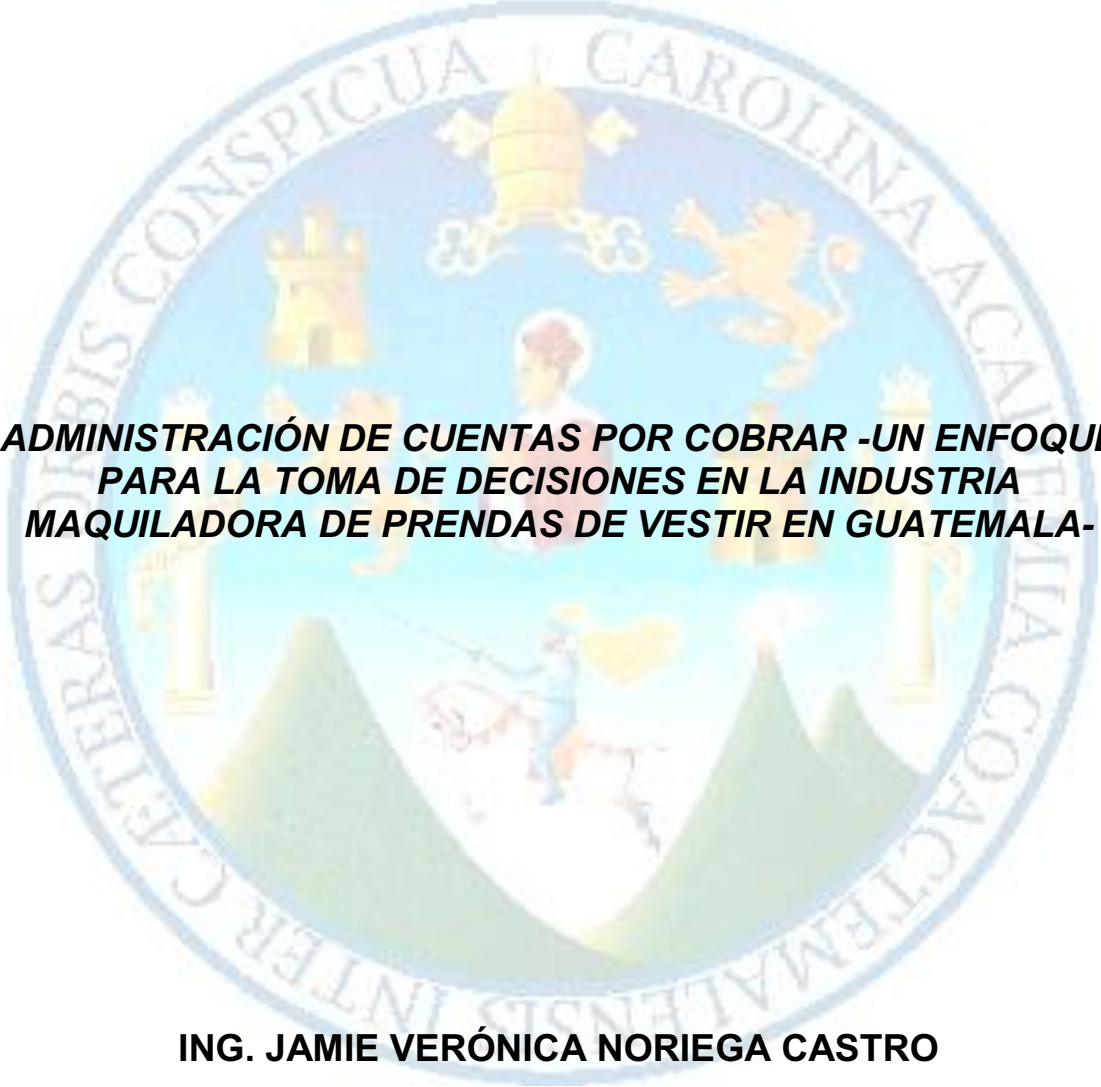


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure on horseback, a castle, and a lion. The shield is set against a background of a globe and two mountains. The text "UNIVERSITAS CAROLINA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER CETERAS OBIS CONSPICUA" is inscribed around the perimeter of the seal.

***ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR -UN ENFOQUE
PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA INDUSTRIA
MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR EN GUATEMALA-***

ING. JAMIE VERÓNICA NORIEGA CASTRO

Guatemala, Septiembre de 2011

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

***ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR, UN ENFOQUE PARA LA
TOMA DE DECISIONES EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE PRENDAS DE
VESTIR EN GUATEMALA***

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el Numeral 6.1, punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Asesora de tesis

Licda. Lesbia Liseth Lemus López

Autora

Ing. Jamie Verónica Noriega Castro

Guatemala, Septiembre de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo: Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto: P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal Quinto: P.C. José Antonio Vielman

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE TESIS

Presidente: Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Secretario: MSc. Juan de Dios Alvarado López
Vocal I: MSc. José Rubén Ramírez Molina



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTIDOS DE AGOSTO DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 20-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 16 de agosto de 2011, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 10-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 30 de mayo de 2011 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera, denominado: "ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR -UN ENFOQUE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR EN GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la Ingeniera JAMIE VERÓNICA NORIEGA CASTRO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECALIDA MORALES
DECANO



Smp.


Ingrid
REVISADO



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

ACTA No. 10-2011

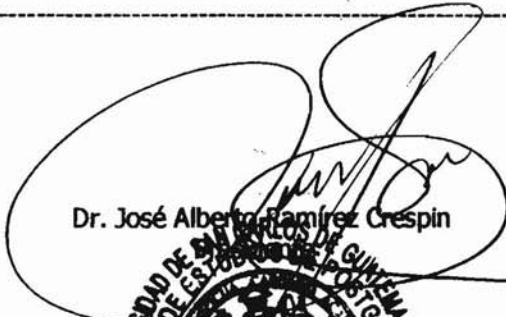


En el salón número 4 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 30 de mayo de 2011, a las 19:00 horas para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS de la Ingeniera Jamie Verónica Noriega Castro, carné No. 100017070, estudiante de la Maestría en Administración Financiera, como requisito para optar al grado de Maestro (a) en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por el (la) postulante, denominada "**ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR -UN ENFOQUE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR EN GUATEMALA-**".

El examen fue **APROBADO** por **UNANIMIDAD** de votos, **CON ENMIENDAS** por el Jurado Examinador.- Previo a la aprobación final de la tesis, el (la) postulante deberá incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

En fé de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los treinta días del mes de mayo de dos mil once.


MSc. Juan de Dios Alvarado López
Secretario


Dr. José Alberto Ramírez Crespín




MSc. José Rubén Ramírez Molina
Vocal I

Ingeniera Jamie Verónica Noriega Castro
Postulante



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

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Jamie Verónica Noriega Castro, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala 4 de julio de 2011

Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Presidente



AGRADECIMIENTOS

A Dios	Por su amor, fidelidad y misericordia para mi vida, reconociendo que toda sabiduría viene de lo alto.
A mis padres	Por ser lo más grande y hermoso que tengo. Gracias por su apoyo incondicional.
Mi familia	Por el apoyo y el cariño que siempre me han brindado.
A Licda.Lesbia Lemus	Por su ayuda, orientación, tiempo y consejos brindados.
ARGUSA	Especial agradecimiento.

CONTENIDO

Página No.

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Marco referencial teórico: Planeación administrativa de cuentas por cobrar ..	1
1.2 Industria maquiladora en Guatemala	2
1.2.1 Maquila de prendas de vestir en Guatemala	3
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Administración de cuentas por cobrar.....	5
2.1.1. Concepto de cuentas por cobrar	5
2.1.2 Clasificación de las cuentas por cobrar	5
2.1.3 Objetivo de las cuentas por cobrar	6
2.2 Políticas de cuentas por cobrar.....	6
2.2.1 Política de venta al crédito.....	7
2.2.2 Política de descuento por pronto pago	8
2.3 Morosidad	8
2.4 Toma de decisiones en políticas de crédito	8
2.4.1 Análisis financiero.....	9
2.4.1.1 Razones financieras.....	9
2.4.1.1.1 Razón circulante.....	10
2.4.1.1.2 Razón de liquidez inmediata	11
2.4.1.1.3 Rotación de cuentas por cobrar	11
2.4.1.1.4 Rotación de cuentas por pagar	12
2.4.1.1.5 Período promedio de cobro	12
2.4.1.1.6 Período promedio de pago.....	13
2.4.1.1.7 Rotación de inventarios	13
2.4.1.1.8 Margen de utilidad neta operativa	13
2.4.1.1.9 Tasa de rendimiento sobre la inversión.....	14
2.4.1.1.10 Tasa de rendimiento sobre la inversión de ventas al crédito	14
2.4.1.2 Estados financieros	15
2.4.1.2.1 Balance general.....	15
2.4.1.2.2 Estado de resultados.....	16
2.4.1.2.3 Estado de flujo de efectivo	16
2.5 Control de las cuentas por cobrar	16
2.5.1 Políticas de crédito	16
2.5.1.1 Procedimientos ó estándares de crédito	17
2.5.2 Políticas de cobranza	18
2.6 Análisis de cartera	18
2.6.1 Antigüedad de cuentas por cobrar.....	19
3. METODOLOGÍA.....	20
3.1 Justificación de la investigación	20
3.2 Objetivos de la investigación.....	20
3.3 Epecificación del problema	21

3.4 Hipótesis	21
3.5 Variables de la hipótesis	22
3.5.1 Variables independientes	22
3.5.2 Variables dependientes	22
3.6 Métodos y técnicas	22
3.6.1 Métodos.....	22
3.6.2 Técnicas	23
4. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR A UN GRUPO DE PYMES QUE SE DEDICAN A LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR.....	24
4.1 Generalidades de las empresas	24
4.1.1 Antecedentes.....	24
4.2 Análisis de la administración de cuentas por cobrar	25
4.2.1 Procedimientos de crédito	25
4.2.2 Políticas de crédito	27
4.2.3 Políticas de cobranza	27
4.2.4 Análisis financiero en cuentas por cobrar	29
4.2.5 Cartera de clientes.....	35
4.2.6 Elaboración de escenarios	40
4.2.6.1 Escenario 30 días.....	42
4.2.6.2 Escenario 60 días.....	45
4.2.6.3 Escenario 90 días.....	49
4.2.6.4 Cuentas incobrables.....	52
4.2.7 Análisis de resultados.....	53
5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE CUENTAS POR COBRAR EN EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR.....	56
5.1 Procedimientos de crédito.....	56
5.1.1 Procedimiento especial de crédito.....	59
5.2 Políticas de crédito.....	60
5.3 Política de cobranza	60
5.3.1 Política de cobro para clientes que apliquen para el procedimiento especial de crédito.....	61
5.4 Análisis financiero para el establecimiento de una política óptima de días de crédito	62
5.4.1 Elaboración de escenarios	62
5.5 Herramientas secundarias para el análisis de cuentas por cobrar.....	63
5.5.1 Análisis de cartera por categoría	63
5.5.2 Análisis de cartera por antigüedad	64
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES	69
GLOSARIO	71
BIBLIOGRAFÍA	76
ÍNDICE DE CUADROS	80

RESUMEN

El presente informe de tesis titulado: **Administración de cuentas por cobrar, un enfoque para la toma de decisiones en la industria maquiladora de prendas de vestir en Guatemala** tiene como planteamiento del problema establecer procedimientos y políticas de crédito para la administración financiera de cuentas por cobrar en empresas que se dedican a la industria maquiladora de prendas de vestir.

El estudio se desarrolló a través de la investigación bibliográfica para conocer lo relacionado a la industria del maquilado de prendas de vestir, así como los métodos para el análisis administrativo de cuentas por cobrar; y también se llevó a cabo una investigación de campo en donde se analizó información financiera proporcionada por un grupo de empresas maquiladoras de prendas de vestir en Guatemala, durante los años 2007, 2008 y 2009.

Para poder realizar este trabajo de investigación, se ha descrito una justificación del problema, en donde se exponen las razones de la investigación, se indican los objetivos, antecedentes, marcos teórico y referencial, y también una hipótesis que describe la potencial solución del problema planteado.

Para el estudio y análisis financiero presentado en esta investigación, se presenta el balance general y estado de resultados del período 2007 al 2009 de un grupo de empresas dedicadas a la industria maquiladora de prendas de vestir, cuya descripción y antecedentes se describen al inicio del capítulo 4; y en base a esta información se realizó el análisis financiero correspondiente a la gestión administrativa de cuentas por cobrar.

Del análisis efectuado a este grupo de empresas, se concluyó que la tasa de rendimiento sobre la inversión para el año 2009 fue del 21.67%, y el aporte de las ventas al crédito a este rendimiento fue del 15.78%; dato significativo que demuestra que las cuentas por cobrar merecen especial atención.

