo, que no este bien la impresión, etc., y esto nos afecta en la recuperación de la cuenta.

OBSERVACION:

Es aconsejable que se realice un listado de clientes por vendedor, con el objetivo de establecer quienes tienen derecho al descuento por pronto pago, el cual debe de estar firmado por el vendedor, y autorizado por el Gerente de Ventas y Financiero. En lo que respecta al Descuento Por Pronto Pago es necesario enviar una nota a los clientes en donde se les haga del conocimiento que tendrán derecho

al descuento si pagan antes de la fecha de vencimiento de sus facturas (a los 25 días) para evitar malos entendidos.

➤ **DEVOLUCIONES:**

- 1) En el caso de que el vendedor traiga la mercadería a la empresa la política de devolución consiste en que el vendedor tiene que darle ingreso a la mercadería en bodega el mismo día de la devolución con la copia de la nota que les entreguen en las tiendas y con el ingreso de bodega de la empresa solicitar la respectiva nota de crédito a más tardar dos días después de darle ingreso a la mercadería, la solicitud de la nota de crédito por devolución debe de estar firmada por el solicitante, por el jefe inmediato, y de autorización por el Gerente de Ventas y Financiero, contabilidad coteja el ingreso de bodega contra la nota que les haya emitido el cliente, para proceder a realizar la nota de crédito.

- 2) Los documentos llegan al almacén en el mismo día de su facturación cuando es dentro de la ciudad, cuando es en el interior se tarda un día por mandarse por transporte.

Preparado por:

Revisado por:

Autorizado por:

ANEXO 2

Comercial el Caribe, S.A.
6a. Calle 2-21, Zona 12.



SOLICITUD DE CREDITO

Nombre del Solicitante: _____

Dirección completa: _____

Edad: _____ Estado Civil _____

Nit. _____ No. De Cédula _____

Extendida en _____ Dirección E-mail _____

Teléfono: _____

DATOS DEL NEGOCIO:

Nombre Comercial: _____

Dirección: _____

No. Patente de Comercio _____ No. registro de empresa _____

No. De Teléfono _____ No. De Fax _____

Nit: _____ No. Patronal de Igss _____

Tiempo de funcionar el negocio _____ E-mail _____

Cantidad de empleados _____ Giro del negocio _____

REFERENCIAS COMERCIALES:

Nombre. _____

Dirección _____

Teléfono _____ tiempo de relación comercial _____

Nombre. _____

Dirección _____

Teléfono _____ tiempo de relación comercial _____

Nombre. _____

Dirección _____

Teléfono _____ tiempo de relación comercial _____

REFERENCIAS BANCARIAS:

Nombre del Banco _____

No. De Cuenta _____ Tipo de cuenta _____

Nombre del Banco _____

No. De Cuenta _____ Tipo de cuenta _____

Nombre del Banco _____

No. De Cuenta _____ Tipo de cuenta _____

CANTIDAD DE CREDITO SOLICITADA: Q. _____

Nota: Adjuntar a esta solicitud copia de Cédula, copia de patente de comercio,
Estados Financieros auditados (si el crédito solicitado fuera mayor de Q.60,000.00)

Lugar y fecha: _____

PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITOS:

Las referencias fueron confirmadas: SI NO

Clasificación del Cliente:

A: B: C: D:

Cantidad de Crédito Autorizado: _____.

Firma del interesado:_____
Firma de confirmación de información_____
Firma de Autorización

ANEXO 3

EL GRAN JAGUAR S.A.

LIMITES DE CREDITO PARA TEMPORADA ESCOLAR 2003

Responsable Ignacio Chavarria.

CODIGO	NOMBRE	DIAS CREDITO	LIMITE CREDITO ACTUAL	LIMITE CREDITO BTS 2002	DATOS PARA BTS 2003			
					CREDITO SUGERIDO	DIFERENCIA	CREDITO AUTORIZADO	%
2030	Libreria Fatima	30	90,000.00	150,000.00	200,000.00	(110,000.00)	200,000.00	-122%
2052	Libreria Arimany	30	115,000.00	150,000.00	200,000.00	(85,000.00)	180,000.00	-74%
2038	Libreria La Lectura	30	85,000.00	150,000.00	200,000.00	(115,000.00)	200,000.00	-135%
						-		
						-		
						-		
						-		

OBSERVACIONES

- 1 Con estos clientes se trabajo las listas escolares gozaron de 60 días de credito
- 2 No se tuvo problema en la recuperacion de las cuentas de Temporada Escolar 2002.
- 3 Los Limites actuales cubrieron las ventas de la temporada 2002, según análisis efectuado se necesario modificar los montos.
- 4 El listado descrito arriba se trabajo con limites de Q. 200,000.00

Autorizado: Gerente de Créditos.

ANEXO 4**Carta de Cobro**

Guatemala 13 de Marzo de 2004.

Señor Eduardo Espinosa

Presente.

Por este medio nos dirigimos a usted para recordarle por 3ra. Vez que su cuenta ya se encuentra vencida por un valor de Q.5,000.00, desde el día 1 de febrero del corriente año, de la cual se adjunta detalle, por lo que se le indica el procedimiento a seguir para su caso:

Si para el día 15 de Marzo de los corrientes todavía no recibimos su pago por la cantidad arriba indicada, nos veremos en la necesidad de trasladar su cuenta a un Abogado o Agencia de Cobranza, lo cual aumentara no solo los intereses que esta empresa cobre, sino tambien los gastos y costas procesales que el Abogado o la Agencia cobren. Además una acción de este tipo le afectará en sus referencias comerciales y afectara su récord crediticio.

Usted ahora tiene dos deudas pendientes. Nos debe Q.5,000.00 y se debe a usted mismo su crédito.

Atentamente,

Gerente de Créditos.

Telegrama de Cobro:

Telegrama Urgente !!!!!

Guatemala 12 de marzo de 2004.

Remite:

El Gran Jaguar, S.A.

Gerencia de Créditos.

Señor:

Julio Juárez.

Sírvase presentarse a nuestras oficinas, tiene cuenta pendiente. No se le puede esperar más.