También se concluyó, a través de un estudio de escenarios factibles donde se calculan rubros importantes para optimizar la gestión administrativa de cuentas por cobrar; que es necesario aplicar políticas, procedimientos y períodos de crédito adecuados al giro del negocio, que proyecte beneficios económicos a las empresas; además de aplicar medidas de control y seguimiento a dichas políticas conforme las necesidades y evolución del negocio.

Se describen además, herramientas de análisis de cartera con el fin de que los mismos contribuyan a administrar la cartera de clientes, de forma clara, sencilla, responsable y eficiente.

Al finalizar, se presenta como resultado de esta investigación, una propuesta de procedimientos y políticas expresados en conclusiones y recomendaciones para el perfeccionamiento de la gestión administrativa de cuentas por cobrar.

INTRODUCCIÓN

A fin de conservar los clientes actuales y atraer nuevos, las empresas deben conceder créditos y mantener inventarios. Las cuentas por cobrar representan el total del crédito otorgado por una empresa a sus clientes, el cual se determina a través de su volumen de ventas a crédito.

El pago de los clientes debiera recuperarse en un plazo normal de crédito que la misma empresa estipula y que debe ser semejante al promedio que conceden los negocios de la misma industria. Puede suceder un desequilibrio financiero si se otorga demasiado crédito a los clientes, porque esto podría significar una reducción en las utilidades e incluso pérdidas; por ello, se analiza en este informe, varios puntos sobre una planeación administrativa de las cuentas por cobrar.

Algunas de las interrogantes en este informe son:

¿Cómo está formado el sistema de créditos y cobros en la industria maquiladora de prendas de vestir?

¿Existen conflictos en la recuperación de los créditos?

¿Cómo se manejan las carteras de clientes?

¿Son adecuadas o eficientes las políticas actuales de crédito y cobranza?

¿Qué importancia merece la administración de cuentas por cobrar como herramienta para optimizar y mejorar la eficiencia de los recursos de una empresa y ser competitiva?

La especificación del problema de este trabajo de investigación es que hacen falta precedentes de procedimientos, estándares, políticas de crédito y de cobro óptimos que ayuden a gestionar las cuentas por cobrar; que mejoren la administración de los recursos, y que se transformen en resultados económicos positivos que beneficien a una empresa.

En este sentido, la justificación de la investigación se encuentra en que se deben evidenciar las fallas comunes de la gestión administrativa de cuentas por cobrar, e introducir propuestas de políticas de créditos que ayuden a mejorar significativamente la administración de las cuentas y contribuir al aumento de los resultados financieros de las entidades económicas del país.

El objetivo general de este informe es: Crear una propuesta administrativa de cuentas por cobrar eficiente que brinde apoyo a la gestión financiera y toma de decisiones a empresas que se dedican a la industria maquiladora de prendas de vestir en Guatemala. Además de proponer políticas y procedimientos de crédito que beneficien la administración de cuentas; efectuar un análisis financiero para identificar las causas que hacen ineficiente la administración de cuentas por cobrar; y establecer políticas de cobranza acorde al giro del negocio para reducir riesgos y elevar utilidades; entre otros.

En la hipótesis planteada se considera que las empresas que se dedican a la industria maquiladora de prendas de vestir y presenten deficiencia en la administración de sus cuentas por cobrar; tendrán la oportunidad de implementar una propuesta que incluye procedimientos, parámetros y políticas de crédito que les ayude a reducir riesgos y elevar sus utilidades, además de generar información que mejore la administración de estos activos.

En tal sentido, este trabajo está estructurado por capítulos. El primer capítulo contiene los antecedentes en el cual se desarrollan las generalidades de la industria maquiladora de prendas de vestir y también se presenta un marco referencial teórico sobre la planeación administrativa de cuentas por cobrar.

El segundo capítulo conlleva el marco teórico, que es la extracción y recopilación de los conceptos relevantes necesarios para sustentar con el tema de administración de cuentas por cobrar.

El tercer capítulo describe la metodología de este trabajo de investigación.

En el capítulo cuatro se desarrolla un análisis financiero, tomando como muestra a un grupo de empresas dedicadas a la industria maquiladora de prendas de vestir en Guatemala, donde se describen, calculan y analizan los resultados de la gestión administrativa de cuentas por cobrar de dichas empresas.

Por último, se presenta un capítulo que expone una propuesta donde se estipulan una serie de procedimientos, estándares y políticas de crédito que ayuden a mejorar la gestión administrativa de cuentas por cobrar en empresas maquiladoras de prendas de vestir con el fin de obtener beneficios a través de resultados económicos positivos.

1. ANTECEDENTES

1.1 Marco referencial teórico: Planeación administrativa de cuentas por cobrar

La administración es una rama de la dirección que abarca la inspección, operación y control en una empresa, y por medio de ella, se analizan y resuelven problemas¹.

Las cuentas por cobrar consisten en el crédito que una compañía otorga a sus clientes en la venta de bienes o servicios. Éstos activos corrientes constituyen importantes inversiones para la mayor parte de las compañías, además de representar proporciones considerables de los activos totales de las empresas de diversos ramos industriales; sobre todo en aquellas que participan en el comercio al mayoreo.

Las ventas al crédito presentan beneficios pero también provocan riesgos, por ello, se debe considerar la aplicación de una política efectiva de la administración del crédito. La eficacia de las políticas de crédito de una compañía puede ejercer un impacto significativo en su desempeño general, y para que una compañía esté en condiciones de otorgar crédito a sus clientes debe: establecer políticas de crédito y cobranza, y evaluar a cada solicitante de crédito en particular.

El establecimiento de una política óptima de crédito exige que la empresa examine y trate de medir los costos y los rendimientos marginales asociados con distintas políticas. Por ejemplo, una extensión de crédito posiblemente estimule las ventas y genere aumentos en las utilidades (suponiendo que se mantienen constantes otros factores como precios, costos de producción y otros gastos); pero, también puede aumentar los niveles de inventarios; y el control de nuevas cuentas de crédito y cobranza también tienen como resultado costos adicionales.

¹ Kohler. Diccionario para contadores. Pag.164

La administración de las cuentas por cobrar inicia con la decisión de si se debe o no conceder crédito. Al determinar una política óptima de crédito que se ajuste a las necesidades de la empresa, los administradores deben considerar diversas variables controlables que pueden utilizar para alterar el nivel de las cuentas por cobrar, entre ellas, los procedimientos de crédito y cobranza.

Los procedimientos de crédito se refieren a los criterios que utiliza una compañía para seleccionar a los solicitantes de crédito, para determinar a cuáles de sus clientes conceder crédito y el monto.

Los procedimientos de cobranza son los métodos que una compañía utiliza para intentar el cobro de cuentas vencidas. Los métodos de uso más común son: envío de cartas, llamadas telefónicas, empleo de agencias de cobro, y acciones legales

A medida que los negocios crecen se vuelven más complicados y exigentes, así también la gestión del crédito; y si la gerencia no administra bien las cuentas por cobrar y el crédito, los deudores pueden llegar a controlar el futuro de una empresa.

1.2 Industria maquiladora en Guatemala

Existen varias definiciones acerca del concepto de Industria, pero puede definirse como aquella actividad económica transformativa de los insumos de materias orgánicas e inorgánicas proporcionadas por cualquier actividad económica que concluyan en productos de consumo final o intermedio².

La industria de maquila de prendas de vestir se constituye como el conjunto de empresas basadas en la contratación de mano de obra barata que utilizan

² Herrera Rodríguez, VA. 2004. Auditoría tributaria a una empresa maquiladora de textiles bajo el régimen de admisión temporal, decreto 29-89, ley de fomento y desarrollo de la actividad de exportación y de maquila. Tesis Lic. CPA, USAC. Guatemala.

maquinaria, tecnología, electricidad, insumos, entre otros, para transformar la materia prima e introducir la producción en serie.

1.2.1 Maquila de prendas de vestir en Guatemala

Un servicio de maquilado se basa en el acuerdo entre un cliente que abastece la materia prima y el diseño de un producto; y un fabricante que aporta la mano de obra y la maquinaria/tecnología para transformarla y ensamblarla, cobrando una cantidad de dinero por este trabajo.

En Guatemala, esta industria comienza a finales de los setenta y principios de los ochenta como una alternativa para mercados internacionales donde podían encontrar mano de obra barata y bajos costos de producción en el área de confección de prendas de vestir.

Esta industria ha aportado no solo mejoras económicas al país, sino también oportunidades para los inversionistas nacionales y extranjeros³.

En 1989, el Congreso de Guatemala aprobó el Decreto 29-89 que establece un régimen jurídico donde los inversionistas nacionales y extranjeros gozan de una exoneración fiscal de diez años y de exención en derechos y cargas arancelarias sobre la maquinaria, el equipo, las materias primas y los productos semi-acabados. Otra ley, el Decreto 65-89 examina el establecimiento de zonas francas privadas y operadas por empresas privadas donde los inversores disfrutaban de los mismos incentivos y exoneraciones.

El número de maquilas que operan en el país es cambiante día a día, dado que la legislación guatemalteca permite que los propietarios de maquilas cierren sus puertas y vuelvan a abrir sus empresas con un nuevo nombre.

³ De acuerdo a información publicada por AGEXPORT, el 69% de las maquilas en Guatemala representan inversión extranjera y el 30.8% inversión nacional. Además la industria de vestuario y textiles ha generado más de 115,609 empleos. Visitar: www.export.com.gt Link de: Estadísticas / Sector de vestuario y textiles. Consultado en enero de 2011.

Las maquilas en Guatemala, son responsables de la fase de producción menos calificada y que requiere más mano de obra dentro de la cadena de ensamblaje global. En la industria de la confección, la especialidad predominante en Guatemala, es el ensamble de telas diseñadas y cortadas previamente, las cuales se doblan y empaquetan para su envío generalmente al mercado estadounidense.

Además, la maquila en Guatemala es un instrumento mediante el cual se permite importar temporalmente los bienes necesarios para ser utilizados en la transformación ó elaboración de productos destinados a la exportación, sin cubrir el pago del impuesto general de importación.

El origen del capital utilizado en las empresas maquiladoras de prendas de vestir se desglosa así: 56.95% coreano, 36.48% guatemalteco, 6.08% americano, y 0.67% francés⁴.

Según AGEXPORT⁵, la industria de maquilas de prendas de vestir está conformada así:

CUADRO 1
Perfil de la industria de vestuario y textiles de Guatemala

498	Fábricas dedicadas a la confección de prendas de vestir, textiles e hilados, y accesorios
71,669	Maquinaria instalada
82,109	Empleos

Fuente: Estadísticas de la industria de vestuario y textiles de Guatemala.
www.export.com.gt. Consultado en febrero 2011

La mayoría de éstas fábricas se ubican fuera de las zonas francas del país y son dependientes de los contratos realizados con clientes extranjeros.

⁴ De acuerdo a información publicada por AGEXPORT. Visitar: www.export.com.gt Link de: Estadísticas / Sector de vestuario y textiles. Consultado en enero de 2011

⁵ AGEXPORT: Asociación guatemalteca de exportadores.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Administración de cuentas por cobrar

No existe una definición precisa de administración de cuentas por cobrar, pero puede describirse como la gestión de las cuentas que representan el crédito que conceden las empresas a sus clientes. Esta gestión debe tener como objetivo coordinar eficientemente el crédito otorgado a los clientes con el fin de alcanzar los objetivos financieros con la mayor productividad posible.

El crédito es un incentivo eficaz para las ventas, ya sea por los límites que se aprueban a los clientes, como por la mayor extensión de los plazos de pago. Sin embargo, cuando se concede un margen de crédito excesivo o cuando los plazos se prolongan demasiado, es mayor el riesgo de la incobrabilidad, por lo cual es preciso que la política de crédito se ajuste a la capacidad financiera de la empresa.

2.1.1. Concepto de cuentas por cobrar

Representan el total del crédito otorgado por una empresa a sus clientes. Estas cuentas representan derechos exigibles originados por ventas, que luego pueden hacerse efectivos⁶.

El crédito representa para la empresa que lo otorga, un medio de dinero a futuro porque origina el cobro de sus cuentas en un periodo posterior a su venta.

2.1.2 Clasificación de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar deben clasificarse como activos corrientes y presentarse en el balance general como tal.

⁶ Cuentas por cobrar (en línea). Slideshare.com. Disponible en <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/cuentas-por-cobrar-presentation> Consultado en noviembre de 2010.

Atendiendo a su origen las cuentas por cobrar pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Cuentas por cobrar comerciales. Éstas se clasifican en la cuenta de clientes y tienen su origen en el curso normal de la venta de un producto o servicio.
- Cuentas por cobrar no comerciales. Están a cargo de otros deudores y proceden de otras fuentes diferentes a las ventas. Éstas se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad tales como préstamos a empleados o accionistas.

2.1.3 Objetivo de las cuentas por cobrar

Consiste en registrar todas las operaciones originadas por deudas de los clientes. Fundamentalmente, se utilizan como un atractivo de mercadeo para promover las ventas; y su gestión debe contribuir a elevar las utilidades y el rendimiento de la inversión. Para ello, es necesario comparar los costos y los riesgos de la política de crédito con las utilidades que se espera podrían generar; y si, el rendimiento de la inversión en cuentas por cobrar adicionales es inferior al costo de los recursos que se obtienen para financiarlas, se debe rechazar la inversión adicional de esas cuentas.

2.2 Políticas de cuentas por cobrar

Se entienden como políticas, los criterios generales que tienen por objeto orientar las acciones que se llevarán a cabo para el cumplimiento de objetivos específicos.

En el caso de la administración de cuentas por cobrar, éstas políticas representan los lineamientos que darán la pauta para determinar si se puede otorgar crédito a un cliente, el monto que se le puede conceder, y el plazo en el cual deba cancelar la deuda. Si éstas políticas son bien definidas, se podrá cumplir con una administración de crédito eficiente.

Si la administración conoce los costos y beneficios del otorgamiento de crédito, puede entonces aplicar dos políticas de cuentas por cobrar muy comunes, que son:

- Venta al crédito a “n” cantidad de días. Esta política concede al cliente “n” días como máximo para pagar sus obligaciones. Cada empresa es libre de establecer el plazo de crédito que más le convenga.
- Descuento por pronto pago. Esta política concede un porcentaje de descuento sobre el monto total de la venta, al cliente que cancele sus obligaciones en un plazo menor de días.

2.2.1 Política de venta al crédito

Una empresa que vende al crédito a sus clientes, incurre en ciertos costos propios del crédito⁷, que son:

- El costo de capital necesario para financiar las cuentas por cobrar durante el período de crédito.
- Los costos de cobranza como facturación, contabilidad y sueldos.
- Costos de morosidad cuando el cliente se demora en pagar, creando un costo de oportunidad por el tiempo adicional en que los recursos están inmovilizados después de transcurrido el período de cobro normal.
- Costos de incumplimiento cuando el cliente no paga definitivamente. La empresa pierde el costo de los artículos vendidos y no pagados.

Los costos de capital pueden incrementarse mientras más tiempo permanezcan las cuentas sin cobrarse, porque la empresa debe pagar intereses por cada día transcurrido. Mientras que los costos de cobranza son constantes, porque los gastos se realizan una sola vez. Para rectificar estos costos de capital y cobranza, se cuenta con los incrementos que se esperan en las ventas y en las utilidades a raíz del crédito.

⁷ Ovando Cermeño, MA. 2008. Auditoría de cuentas por cobrar y créditos de recuperación dudosa en Guatemala. Tesis Lic. CPA., USAC Guatemala.

Para tomar la decisión final de adoptar o no, una política de crédito, a un período determinado, se pueden comparar los costos adicionales derivados de esa política de crédito, con las utilidades adicionales del mismo; para decidir si es más rentable.

2.2.2 Política de descuento por pronto pago

La finalidad de esta política es provocar en el cliente, que al realizar su compra, aproveche un descuento ofrecido por saldar sus obligaciones antes de que se cumpla su fecha límite de pago⁸. Este plazo puede ser, por ejemplo, de 10 días; es decir, si el cliente cancela su deuda en los primeros 10 días, recibe un porcentaje de descuento por el monto total de su compra.

Usualmente este tipo de política atrae más clientes y aumenta las ventas previstas. Al igual que en el caso anterior de crédito, habría que examinar las utilidades generadas por esta política y compararlas, para decidir si conviene o no adoptarla.

2.3 Morosidad

Después de transcurrido el período de crédito establecido, la cuenta no cobrada se considera morosa y la empresa incurre en costos adicionales por gastos de notificaciones, pago de intereses y otras medidas. Los costos de morosidad entonces son gastos asociados con la parte de las ventas que permanecen sin cobrarse después del período de crédito.

2.4 Toma de decisiones en políticas de crédito

Las decisiones dependerán de las utilidades o pérdidas por la concesión de crédito, y la capacidad que tenga la empresa para afrontarlos. Para ello, se podría

⁸ Marroquín Reyes, AO. 2007. Administración de las cuentas por cobrar en el comercio. Tesis Lic. CPA, USAC Guatemala.

recurrir a un análisis financiero que expusiera la situación general de la política, y entonces, de acuerdo a resultados, tomar decisiones convenientes la empresa.

2.4.1 Análisis financiero

Consiste básicamente en el análisis de los estados financieros de una empresa, orientado a evaluar la posición financiera presente y pasada, con el resultado de sus operaciones; para especificar las condiciones actuales y pronosticar los resultados futuros, y además, facilitar la toma de decisiones⁹.

Al realizar un análisis financiero se puede descubrir áreas problemáticas específicas para emprender acciones correctivas a tiempo. Por ejemplo, en el área de crédito se pueden examinar las razones financieras básicas de un posible cliente para decidir si le extienden un crédito.

Los principales contextos en una evaluación financiera de crédito son: la rentabilidad, el endeudamiento, la solvencia, la rotación de cuentas por cobrar, el período promedio de cobros y la tasa de rendimiento sobre la inversión de las ventas al crédito.

2.4.1.1 Razones financieras

Una razón financiera es una relación que indica algo sobre las actividades de una empresa, como la proporción entre activos y pasivos, o entre sus cuentas por cobrar y sus ventas anuales. Además, permite que el analista compare las condiciones de una empresa en el tiempo o en relación con otras empresas¹⁰.

⁹ Análisis de estados financieros (en línea). Gerencie.com. Disponible en <http://www.gerencie.com/analisis-de-estados-financieros.html>. Consultado en noviembre de 2010.

¹⁰ Moyer, McGuigan & Kretlow. Administración financiera contemporánea. 9ª edición. Pag.65

Existen seis distintos grupos de razones financieras:

- Razones de liquidez. Indican la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras de corto plazo.
- Razones de administración de activos. Indican la eficiencia con que una empresa utiliza sus activos para generar ventas.
- Razones financieras de apalancamiento financiero. Indican la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones de deuda a corto y largo plazo.
- Razones financieras de rentabilidad. Miden con qué eficacia genera utilidades la administración de una empresa con base en ventas, activos e inversiones de los accionistas.
- Razones financieras basadas en el mercado. Miden la evaluación que hacen los mercados financieros sobre el desempeño de una empresa.
- Razones financieras sobre la política de dividendos. Indican las prácticas de dividendos de una empresa.

A continuación se describen algunas razones financieras importantes para la toma de decisiones en la administración de cuentas por cobrar.

2.4.1.1.1 Razón circulante

Determina la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El resultado significa que por cada unidad monetaria que la empresa debe, tiene determinada cantidad para responder a sus obligaciones de corto plazo. Idealmente se espera que sea de 2 a 1, sin embargo es menor en algunas empresas con alto uso de efectivo.

El activo corriente se puede clasificar en: efectivo en caja, efectivo en bancos, cuentas por cobrar, inventarios y otros activos corrientes.

El pasivo corriente se puede clasificar en: proveedores, impuestos por pagar, acreedores, documentos por pagar a corto plazo y créditos bancarios a corto plazo.

2.4.1.1.2 Razón de liquidez inmediata (prueba del ácido)

Al igual que la razón circulante, determina la capacidad de cumplir con las obligaciones a corto plazo, excepto que excluye el inventario, porque es la cuenta menos líquida.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El resultado mide la capacidad de pago inmediato que tiene una empresa. Idealmente se espera que sea de 1.5 a 1.

2.4.1.1.3 Rotación de cuentas por cobrar

Mide la circulación de las cuentas por cobrar, y su valor indica las veces en el año que los créditos otorgados por ventas fueron recuperadas.

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

Si el resultado de esta razón es superior al establecido en las políticas de crédito de la empresa, significa que los clientes no están cumpliendo oportunamente con sus pagos.

Para saber el número de días que tarda la rotación de las cuentas por cobrar, se estiman los días de crédito:

$$\text{Días de crédito} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Se refiere al número promedio de días que las empresas cobran sus ventas al crédito.

2.4.1.1.4 Rotación de cuentas por pagar

Relaciona el costo de la mercadería vendida (inventario) con las cuentas de futuros pagos.

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

El resultado indica el número de veces que las cuentas por pagar se han convertido en efectivo en el curso del año.

2.4.1.1.5 Período promedio de cobro

Se refiere a la cantidad promedio de tiempo que se toma para recuperar las cuentas por cobrar.

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360 \text{ días}}{\text{Ventas anuales}}$$

Este valor solo es significativo cuando se compara con las condiciones de crédito de la empresa.

2.4.1.1.6 Período promedio de pago

Se refiere al tiempo promedio que se requiere para liquidar las cuentas por pagar.

$$\text{Período promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Compras anuales}} * 360 \text{ días}$$

Al igual que en el período promedio de cobro, este resultado es útil solo cuando se relaciona con las condiciones de crédito promedio concedidas a la empresa.

2.4.1.1.7 Rotación de inventarios

Mide la circulación de los inventarios, y su valor indica las veces en el año que los créditos otorgados por ventas fueron recuperadas.

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

El resultado expresa la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo. En la medida que la empresa minimice el número de veces que tiene de inventarios en sus bodegas, mejorará la utilización de flujos de efectivo sin arriesgar la producción o distribución de sus productos.

2.4.1.1.8 Margen de utilidad neta operativa

Este margen indica el beneficio que se obtiene en relación a las ventas.

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

El margen de utilidad representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Éstas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.

El resultado indica cuántas unidades monetarias líquidas de ganancia se obtuvieron por cada unidad monetaria que se vendió.

2.4.1.1.9 Tasa de rendimiento sobre la inversión (ROI)

Es la utilidad o pérdida que resulta de una inversión, y normalmente se expresa como una tasa anual.

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

Si el resultado es negativo, indica que la empresa pierde un porcentaje X sobre su inversión; y si es positiva, muestra cuál es el porcentaje que gana sobre su inversión. Puede deducirse que esta razón muestra la eficacia para generar utilidades.

2.4.1.1.10 Tasa de rendimiento sobre la inversión de las ventas al crédito

Indica en porcentaje, el aporte del rendimiento sobre la inversión de las ventas al crédito.

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

2.4.1.2 Estados financieros

Los estados financieros son la fuente principal de información de donde se obtienen los datos para efectuar análisis financieros, de cuyos resultados se toman decisiones para una buena administración y así cumplir con los objetivos económicos de una entidad. Son cuadros sistemáticos que presentan una información completa de los eventos económicos de una entidad durante un período determinado y a una fecha dada¹¹.

2.4.1.2.1 Balance general

Muestra la situación financiera de una entidad a una fecha dada. Es un documento estático que muestra en un momento determinado el activo, pasivo y capital neto de una entidad económica.

Los activos son aquellos derechos tangibles o intangibles que tengan un valor en dinero. Éstos se clasifican en corrientes y no corrientes. Los primeros son aquellas partidas que se esperan sean realizadas en un plazo menor a un año, como el efectivo, cuentas y documentos por cobrar, e inventarios. Los activos no corrientes incluyen activos de operación o financieros que está ligados a la empresa por períodos mayores a un año.

Pasivos son aquellas deudas que tiene una entidad económica. Éstos representan la parte de los activos que han sido financiados por terceros, y que por ende constituyen una obligación. Éstos se clasifican también en corrientes y no corrientes.

¹¹ Lic. Edwin Yobany Gómez Morataya. Índices de Desempeño aplicados al área financiera de una empresa industrial. Tesis USAC. Guatemala, Año 2008

2.4.1.2.2 Estado de resultados

Es el cuadro que muestra los resultados económicos de una entidad por un período de tiempo determinado, el cual puede ser de un año o menos¹². Es un cuadro que presenta los ingresos y gastos de una empresa durante determinado espacio de tiempo y también el importe de las utilidades o pérdidas netas del período cubierto.

2.4.1.2.3 Estado de flujos de efectivo

Se refiere a un cuadro sinóptico que muestra las entradas y salidas de efectivo de un período determinado¹³. Se elabora con el propósito de conocer la cantidad de efectivo que requiere una empresa para operar durante un tiempo determinado.

La información expuesta por el estado de flujos de efectivo suministra las bases para evaluar la capacidad que tiene una empresa para generar efectivo (caja y bancos) o equivalentes de efectivo (inversiones a corto plazo o activos convertibles en efectivo inmediato), así como sus necesidades de liquidez.

2.5 Control de las cuentas por cobrar

El control de las cuentas por cobrar se realiza por medio del establecimiento de:

- Políticas de crédito
- Políticas de cobranza

2.5.1 Políticas de crédito

Se refieren a la determinación de la selección del crédito, los estándares o procedimientos del crédito y las condiciones del crédito.

¹² Lic. Edwin Yobany Gómez Morataya. Índices de Desempeño aplicados al área financiera de una empresa industrial. Tesis USAC. Guatemala, Año 2008

¹³ Lic. Edwin Yobany Gómez Morataya. Índices de Desempeño aplicados al área financiera de una empresa industrial. Tesis USAC. Guatemala, Año 2008

Con el objetivo de llevar un adecuado control de la cuenta por cobrar en una empresa, es necesario implementar políticas de crédito y cobro que optimicen el capital de trabajo invertido.

El nivel de las cuentas por cobrar de una empresa está determinado por el volumen de sus ventas y por el período promedio de cobranza. Este período promedio de cobranza, depende de las condiciones económicas del cliente, y de factores propios de la empresa.

En toda política crediticia deben establecerse ciertos parámetros como:

- Procedimientos o estándares de crédito, o el riesgo máximo aceptable de las cuentas de crédito.
- Los términos de crédito que incluyen el plazo de tiempo durante el cual se concede el crédito, los porcentajes de descuento por pronto pago, si este existe.
- La política de cobranza de la empresa.

Al implementar políticas de crédito debe considerarse:

- Administrar el crédito con procedimientos ágiles y términos competitivos.
- Evaluar el crédito en forma objetiva.
- Evitar la cartera vencida.

2.5.1.1 Procedimientos ó estándares de crédito

La determinación de los procedimientos o estándares de crédito adecuados para una empresa, se basan prácticamente en la comparación de costos marginales (implícitos al implementar una nueva política de crédito), con las utilidades marginales provenientes del aumento en ventas. Los costos marginales incluyen costos de producción, de ventas, y de crédito.

Estos costos de crédito incluyen:

- Pérdidas por incumplimiento de pago.
- Costos de cobranzas.
- Costos asociados por la introducción de cuentas nuevas.

2.5.2 Políticas de cobranza

Se refiere a los procedimientos que la empresa usa para cobrar las cuentas vencidas y no pagadas¹⁴. Un proceso de cobranza incluye el envío de notificaciones de cobro, llamadas telefónicas, facturación, cobros a través de una agencia externa o incluso demandas.

La operación básica de cobranza abarca todas las operaciones que comprenden desde el momento en que se detecta que un crédito está en condiciones de ser cobrado, hasta que los valores resultantes de la cobranza son ingresados y contabilizados en la empresa.

La incobrabilidad en las cuentas por cobrar da indicios de que los procedimientos en la concesión del crédito no son los adecuados, lo cual dificulta realizar la operación de cobranza, lo que trae como consecuencia falta de oportunidad para la empresa de poder cubrir sus compromisos (créditos), con sus proveedores, así como incrementar la estimación para cuentas incobrables, la falta de efectivo para poder cubrir sus necesidades de operación y puede representar el cierre de operaciones, derivado de la ineficiencia en la administración de las cuentas por cobrar.

2.6 Análisis de cartera

Describe el listado de clientes que la empresa posee. Este análisis unifica información sobre los clientes que se pueden clasificar por variables de

¹⁴ Términos y definiciones (en línea). Cobranza.us. Disponible en <http://www.cobranza.us/facturas/cobrar/politicas-de-cobranza-en-el-area-de-credito/>. Consultado en octubre y diciembre del 2010

antigüedad o de cartera, según convenga, y de acuerdo a límite de crédito que la compañía ha otorgado.

2.6.1 Antigüedad de Cuentas a Cobrar

Es una técnica de estimación que analiza las cuentas a cobrar según su antigüedad (esto es, cuentas de menos de 30, entre 30 y 60, de entre 60 y 90 días y aquellas que se originaron hace más de 90 días). Cuanto más tiempo haya pasado desde el origen de la cuenta, menos probable será su cobro.

3. METODOLOGÍA

Este informe de tesis se basa en la administración de cuentas por cobrar y corresponde a un estudio descriptivo cualitativo y cuantitativo para establecer procedimientos y políticas de crédito eficientes para la gestión de cuentas por cobrar, que mejoren la administración de los recursos, y que impacten positivamente los resultados económicos.

3.1 Justificación de la investigación

Evidenciar las fallas comunes de la gestión administrativa de cuentas por cobrar, e introducir propuestas de políticas de créditos que ayuden a mejorar significativamente la administración de las cuentas y contribuir al aumento de los resultados financieros de las entidades económicas del país.

3.2 Objetivos de la investigación

Los objetivos de este informe de tesis son:

General:

- Crear una propuesta administrativa de cuentas por cobrar eficiente que brinde apoyo a la gestión financiera y toma de decisiones a empresas que se dedican a la industria de maquilado de prendas de vestir en Guatemala.

Específicos:

- Proponer políticas y procedimientos de crédito que beneficien la administración de cuentas por cobrar a empresas maquiladoras guatemaltecas de prendas de vestir.

- Describir los procedimientos de control interno de las cuentas por cobrar que hacen ineficiente su administración.
- Efectuar un análisis financiero de la gestión administrativa de cuentas por cobrar a un grupo de PYMES¹⁵ que se dedican a la maquilación de prendas de vestir en Guatemala.
- Realizar un análisis de escenarios que muestre las fortalezas y debilidades de aplicar distintas políticas de crédito en la administración de cuentas por cobrar.
- Proponer políticas de crédito y cobranza acorde al giro del negocio para reducir riesgos y elevar las utilidades.

3.3 Especificación del problema

Hacen falta precedentes de procedimientos, estándares, políticas de crédito y de cobro óptimos que ayuden a gestionar las cuentas por cobrar; que mejoren la administración de los recursos, y que se transformen en resultados económicos positivos que beneficien a una empresa.

3.4 Hipótesis

Las empresas que se dedican a la industria maquiladora de prendas de vestir que presentan deficiencia en la administración de cuentas por cobrar, tendrán la oportunidad de implementar una propuesta que incluye procedimientos, parámetros y políticas de crédito que les ayude a reducir riesgos y elevar sus utilidades, además de generar información que mejore la administración de estos activos.

¹⁵ PYMES: pequeñas y medianas empresas

3.5 Variables de la hipótesis

3.5.1 Variables independientes

Las variables independientes son un grupo de PYMES que se dedican a la industria maquiladora de prendas de vestir que proporcionan información financiera de los años 2007 al 2009.

3.5.2 Variables dependientes

Las variables dependientes utilizadas en la investigación son las siguientes:

- Análisis de estados financieros por medio de razones financieras.
- Análisis financiero de cuentas por cobrar.
- Análisis de cartera de clientes.
- Procedimientos de crédito.
- Políticas de crédito.
- Políticas de cobranza.

3.6 Métodos y técnicas

3.6.1 Métodos

Para realizar esta investigación se utilizó como base el Método Científico de forma indagatoria, demostrativa y expositiva. Iniciando con la definición del problema, después utilizando medios y técnicas para comprobar los conocimientos y finalmente divulgando los resultados obtenidos.

En el proceso de la investigación se partió de aspectos generales hacia aspectos particulares; iniciando con generalidades de las empresas que se dedican al maquilado de prendas de vestir en Guatemala que presentan deficiencias en la administración de cuentas por cobrar; hasta proponer políticas y procedimientos

de crédito que benefician la gestión administrativa de cuentas por cobrar en dichas empresas.

En presentaciones de informes financieros se hizo uso del método analítico y consulta bibliográfica.

3.6.2 Técnicas

En la recolección y ordenamiento de información para la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- Técnicas de investigación documental. Se aplicó consulta de páginas de internet, libros, revistas, informes y apuntes escritos por diversos autores, relacionados con el tema de administración de cuentas por cobrar.
- Técnicas de investigación de campo. La investigación se llevó a acabo tomando como referencia a un grupo de PYMES que se dedican al maquilado de prendas de vestir en Guatemala; con base a información financiera históricas de los años 2007 al 2009. Para este efecto se implementaron éstas técnicas:
 - Observación directa e indirecta en la unidad de análisis.
 - Cálculo y análisis de los resultados obtenidos.
 - Ordenamiento e interpretación de la información obtenida.

4. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR A UN GRUPO DE PYMES QUE SE DEDICAN A LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR EN GUATEMALA

4.1 Generalidades de las empresas

Para el desarrollo de la investigación y con el objetivo de presentar los efectos financieros de la administración de cuentas por cobrar en las empresas que se dedican al maquilado de prendas de vestir en Guatemala; se consideraron 10 empresas (a manera ilustrativa) que forman una sociedad denominada ARGUSA, la cual se describe a continuación.

4.1.1 Antecedentes

Argueta Gutiérrez, Sociedad Anónima ARGUSA es una sociedad fundada en el año 1991 en la ciudad de Guatemala, como un grupo de 10 PYMES (pequeñas y medianas empresas) dedicadas a la maquilación de prendas de vestir; cada una bajo la modalidad de sociedad anónima. Dichas empresas se encuentran ubicadas en diferentes zonas de esta ciudad.

ARGUSA pertenece a una de las industrias más competitivas como lo es la industria del maquilado de prendas de vestir, por ende, no puede dar lugar a la ineficiencia no solo en el área de producción sino también en el área administrativa y financiera, donde finalmente se determinan si hay utilidades o no.

En el transcurso de los años, y dado el incremento de los servicios prestados, ha ocasionado que la facturación se incremente, y por lo mismo sus cuentas por cobrar; actividad a la que se le debe prestar la atención debida, considerando que, del desempeño eficiente de las mismas, depende buena parte de sus utilidades.

Existe premura en dar solución a necesidades ocasionadas por la ineficiencia y estancamiento en la sección de créditos y cobros. Una de las razones en primera

instancia, se debe a que el control de las cuentas o cartera de clientes no es funcional; se están otorgando créditos a clientes por encima de su límite, ya sea porque al momento de la venta no se verifica su estado de cuenta y condiciones de crédito; o, simplemente por no perder la venta.

Igualmente, no estiman los costos o beneficios marginales que se desprenden por conceder nuevos créditos; se basan en políticas creadas desde la fundación de ARGUSA, y algunas veces, se descuidan los procedimientos de cobro.

Dado lo expuesto, ARGUSA enfrenta una situación donde la administración poco eficiente de cuentas por cobrar les impide obtener resultados económicos positivos que mejoren su situación financiera, además de tener limitantes con información justa y apropiada para la toma de decisiones eficaces que resulten beneficiosos para ARGUSA.

4.2 Análisis de la administración de cuentas por cobrar

4.2.1 Procedimientos de crédito

Para que ARGUSA conceda crédito a sus clientes, éstos deben contar con una solidez financiera que les garantice el pago de sus obligaciones. El procedimiento para otorgar este crédito es el siguiente:

- El cliente potencial debe llenar un formulario con información mínima requerida, que es evaluada para determinar si se autoriza el crédito o no.
- Se efectúan 1 ó 2 llamadas a las empresas referidas en el formulario, para obtener referencias comerciales con el fin de conocer el manejo del crédito en dichas empresas.
- Si el cliente es desconocido, se averiguan posibles demandas en su contra en los diferentes juzgados del país, información que se adjunta al formulario que han llenado.

- Si la empresa o persona ha sido demandada por incumplimiento en las obligaciones financieras que ha adquirido, es descartado inmediatamente.
- Si se determina que el cliente potencial es sujeto de crédito, se procede a recopilar más información y papelería importante para armar su expediente. La documentación consta de:
 - Fotocopia de cédula de vecindad si es persona individual.
 - Fotocopia de nombramiento de representante legal (persona jurídica).
 - Fotocopia de patente de comercio (persona jurídica).
 - Fotocopia de escritura de constitución (persona jurídica).
 - Fotocopia de recibo de luz y/o agua pagado al día.
 - Constancia de ingresos, para las personas individuales y copia de los dos últimos estados de cuenta bancarios para las personas jurídicas.
 - Una copia de su estado de resultados y balance general a la fecha. Esto, para conocer su capacidad de pago a corto plazo a través de indicadores financieros.
- Al reunir toda la documentación requerida, se forma el expediente del cliente y se ingresa al sistema.
- ARGUSA clasifica al cliente de acuerdo a su categoría:
 - a) Cliente grande.
 - b) PYMES (pequeños y medianos empresarios).
 - c) Almacenes o personas individuales.

Aplicando estos procedimientos, ARGUSA experimenta algunas anomalías que alteran los procesos de cobro y administración de las cuentas por cobrar. Éstas son:

- Expedientes incompletos, lo que dificulta el proceso de recuperación de los pagos.

- Pérdidas en los cobros por cambio de dirección de los clientes. Toma tiempo y recursos localizarlos de nuevo y realizar nuevamente el procedimiento de cobro.
- Falta de pago por devoluciones de mercadería.
- Incapacidad de pago de los clientes por no estar solventes económicamente. Estos casos se han dado porque se les ha otorgado crédito a estos clientes a pesar de que en el proceso de aplicación, los datos reflejados de su análisis económico para conocer su solvencia y capacidad de pago no eran favorables.

4.2.2 Políticas de crédito

Las políticas de crédito durante el período de estudio son:

- A partir de la fecha de emisión de la factura, el cliente tiene 30 días para efectuar el pago.
- El retraso en el pago de la factura genera cargo de mora sobre el saldo pendiente.
- Un retraso en el pago mayor a 60 días significa el bloqueo de su cuenta de forma parcial.
- Si el pago no se efectúa en los siguientes 15 días, el caso se traslada al departamento jurídico y se suspende la facturación.
- Si el pago sigue sin efectuarse en un período de 180 días o más, se procede con la demanda.

Cada una de esta información se le hace saber al cliente al momento de la compra y además, queda estipulado en su expediente y en la factura emitida.

4.2.3 Política de cobranza

Las formas y medios que ARGUSA ha adoptado para cobrar las cuentas son los siguientes:

- Llamadas telefónicas: Los empleados de la sección de cobros efectúan cobros por esta vía para recordarle al cliente que su cuenta se ha vencido. Se le proporciona al cliente toda la información que requiere.
- Instituciones de cobro:
 - ARGUSA cuenta con el servicio de varios bancos del sistema, para que los clientes elijan el que les resulte más accesible, algunos, a su vez, han habilitado los pagos en línea a través de Internet (tanto para clientes nacional como extranjeros).
 - En la empresa. Los clientes pueden cancelar en las oficinas de la empresa.
 - Cobradores. Las empresas cuentan con cobradores para realizar este proceso.

Los clientes deciden la forma y el medio en que realizarán sus pagos, quedando éstos registrados en su expediente.

A pesar de estas facilidades, ARGUSA presenta el caso de incremento en cuentas pendientes de cobro. Algunas de las razones que los clientes exponen, por las cuales sus cuentas no son canceladas o abonadas son las siguientes:

- Incumplimiento en la fecha de entrega. ARGUSA establece una fecha de entrega y por razones operativas u otras, no logran cumplir en el tiempo establecido.
- Precios cobrados que no fueron los ofrecidos. Esto lo hace en ocasiones otro vendedor que no está a cargo de la cuenta o que no sabe sobre los montos de crédito otorgados al cliente en cuestión. Esto no conviene a ARGUSA, no solo por los resultados económicos, sino también porque se perjudica la imagen de la empresa.
- Algunos clientes se quejan de no recibir la factura a tiempo para cumplir con la fecha límite establecida o no les llega para nada.

- Se da (aunque raras veces), que la factura contiene errores de: dirección, nombre, número de identificación tributaria (NIT) y montos; por ejemplo.
- El cliente se cambia de dirección sin notificarlo.
- El cliente extranjero cita que le cuesta coordinar los pagos.
- Deficiencia en el análisis de crédito al prestar servicios a instituciones o personas no sujetas de crédito.
- El personal de cobros no es cien por ciento eficiente, y algunas veces se les asignan otras atribuciones.

4.2.4 Análisis financiero en cuentas por cobrar

Para exponer la situación financiera de ARGUSA, se realiza un análisis para el período 2007-2009. Los datos expresados en las fórmulas fueron otorgados por ARGUSA, a través de sus informes financieros anuales. Los cuadros 2, 3 y 4 muestran los datos utilizados para los cálculos.

CUADRO 2
Información financiera de ARGUSA
Balance General al 31-12-2009

BALANCE GENERAL ARGUSA	
En quetzales	
DESCRIPCIÓN DE LA CUENTA	31/12/2009
ACTIVO NO CORRIENTE	
Propiedad, planta y equipo	Q 44,574,320.00
ACTIVO CORRIENTE	Q 56,503,290.00
Efectivo y bancos	Q 15,458,004.00
Inventarios	Q 29,873,386.00
Cuentas por cobrar	Q 9,165,900.00
Otros activos corrientes	Q 2,006,000.00
ACTIVOS DIFERIDOS	
Otros activos diversos	Q 5,133,670.00
TOTAL DE ACTIVOS	Q 106,211,280.00
PATRIMONIO SOCIAL	Q 94,500,000.00
Capital social	Q 50,000,000.00
Reserva legal	Q 4,729,000.00
Ganancias acumuladas	Q 19,296,000.00
Utilidades del Ejercicio	Q 20,475,000.00
PASIVO NO CORRIENTE	
Cuentas por pagar a largo plazo	Q 3,478,010.00
PASIVO CORRIENTE	
Cuentas por pagar a corto plazo	Q 8,127,400.00
PASIVO DIFERIDO	
Provisiones	Q 105,870.00
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	Q 106,211,280.00

Fuente: Informe final anual 2009 ARGUSA

En el balance general se puede observar que ARGUSA tiene la capacidad de responder con su liquidez inmediata, sus obligaciones a corto plazo sin tener que recurrir a asumir un costo financiero, dado que su razón de solvencia es de 1.90

(Q15,458,004 / Q8,127,400). Es decir, que se cuenta con 1.90 quetzales por cada quetzal que se adeuda a corto plazo.

Las cuentas por cobrar constituyen el 16.22% del total de activos corrientes (Q9,165,900 / Q56,503,290); mientras que el rubro de inventarios corresponden el 52.87% del total de activos corrientes (Q29,873,386 / Q56,503,290).

Por otro lado, su mayor inversión radica en las propiedades, planta y equipo con un 41.96% del total de todos sus activos (Q44,574,320 / Q106,211,280).

CUADRO 3
Información financiera de ARGUSA
Estado de Resultados al 31-12-2009

ESTADO DE RESULTADOS ARGUSA	
En quetzales	
DESCRIPCIÓN DE LA CUENTA	31/12/2009
VENTAS	Q 77,220,000.00
Exportaciones	Q 29,343,600.00
Servicios locales	Q 47,876,400.00
COSTO DE VENTAS	Q 48,828,780.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	Q 28,391,220.00
COSTOS DE OPERACIÓN Y VENTA	Q 6,640,920.00
RESULTADO DEL PERÍODO ANTES DEL ISR	Q 21,750,300.00
PRODUCTOS Y GASTOS FINANCIEROS	Q 364,370.00
OTROS GASTOS NO DEDUCIBLES	Q 910,930.00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	Q 20,475,000.00

Fuente: Informe final anual 2009 ARGUSA

En el estado de resultados se puede observar que el costo de ventas representa el 63.23% de las ventas totales (Q28,391,220 / Q77,220,000); costo que merma las utilidades del ejercicio.

También las ventas nacionales representan el 62% del total de ventas (Q47,876,400 / Q77,220,000), situación de énfasis para un análisis mas detallado de las ventas locales.

CUADRO 4
Información Financiera ARGUSA año 2009
En quetzales

Ventas totales		Q 77,220,000.00
Ventas al crédito	Q 64,680,000.00	
Costo de venta		Q 48,828,780.00
Costos variables	Q 36,606,780.00	
Costos fijos	Q 12,222,000.00	
Compras		Q 66,501,860.00

Fuente: Informe final anual 2009 ARGUSA

Para medir la liquidez de las cuentas por cobrar, se calcula la rotación de las cuentas por cobrar y el período promedio de cobro, así:

Rotación de las cuentas por cobrar

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

$$\frac{\text{Ventas al crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \frac{Q\ 64,680,000.00}{Q\ 9,165,900.00} = 7.05 \text{ veces}$$

Si ARGUSA tiene al final del año cuentas por cobrar por Q 9,165,900.00, y sus ventas al crédito fueron de Q 77,220,000.00; entonces las cuentas se recuperaron en promedio 7 veces en el año.

Comparado con el promedio de cobros al año de la industria de vestuario y textiles de 10 cobros anuales¹⁶, ARGUSA ha sido ineficiente en la recuperación de sus cuentas.

Período promedio de cobro

Período promedio de cobro =	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas al crédito}}$	x	360 días
-----------------------------	--	---	----------

<u>Cuentas por Cobrar</u>	x 360 =	<u>Q 9,165,900.00</u>	x 360 =	51.02 días
Ventas al crédito		Q 64,680,000.00		

Al rotar las cuentas por cobrar 7.06 veces al año, los días que han estado pendientes de cobro son 51.02. De acuerdo con la política de ARGUSA de 30 días, este valor está muy por encima del plazo de cobro, casi el doble del período normal de cobro en el mercado que es también de 30 días¹⁷. Lo que significa que el tiempo de recuperación de la inversión es muy lento.

Período promedio de pago

Período promedio de pago =	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras}}$	x	360 días
----------------------------	---	---	----------

¹⁶ Información otorgada por Faustino Sánchez, asistente del coordinador general de la sección de estadísticas de la Comisión de la Industria de Vestuario VESTEX, obtenido por a través de información solicitada en la base de datos del sistema. Enero de 2011.

¹⁷ Según la Comisión de la industria de vestuario y textiles VESTEX. Visite: www.vestex.com.gt. Consultado en diciembre de 2010.

$$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras}} \times 360 \text{ días} = \frac{\text{Q } 8,127,400.00}{\text{Q } 66,501,860.00} \times 360 = 44 \text{ días}$$

Del total de cuentas por pagar se obtiene un período de pago de 44 días. Dado que las cuentas por pagar y por cobrar se efectúan en el mismo período de tiempo, ARGUSA ha podido cumplir con sus obligaciones.

Margen de utilidad neta operativa

Este margen indica el beneficio obtenido en relación a las ventas.

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

$$\frac{\text{Utilidad neta en operaciones}}{\text{Ventas totales}} \times 100 = \frac{\text{Q } 20,475,000.00}{\text{Q } 77,220,000.00} \times 100 = 26.51\%$$

El resultado indica que de la utilidad neta en operaciones de Q 20,475,000.00 el margen de utilidad neta operacional refleja un 26.51%; porcentaje elevado en comparación con el promedio de la industria que oscila entre 13% y 17%¹⁸.

De la información obtenida a través de estos cálculos, se puede resumir lo siguiente: Únicamente un promedio de 7 veces al año son cobradas las cuentas; es decir, cada 51 días en promedio; dato que está alejado de su política de 30 días. Por otro lado, ARGUSA cancela a sus proveedores cada 44 días; es decir que hay un desfase de 7 días entre sus pagos y sus cobros, situación que ARGUSA intenta solucionar a corto plazo, y recuperar sus cuentas mucho antes.

¹⁸ Según la Comisión de la industria de vestuario y textiles VESTEX. Visite: www.vestex.com.gt. Consultado en diciembre de 2010.

4.2.5 Cartera de clientes

Se efectúa un análisis de cartera de acuerdo con su antigüedad dado que ARGUSA así lo estipula, determinando el período de cobranza o días crédito, como se presenta a continuación:

CUADRO 5
Análisis mensual de la antigüedad de cartera
ARGUSA Año 2009
Promedio en miles de quetzales

Mes	Cartera NO vencida	Días - Cartera Vencida -												Total por cobrar
		30	60	90	120	150	180	270	360	mas de 360				
Enero	2,936.88	4,463.10	394.42	326.48	420.28	143.62	88.14	242.76	133.60	121.36	9,270.64			
Febrero	3,083.76	2,873.70	2,519.70	490.16	209.00	88.58	100.62	213.36	187.20	90.20	9,856.28			
Marzo	3,450.96	2,066.40	2,391.68	372.24	157.32	88.58	63.18	178.08	210.40	133.66	9,112.50			
Abril	3,499.92	2,804.40	1,764.90	429.44	60.80	38.70	68.64	150.36	204.80	174.66	9,196.62			
Mayo	3,792.24	2,239.20	1,987.64	85.36	112.48	38.70	28.86	147.84	196.80	198.44	8,827.56			
Junio	3,607.20	3,063.60	2,100.86	110.88	46.36	38.70	44.46	113.40	115.20	318.98	9,559.64			
Julio	3,777.84	2,381.40	1,938.06	147.84	58.52	48.16	25.74	88.20	143.20	337.02	8,945.98			
Agosto	4,175.28	2,443.50	1,571.76	401.28	58.52	48.16	33.54	85.68	121.60	369.82	9,309.14			
Septiembre	4,506.48	2,666.70	1,768.60	83.60	37.24	50.74	33.54	69.72	108.00	396.06	9,720.68			
Octubre	3,378.24	3,588.30	1,633.18	397.76	37.24	30.10	36.66	76.44	82.40	394.42	9,654.74			
Noviembre	3,788.64	3,177.00	2,077.18	195.36	70.68	36.12	21.84	82.32	52.80	395.24	9,897.18			
Diciembre	4,061.52	3,121.20	1,608.76	157.52	95.76	57.62	30.42	13.44	0.80	18.86	9,165.90			
Porcentaje sobre el total a diciembre	44.31%	34.05%	17.55%	1.72%	1.04%	0.63%	0.33%	0.15%	0.01%	0.21%				
Porcentaje acumulado en riesgo de cobro				1.04%	1.67%	2.01%	2.15%	2.16%	2.37%					

Fuente: Informe final anual de ARGUSA 2009

Descripción del cuadro 5: Los valores en miles de quetzales, tanto de la cartera no vencida como vencida (de los 30 días en adelante) provienen del informe anual de ARGUSA 2009. A continuación se describen las variables que se desprenden de los cálculos de dichos datos.

Total por cobrar:

Σ (Cartera no vencida + Cartera vencida desde los 30 a más de 360 días)

Por ejemplo, para el mes de diciembre, el total de cuentas por cobrar es: 4,061.52 + 3,121.20 + 1,608.76 + 157.52 + 95.76 + 57.62 + 30.42 + 13.44 + 0.80 + 18.86 = 9,165.90 miles de quetzales. Este valor es el monto total de cuentas por cobrar al finalizar el mes de diciembre.

Porcentaje sobre el total a diciembre:

Dato diciembre / Cartera vencida

Estos datos indican que del 100% del total de cuentas por cobrar, hay un porcentaje que corresponde a cada cartera al finalizar el mes de diciembre.

Por ejemplo, el 44.31% resulta de:

$4,061.52 / 9,165.90 = 44.31\%$. Este porcentaje indica que al mes de diciembre del 2009, del 100% de cuentas por cobrar, el 44.31% corresponde a la cartera no vencida.

Porcentaje acumulado en riesgo de cobro:

Suma acumulada mensual de los porcentajes sobre los totales a diciembre.

Este porcentaje representa la proporción de la cartera que tiene riesgo de cobro.

Por ejemplo, el 1.67% resulta de:

$1.04\% + 0.63\% = 1.67\%$, y así sucesivamente.

Como se trata del porcentaje de cuentas en riesgo de cobro, se toma en cuenta únicamente las cuentas mayores de 90 días. En este caso, al transcurrir 120 días, se asume que el 1.67% de la cartera no será recuperada.

CUADRO 6
Análisis mensual de la antigüedad de cartera
Total de cuentas por cobrar, días de crédito y ventas al crédito
ARGUSA Año 2009

Mes	Total x cobrar	Ventas al crédito	Días crédito
Enero	Q 9,270,640.00	Q 4,809,700.00	57.82
Febrero	Q 9,856,280.00	Q 5,592,300.00	52.87
Marzo	Q 9,112,500.00	Q 4,570,300.00	59.82
Abril	Q 9,196,620.00	Q 5,381,600.00	51.27
Mayo	Q 8,827,560.00	Q 5,281,500.00	50.14
Junio	Q 9,559,640.00	Q 5,597,200.00	51.24
Julio	Q 8,945,980.00	Q 5,266,800.00	50.96
Agosto	Q 9,309,140.00	Q 5,565,000.00	50.18
Septiembre	Q 9,720,680.00	Q 5,742,800.00	50.78
Octubre	Q 9,654,740.00	Q 5,692,400.00	50.88
Noviembre	Q 9,897,180.00	Q 5,407,500.00	54.91
Diciembre	Q 9,165,900.00	Q 5,772,900.00	47.63
Total a Dic.	Q 9,165,900.00	Q 64,680,000.00	51.02

Fuente: Elaboración propia

Descripción del cuadro 6: Los valores de las ventas al crédito se tomaron del informe final anual de ARGUSA 2009. Los totales de las cuentas por cobrar fueron calculadas en el cuadro 5.

El cálculo de la columna de días de crédito es así:

$$\text{Días de crédito} = \frac{\text{Total x cobrar}}{\text{Ventas al crédito}} \times 30 \text{ días}^{19}$$

Por ejemplo, en el mes de diciembre se otorgaron 47.63 días de crédito. Pero en promedio, a lo largo del año 2009, ARGUSA concedió 51.02 días de crédito a sus clientes. Este dato preocupa, considerando que casi dobla los 30 días de su política de crédito estipulada.

El cálculo de la fila “Total a Diciembre” del cuadro 6 es así:

- La primera columna es el promedio de días crédito.
- La segunda columna es la sumatoria de las ventas totales al crédito.
- La tercera columna representa el dato acumulado al 31 de diciembre 2009.

En el cuadro 7 se presenta la información anual de la cartera de ARGUSA, en el cual se puede observar el comportamiento de sus ventas al crédito, de los días de cobro (que desde años atrás no cumplen con su política de 30 días), y del total de sus cuentas por cobrar que van aumentando año tras año.

CUADRO 7
Análisis anual de la antigüedad de cartera
Total de cuentas por cobrar, días de crédito y ventas al crédito
ARGUSA

AÑO	Días crédito	Ventas al crédito	Total x cobrar
2007	45.72	Q 50,590,070.00	Q 8,024,820.00
2008	49.07	Q 56,252,190.00	Q 9,223,930.00
2009	51.02	Q 64,680,000.00	Q 9,165,900.00

Fuente: Informes financieros anuales de ARGUSA

Durante el período 2007-2009, se registran aumentos en las ventas al crédito, así como de los días en recobrar dichas cuentas por cobrar. Esta situación requiere que la administración de sus cuentas por cobrar sea registrada y procesada de

¹⁹ 30 días es la política actual de crédito de ARGUSA según su reglamento interno.

una manera ordenada y eficiente; de manera que su dirección se ajuste a las necesidades puntuales y convenientes de la gestión.

Es importante pues, convenir acciones que mejoren el manejo de estas cuentas, y realizar un análisis financiero profundo que conduzca a la gerencia de ARGUSA a la toma de decisiones acertadas que trasciendan positivamente en los resultados monetarios globales.

En el cuadro 8 se muestra el comportamiento de las ventas al crédito de ARGUSA en el período 2007-2009.

CUADRO 8
Porcentaje de ventas al crédito sobre las ventas totales
ARGUSA Período 2007-209

año	Ventas al crédito	Ventas totales	% ventas al crédito s/ ventas totales
2007	Q 50,590,070.00	Q 63,237,580.00	80%
2008	Q 56,252,190.00	Q 68,600,230.00	82%
2009	Q 64,680,000.00	Q 77,220,000.00	84%

Fuente: Informe final anual ARGUSA años 2007-2009

Dado el comportamiento de las ventas al crédito del período 2007 al 2009 del 80%, 82% y 84% respectivamente, sobre el total de ventas; se evidencia que el crédito otorgado a los clientes es elevado.

4.2.6 Elaboración de escenarios

La implementación de procedimientos de crédito flexibles produce efectos financieros directos sobre las cuentas por cobrar, resultados que deben conocerse para lograr una administración efectiva de dichas cuentas. Esto conlleva el cálculo de las repercusiones en las utilidades marginales de las ventas y los costos de inversión en las cuentas por cobrar, como mínimo para determinar si la entidad

otorgadora de crédito es capaz de mantener los nuevos estándares establecidos de crédito.

Se calcula entonces, las diferencias entre el costo de manejo de cuentas por cobrar antes y después de la implementación de procedimientos de crédito más flexibles; lo mismo para el caso de la inversión marginal²⁰.

Como primera medida, se efectúa el cálculo de la tasa de rendimiento sobre la inversión de cuentas por cobrar, para luego determinar variables de: costo de inversión, costo de deudas marginales en riesgo de cobro y otros. Seguidamente se formulan escenarios para políticas de períodos de crédito distintos.

Tasa de rendimiento sobre la inversión:

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

Entonces: $\frac{Q\ 20,475,000.00}{Q\ 94,500,000.00} \times 100 = 21.67\%$

Este resultado indica que durante el año 2009 se obtuvo un 21.67% de rendimiento a nivel general, con relación a la inversión de los accionistas.

Tasa de rendimiento sobre la inversión de las ventas al crédito:

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

$\frac{Q\ 64,680,000.00}{Q\ 77,220,000.00} \times 21.67\% \times 100 = 18.15\%$

²⁰ La inversión marginal representa la cantidad adicional de dinero que las empresas deben comprometer en cuentas por cobrar, si hacen más flexible sus estándares de crédito.

Para establecer un valor más exacto de la tasa de rendimiento sobre la inversión de ventas al crédito; a este 18.15% se le resta el porcentaje de las ventas al crédito que se convierten en cuentas incobrables. Tomando el dato expresado en el cuadro 5 del capítulo 4 referente al porcentaje acumulado de cuentas en riesgo de cobro, tenemos que, la tasa de rendimiento sobre la inversión de ventas al crédito es del:

$$18.15\% - 2.37\% = \mathbf{15.78\%}$$

Este valor indica que del 21.67% de rendimiento en el año 2009, el 15.78% ha sido aportado por las ventas al crédito.

4.2.6.1 Escenario 30 días

Se considera en este escenario un período de crédito de 30 días. Es muy común que las estrategias internas de las empresas estipulen como política de crédito un período de 30 días como ARGUSA; sin embargo, no lo cumple. Para fines de análisis y comparación se analizará un escenario de 30 días de crédito.

Unidades disminuidas en ventas:

Al reducir las ventas al crédito a 30 días, ARGUSA disminuye el nivel de ventas totales. Considerando en este escenario la reducción del plazo de crédito a 30 días, ARGUSA ha experimentado (según tendencias históricas documentadas de años anteriores), un decremento del 20% en sus ventas cuando sujetan el plazo de crédito a algunos clientes. Tomando en cuenta esa disminución, entonces:

Estado actual	- (20%)	Total
40,000,000 unidades de venta	8,000,000	32,000,000

Disminución de las utilidades por el decremento de las ventas totales²¹ :

Tomando en cuenta que la disminución en las ventas no afecta los costos fijos, sino únicamente los variables:

	<u>En quetzales</u>
Precio de venta ²²	Q 1.931
(-) Costo variable: (Q.36,606.78 / 40,000,000)	<u>Q 0.915</u>
Contribución a las utilidades x unidad	Q 1.016
(x) unidades de venta perdidas	<u>8,000,000</u>
Disminución de las utilidades totales x las ventas	Q 8,128,000.00

Reducción del costo variable total de las ventas anuales:

	<u>Costo variable</u>		<u>Unidades</u>	<u>Total en quetzales</u>
Estado actual	0.915	x	40,000,000	Q 36,600,000.00
Escenario 30 días	0.915	x	32,000,000	<u>Q 29,280,000.00</u>
				Q 7,320,000.00

Implementando una política de crédito de 30 días, el costo variable total de las ventas se reduce en Q 7,320,000.00.

Rotación de las cuentas por cobrar:

	<u>Estado actual</u>	<u>Escenario 30 días</u>
360	360	360
días crédito	<u>51.02</u>	<u>30</u>
	7.05 veces	12 veces

²¹ La contribución a las utilidades por unidad es igual a la diferencia entre el precio de venta por unidad y el costo variable.

²² Precio de venta: Ventas totales / número unidades

Con los 51 días que forman el período promedio de cobro actual, las cuentas se cobraron 7 veces en el año 2009; al sujetar los días de crédito a 30, la velocidad con la que ARGUSA recolectará sus cuentas pendientes será de 12 veces al año; es decir, la recuperación de sus cuentas será mas rápido.

Decremento en monto de cuentas por cobrar:

	<u>Estado actual</u>	<u>Escenario 30 días</u>
Costo variable total de ventas	Q 36,606,780.00	Q 36,600,000.00
Rotación de cuentas por cobrar	<u>7.05</u>	<u>12</u>
	Q 5,192,451.06	Q 3,050,000.00

Decremento: $1 - (Q 3,050,000.00 / Q 5,192,451.06) = 41.26\%$

Al sujetar el crédito a 30 días, ARGUSA refleja un decremento del 41.26% en sus cuentas por cobrar.

Decremento neto en cuentas por cobrar:

	<u>En quetzales</u>
Monto promedio en cuentas por cobrar (Estado actual)	Q 5,192,451.06
(-) Decremento en cuentas por cobrar (Escenario 30 días)	<u>Q 3,050,000.00</u>
= Total en cuentas por cobrar	Q 2,142,451.06
x Rendimiento requerido sobre la inversión	<u>21.67%</u>
Decremento en el monto de cuentas por cobrar	Q 464,269.14

Considerando un rendimiento del 21.67% (cálculo obtenido en el apartado 4.2.6), la disminución en el monto de las cuentas por cobrar es de Q 464,269.14.

Decremento en deudas de riesgo de cobro:

El porcentaje acumulado de cuentas en riesgo de cobro para el año 2009 de acuerdo al Cuadro 5, es del 2.37%, manejando 51 días de crédito. Al sujetar los días de crédito a 30, el porcentaje de riesgo de cobro es:

$$2.37\% * \frac{30 \text{ días}}{51.02} = 1.39\%$$

Entonces el costo de las deudas marginales de riesgo de cobro es de:

	<u>Unidades</u>		<u>Precio de venta</u>	<u>En quetzales</u>
Estado actual	2.37% (40,000,000)	x	Q 1.931	Q 1,830,580.00
Escenario 30 días	1.39% (32,000,000)	x	Q 1.931	<u>Q 858,908.80</u>
Disminución en deudas de cobro dudoso				Q 971,671.20

Resultados derivados por la aceptación del Escenario 30 días como procedimiento de crédito:

		<u>En quetzales</u>
Decremento del monto en cuentas por cobrar	Q 464,269.14	
Decremento en deudas de cobro dudoso	Q 971,671.20	Q 1,435,940.34
Disminución de utilidades por decremento en ventas		<u>Q 8,128,000.00</u>
Utilidad adicional al aplicar el escenario de 30 días		(Q 6,692,059.66)

4.2.6.2 Escenario 60 días

Se considera en este escenario ampliar el período de crédito de ARGUSA a 60 días. A continuación se determinan los rubros elementales involucrados para establecer si conviene la flexibilización de las políticas a 60 días.

Unidades adicionales de ventas:

Al ampliar las ventas al crédito a 60 días, ARGUSA incrementa el nivel de ventas totales. Considerando en este escenario la extensión del plazo de crédito a 60 días, ARGUSA ha experimentado (según tendencias históricas documentadas de años anteriores), un incremento del 10% en sus ventas cuando flexibilizan el plazo de crédito a algunos clientes. Tomando en cuenta ese incremento, entonces:

<u>Estado actual</u>	<u>+</u>	<u>(10%)</u>	<u>Total</u>
40,000,000 unidades de venta		4,000,000	44,000,000

Contribución adicional a las utilidades por el incremento de las ventas totales²³:

Tomando en cuenta que el incremento en las ventas no afecta los costos fijos, sino únicamente los variables:

	<u>En quetzales</u>
Precio de venta ²⁴	Q 1.931
(-) Costo variable: (Q.36,606.78 / 40,000,000)	<u>Q 0.915</u>
Contribución a las utilidades x unidad	Q 1.016
(x) unidades de venta adicionales	<u>4,000,000</u>
Contribución adicional de las utilidades totales x las ventas	Q 4,064,000.00

Costo variable total de las ventas anuales:

	<u>Costo variable</u>		<u>Unidades</u>	<u>Total en quetzales</u>
Escenario 60 días	0.915	x	44,000,000	Q 40,260,000.00
Estado actual	0.915	x	40,000,000	<u>Q 36,600,000.00</u>
				Q 3,660,000.00

²³ La contribución a las utilidades por unidad es igual a la diferencia entre el precio de venta por unidad y el costo variable.

²⁴ Precio de venta: Ventas totales / número unidades

Implementando una política de crédito de 60 días, el costo variable total de las ventas se incrementa en Q 3,660,000.00.

Rotación de las cuentas por cobrar:

	<u>Estado actual</u>	<u>Escenario 60 días</u>
360	360	360
días crédito	<u>51.02</u>	<u>60</u>
	7.05 veces	6 veces

Con los 51 días que forman el período promedio de cobro actual, las cuentas se cobraron 7 veces en el año 2009; al liberar los días de crédito a 60, la velocidad con la que ARGUSA recolectará sus cuentas pendientes será de 6 veces al año; es decir, la recuperación de sus cuentas será mas lento.

Incremento en cuentas por cobrar:

	<u>Estado actual</u>	<u>Escenario 60 días</u>
Costo variable total de ventas	Q 36,606,780.00	Q 40,260,000.00
Rotación de cuentas por cobrar	<u>7.05</u>	<u>6</u>
	Q 5,192,451.06	Q 6,710,000.00

Incremento: $Q 6,710,000.00 / Q 5,192,451.06 = 29.22\%$

Al liberar el crédito a 60 días, ARGUSA refleja un incremento del 29.22% en sus cuentas por cobrar.

Costo del aumento marginal de cuentas por cobrar:

	<u>En quetzales</u>
Incremento en cuentas por cobrar (Escenario 60 días)	Q 6,710,000.00
(-) Monto actual cuentas por cobrar (Estado actual)	<u>Q 5,192,451.06</u>
= Aumento marginal en cuentas por cobrar	Q 1,517,548.94
x Rendimiento requerido sobre la inversión	<u>21.67%</u>
Costo del aumento en cuentas por cobrar	Q 328,852.85

Considerando un rendimiento del 21.67% (cálculo obtenido en el apartado 4.2.6), el costo de la inversión marginal es de Q 328,852.85.

Costo de las deudas marginales de riesgo de cobro:

El porcentaje acumulado de cuentas en riesgo de cobro para el año 2009 de acuerdo al Cuadro 5, es del 2.37%, manejando 51 días de crédito. Al ampliar los días de crédito a 60, el porcentaje de riesgo de cobro es:

$$2.37\% * \frac{60 \text{ días}}{51.02} = 2.78\%$$

Entonces el costo de las deudas marginales de riesgo de cobro es de:

	<u>Unidades</u>		<u>Precio de venta</u>	<u>En quetzales</u>
Escenario 60 días	2.78% (44,000,000)	x	Q 1.931	Q 2,361,999.20
Estado actual	2.37% (40,000,000)	x	Q 1.931	<u>Q 1,830,580.00</u>
Costo de las deudas marginales de cobro dudoso				Q 531,411.20

Resultados derivados por la aceptación del Escenario 60 días como procedimiento de crédito:

	<u>En quetzales</u>
Contribución adicional a las utilidades por las ventas	Q 4,064,000.00
Costo del aumento marginal en cuentas por cobrar	Q 328,852.85
Costo de las deudas marginales de cobro dudoso	<u>Q 531,411.20</u>
Utilidad adicional al aplicar el escenario de 60 días	Q 3,203,735.95

4.2.6.3 Escenario 90 días

Se considera en este escenario ampliar el período de crédito de ARGUSA a 90 días. A continuación se determinan los rubros elementales involucrados para establecer si conviene la flexibilización de las políticas a 90 días.

Unidades adicionales de ventas:

Al ampliar las ventas al crédito a 90 días, ARGUSA incrementa el nivel de ventas totales. Considerando en este escenario la extensión del plazo de crédito a 90 días, ARGUSA ha experimentado (según tendencias históricas documentadas de años anteriores), un incremento del 15% en sus ventas cuando flexibilizan el plazo de crédito a algunos clientes. Tomando en cuenta ese incremento, entonces:

<u>Estado actual</u>	<u>+</u>	<u>(15%)</u>	<u>Total</u>
40,000,000 unidades de venta		6,000,000	46,000,000

Contribución adicional a las utilidades por las ventas totales²⁵ :

Tomando en cuenta que el incremento en las ventas no afecta los costos fijos, sino únicamente los variables:

²⁵ La contribución a las utilidades por unidad es igual a la diferencia entre el precio de venta por unidad y el costo variable.

	<u>En quetzales</u>
Precio de venta ²⁶	Q 1.931
(-) Costo variable: (Q.36,606.78 / 40,000,000)	<u>Q 0.915</u>
Contribución a las utilidades x unidad	Q 1.016
(x) unidades de venta adicionales	<u>6,000,000</u>
Contribución adicional de las utilidades totales x las ventas	Q 6,096,000.00

Costo variable total de las ventas anuales:

	<u>Costo variable</u>		<u>Unidades</u>	<u>Total en quetzales</u>
Escenario 90 días	0.915	x	46,000,000	Q 42,090,000.00
Estado actual	0.915	x	40,000,000	<u>Q 36,600,000.00</u>
				Q 5,490,000.00

Implementando una política de crédito de 90 días, el costo variable total de las ventas se incrementa en Q 5,490,000.00.

Rotación de las cuentas por cobrar:

	<u>Estado actual</u>	<u>Escenario 60 días</u>
360	360	360
días crédito	<u>51.02</u>	<u>90</u>
	7.05 veces	4 veces

Con los 51 días que forman el período promedio de cobro actual, las cuentas se cobraron 7 veces en el año 2009; al liberar los días de crédito a 90 días, el número de veces que ARGUSA recolectará sus cuentas pendientes será únicamente de 4 veces por año; volviéndose poco diligente la recuperación de las cuentas.

²⁶ Precio de venta: Ventas totales / número unidades

Incremento en cuentas por cobrar:

	<u>Estado actual</u>	<u>Escenario 90 días</u>
Costo variable total de ventas	Q 36,606,780.00	Q 42,090,000.00
Rotación de cuentas por cobrar	<u>7.05</u>	<u>4</u>
	Q 5,192,451.06	Q 10,522,500.00

Incremento: $Q\ 10,522,500.00 / Q\ 5,192,451.06 = 102.64\%$

Al liberar el crédito a 90 días, ARGUSA refleja un incremento del 102.64% en sus cuentas por cobrar.

Costo del aumento marginal de cuentas por cobrar:

	<u>En quetzales</u>
Incremento en cuentas por cobrar (Escenario 90 días)	Q 10,522,500.00
(-) Monto de cuentas por cobrar (Estado actual)	<u>Q 5,192,451.06</u>
= Inversión marginal en cuentas por cobrar	Q 5,330,048.94
x Rendimiento requerido sobre la inversión	<u>21.67%</u>
Costo del aumento marginal en cuentas por cobrar	Q 1,155,021.60

Considerando un rendimiento del 21.67% (cálculo obtenido en el apartado 4.2.6), el costo de la inversión marginal asciende a Q 1,155,021.60.

Costo de las deudas marginales de riesgo de cobro:

El porcentaje acumulado de cuentas en riesgo de cobro para el año 2009 de acuerdo al cuadro 5, es del 2.37%, manejando 51 días de crédito. Al ampliar los días de crédito a 90, el porcentaje de riesgo de cobro es:

$$2.37\% * \underline{90 \text{ días}} = \mathbf{4.18\%}$$

51.02

Entonces el costo de las deudas marginales de riesgo de cobro es de:

	<u>Unidades</u>		<u>Precio de venta</u>	<u>En quetzales</u>
Escenario 60 días	4.18% (46,000,000)	x	Q 1.931	Q 3,712,926.80
Estado actual	2.37% (40,000,000)	x	Q 1.931	<u>Q 1,830,580.00</u>
Costo de las deudas marginales de cobro dudoso				Q 1,882,346.80

Resultados derivados por la aceptación del Escenario 90 días como procedimiento de crédito:

	<u>En quetzales</u>
Contribución adicional a las utilidades por las ventas	Q 6,096,000.00
Costo del aumento marginal en cuentas por cobrar	Q 1,155,021.60
Costo de las deudas marginales de cobro dudoso	<u>Q 1,882,346.80</u>
Utilidad adicional al aplicar el escenario de 90 días	Q 3,058,631.60

4.2.6.4 Cuentas incobrables

Utilizando el registro del cuadro 7 se determina la provisión de cuentas incobrables para este año. En el cuadro 9 se presenta la información para el cálculo de las cuentas incobrables.

CUADRO 9
Rubros para el cálculo de provisión de cuentas incobrables
En quetzales

Años	Total de ventas	Ventas al crédito	Cuentas por cobrar	Pérdida en cuentas incobrables
2007	Q 63,539,590.00	Q 50,590,070.00	Q 8,024,820.00	Q 495,210.00
2008	Q 68,803,020.00	Q 56,252,170.00	Q 9,223,930.00	Q 538,270.00
2009	Q 77,220,000.00	Q 64,680,000.00	Q 9,165,900.00	Q 591,500.00
Total	Q 209,562,610.00	Q 171,522,240.00	Q 26,414,650.00	Q 1,624,980.00

Fuente: Elaboración propia.

Cálculo de cuentas incobrables:

Si el promedio de pérdidas es de: $\frac{Q1,624,980.00}{3\text{ años}} = Q 541,660.00$

Entonces:

Promedio de $= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Períodos (N)}} = \frac{Q26,414,650.00}{3\text{ años}} = Q 8,804,883.33$

Por lo tanto, el porcentaje de cuentas incobrables es:

$\% \text{ cuentas incobrables} = \frac{Q 541,660.00}{Q 8,804,883.33} \times 100 = 6.15\%$

La cantidad total de cuentas incobrables es de:

$6.15\% \times Q 9,165,900.00 = Q 563,702.85$

El estimado de pérdidas en cuentas incobrables muestra el monto total de las cuentas incobrables que debe ser cargado a los gastos periódicos en la contabilidad de la empresa, y asignar los montos que deben deducirse en el balance general del valor total de las cuentas por cobrar como provisión para cuentas incobrables, sin olvidar los aspectos legales referentes a las pérdidas en cuentas incobrables que están comprendidos en la ley.

4.2.7 Análisis de resultados

La finalidad de poner en marcha un plan de crédito más flexible, es para obtener resultados económicos positivos; tal es el caso de ARGUSA. Dado el análisis de escenarios donde se ajustan o flexibilizan los períodos de crédito, ahora se estudian los resultados acerca de la conveniencia de flexibilizar o no los procedimientos de crédito actual.

CUADRO 10
Análisis de escenarios

Descripción	Estado actual	Escenario 30 días	Escenario 60 días	Escenario 90 días
Unidades adicionales de ventas	40,000,000	↓ 8,000,000	4,000,000	6,000,000
Contribución adicional de las utilidades x incremento de ventas	Q 28,391,220.00	P Q 8,128,000.00	Q 4,064,000.00	Q 6,096,000.00
Costo variable total del incremento de ventas	Q 36,600,000.00	↓ Q 7,320,000.00	Q 3,660,000.00	Q 5,490,000.00
Rotación de las cuentas	7.05 veces	12 veces	6 veces	4 veces
Porcentaje incremento en el monto de cuentas por cobrar		↓ 41.26%	29.22%	102.00%
Costo de la aumento marginal en cuentas por cobrar	Q 5,192,451.06	D Q 464,269.14	Q 328,852.85	Q 1,155,021.60
Porcentaje riesgo de cobro	2.37%	↓ 1.39%	2.78%	4.18%
Costo deudas marginales en riesgo de cobro	Q 1,830,580.00	D Q 971,671.20	Q 531,411.20	Q 1,882,346.80
Utilidad adicional al aplicar escenarios	Q 20,475,000.00	P Q 6,692,059.66	Q 3,203,735.95	Q 3,058,631.60

Fuente: Elaboración propia.

Nota: La letra D se considera como decremento.

La letra P se considera como pérdida.

El símbolo ↓ se considera como disminución.

Examinando el cuadro 10, se puede concluir que aplicando el escenario de 60 días, ARGUSA experimenta una utilidad neta adicional de Q 3,203,735.95; incrementando entonces la utilidad de Q 20,475,000.00 a Q 23,678,735.95.

Es conveniente, entonces, para ARGUSA flexibilizar los procedimientos de crédito y liberar los días de crédito a 60; dado que es el escenario mas conveniente, donde se obtendría un 15.64% más de utilidad ($Q\ 3,203,735.95 / Q\ 20,475,000.00$) en comparación al año 2009, si se asume que aún con los cambios aplicados en la política de 60 días de crédito, se mantienen constantes otras variables como la liquidez y el pago a proveedores.

5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE CUENTAS POR COBRAR EN EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR EN GUATEMALA

La implementación de la propuesta planteada a continuación, proyecta hacer más efectiva la gestión administrativa de cuentas por cobrar y más asertiva la toma de decisiones en las empresas. En la medida que el proceso de implementación sea continuo, se podrá entre otras cosas, incrementar utilidades y disminuir gastos por concepto de cuentas incobrables. Dichos beneficios conducirán al logro de mejores resultados económicos y a una política de toma de decisiones eficaz por parte de las gerencias.

5.1 Procedimientos de crédito

Estos procedimientos de crédito definen los criterios mínimos para conceder crédito a un cliente. Se propone a las gerencias de empresas maquiladoras que utilice los servicios de una agencia perita en el mercado de record crediticio; quien proporciona la información adecuada acerca del comportamiento crediticio y financiero tanto de personas individuales como jurídicas. Dicha información es obtenida a través de un software llamado Buró de Crédito²⁷, el cual es manejado propiamente por las entidades autorizadas en este mercado.

La implementación de este servicio evita los procesos tediosos y poco confiables que actualmente utiliza la mayoría de empresas de cualquier industria; como el llamar para solicitar referencias, o realizar un análisis financiero profundo sobre el posible cliente, y que además, requieren de tiempo y recursos.

En Guatemala operó hasta enero del 2001, el Buró ABG (Asociación Bancaria de Guatemala), institución integral de entidades bancarias y sociedades financieras

²⁷ Concepto detallado en el glosario de este informe.

privadas de Guatemala, cuyo objetivo era prestar servicio de apoyo a las entidades económicas del país a través de la interconexión electrónica bancaria²⁸.

Actualmente en Guatemala opera una institución denominada TransUnión²⁹, intermediaria entre prestamistas y prestatarios que brinda informes de la actividad crediticia de la persona que solicita crédito. Una institución que brinda este servicio, cobra una cantidad que oscila de US\$10 a US\$50 por consulta; proporcionando la información crediticia clave del cliente consultado. El servicio otorgado por una institución como TransUnión proporciona la siguiente información:

Para una persona individual:

- Datos generales del cliente: Nombre completo, número de identificación tributaria NIT, edad, lugar de nacimiento, estado civil, ocupación, y direcciones donde ha residido, las que tiene registradas a su nombre.
- Datos históricos financieros: Estos datos son clasificados según el record crediticio del cliente, que va desde la posición A hasta la Z, según el número el número de veces que el cliente ha estado en mora desde los 30 hasta más de 360 días.

Para una persona jurídica:

- Datos generales del cliente: Razón social, nombre comercial, número de patente, línea del negocio, teléfonos, y direcciones.
- Representantes legales, identificación con el que se han registrado, tiempo de inscripción y cargo con el que se ha inscrito.
- Patentes: número de registro, folio y libro, fechas de inscripción, fecha de inicio, tipo de sociedad.

²⁸ Información obtenida en: www.abg.org.gt

²⁹ Concepto incluido en la página web oficial de TransUnión: www.transunioncentroamerica.com

- Empresas que la componen: El nombre de las empresas afiliadas cuando se registran.
- Referencias comerciales: Se expone el record crediticio de diferentes empresas, con clasificación de la A hasta la Z, dependiendo del número de veces que ha estado en mora desde los 30 hasta los 360 días.

Los pasos a seguir una vez obtenida la información crediticia de los clientes son:

- Eliminar dentro de la papelería de solicitud de crédito, la constancia de ingresos y los estados de cuenta bancarios, para evitar el descontento y renuencia de los clientes, y porque además, ya se contaría con la información indispensable para el caso.
- Si el cliente es clasificado como A ó B es considerado como buen cliente y por lo tanto, sujeto de crédito.
- Si el cliente es clasificado como C o D, significa que el cliente ha presentado entre 61 y 120 días de mora, por lo que ARGUSA debe considerar el aceptarle como cliente. Puede considerarse el aplicar algún procedimiento especial³⁰ para estos casos.
- Si el cliente es clasificado entre E-Z, debe rechazarse inmediatamente.

Se propone entonces, un esquema de procedimiento de crédito con representaciones cualitativas que se pueden ajustar a los lineamientos generales de una empresa maquiladora de prendas de vestir.

El estándar de crédito propuesto, examina la calidad mínima de solvencia que un aspirante deberá de poseer para convertirse en cliente.

³⁰ Véase el apartado 5.1.1 Procedimiento especial de crédito.

CUADRO 11
Propuesta: Procedimientos de crédito

Buró de crédito	Base de datos histórica interna	Decisión
Cliente en categoría A-B (mora entre 30-60 días)		Se otorga el crédito.
Cliente en categoría C-D (mora entre 61-120 días)		Aplicar procedimiento especial de crédito.
Cliente en categoría E-Z (mora mayor de 121 días)		Denegar el crédito o solicitud.
	Solicitante que ya ha tenido crédito y ha incumplido, ocasionado gastos, pero que ha cancelado la deuda.	Aplicar procedimiento especial de crédito.
	Solicitante que ya ha tenido crédito, ha incumplido y ocasionado gastos.	Denegar el crédito o solicitud.

Fuente: Elaboración propia.

Además de estos estándares, las empresas maquiladoras debe ayudarse de información proporcionada por:

- **Publicaciones en periódico:** Asiduamente, los periódicos de mayor circulación del país publican listados con los nombres de personas o empresas que no han sido regulares en sus pagos; esto se tomaría como una base de datos para mejorar la cartera de clientes.
- **Procurador en línea:** Es un software en el cual se pueden consultar a las personas o entidades para cerciorarse que no hayan sido demandadas por incumplimientos de obligaciones financieras.

5.1.1 Procedimiento especial de crédito

El procedimiento especial de crédito puede aplicarse a clientes que en el pasado han sido irregulares en sus pagos, pero que han cancelado sus obligaciones. También se aplicaría a clientes que aparezcan en el rango D-E del Buró de Crédito.

En el caso de clientes antiguos morosos que deseen nuevamente establecer negociaciones, ahora debe verificarse primeramente el manejo de su cuenta y establecer si las causas de los incumplimientos se debían a errores de la empresa como por ejemplo, reclamos por falta de entrega, pedido no atendido, inconformidad en la facturación; de lo contrario se niega el crédito definitivamente.

5.2 Políticas de crédito

Al disponer del expediente del cliente o solicitante, la empresa que decida vender al crédito prestará el servicio o el bien comprado, y al ser suplido se procederá a facturar; sin embargo, se sugiere tomar en cuenta lo siguiente antes de proceder:

- Desarrollar un análisis financiero del cliente cuando existan dudas sobre su solvencia económica, independientemente que haya cumplido con la documentación requerida.
- Antiguos clientes que han dejado saldos pendientes y desean nuevos servicios, se les podrá atender solamente si cancelan la deuda total, y los costos que estos hubieren ocasionado, y agregarlos a la base de datos del procedimiento especial de crédito.

Pueden presentarse fallas en el cumplimiento de políticas de crédito en cualquier tipo de empresa, contribuyendo de alguna manera a que exista una administración ineficiente y a la vez proporcionar a la gerencia información equivocada que resulta en decisiones no asertivas. Por ello, debe prestarse mayor atención, y evaluar periódicamente el funcionamiento las políticas en curso.

5.3 Política de cobranza

Algunos procedimientos modernos de cobro pueden ser implementados por las empresas que venden al crédito, éstos son:

- Envío por medio electrónico de recordatorios de pago, de manera que los clientes tengan tiempo para resolver dudas si las tuvieren, antes de efectuar el pago, y así, recaudar en el tiempo oportuno.
- Envíos de notas de cobro, cuando el cliente no se pronuncia a cancelar sus obligaciones. Se enviarán notas por escrito que el cliente firme de recibido para no dar lugar a excusas de falta de notificación.
- Consideración de información valiosa por medio de la participación de los trabajadores de ventas o encargados de cartera, ya que ellos conocen a los clientes, los reclamos por inconformidades por parte de ellos, y pueden proponer soluciones para que los clientes cumplan con sus obligaciones en el tiempo que les corresponda.
- Formalización de convenios de pago con clientes que se resistan a cancelar sus obligaciones, para evitar incurrir en gastos adicionales de cobranza.
- Casos extremos de cobros por la vía jurídica. Se efectuarán demandas legales que corresponda cuando existan un incumplimiento de contrato que no pueda arreglarse por la vía interna.

5.3.1 Política de cobro para clientes que apliquen para el procedimiento especial de crédito

Las disposiciones adicionales para efectuar el cobro a los clientes que se les aplique el procedimiento especial de crédito deben ser:

- Bloquear el servicio inmediatamente que se llegue la fecha de vencimiento de pago y el cliente no haya cumplido con éste.
- Solicitar como garantía un porcentaje de cuota fija según el monto total de compra para asegurar el pago.
- Asentar un límite de crédito justo y coherente a los montos totales de compra del cliente.
- A los clientes extranjeros, exigencia también de un depósito de garantía.

5.4 Análisis financiero para el establecimiento de una política óptima de días de crédito

Debido a la similitud de las gestiones requeridas para administrar cuentas por cobrar en las empresas maquiladoras de prendas de vestir; se desea proponer soluciones que puedan aplicarse en este tipo de empresas, y así contribuir a erradicar las deficiencias de dichos sistemas.

5.4.1 Elaboración de escenarios

La implementación de procedimientos de crédito flexibles produce efectos financieros directos sobre las cuentas por cobrar, resultados que deben conocerse para lograr una administración efectiva de dichas cuentas.

Esto conlleva el cálculo de las repercusiones en las utilidades marginales de las ventas y los costos de inversión en las cuentas por cobrar, como mínimo, para determinar si la entidad que otorga el crédito es capaz de mantener los nuevos estándares establecidos de crédito.

Conviene entonces elaborar escenarios distintos de flexibilización de políticas de crédito de acuerdo a las necesidades y giro del negocio; y realizar los cálculos correspondientes para determinar si las empresas maquiladoras de prendas de vestir (como entidades otorgadoras de crédito en este caso) les conviene flexibilizar sus políticas y procedimientos de crédito de acuerdo a los días de crédito otorgado a sus clientes para el pago de sus obligaciones.

La conveniencia o no de implementar políticas de flexibilización de crédito, deberá determinarse de acuerdo al análisis de los resultados reflejados por el estudio de escenarios.

A manera de referencia sobre cómo elaborar un análisis de escenarios, puede tomar como guía el estudio de escenarios efectuado en el apartado 4.6 de este informe de tesis.

5.5 Herramientas secundarias para el análisis de cuentas por cobrar

Éstas herramientas se refieren a análisis efectuados a la cartera de clientes de una empresa, exponiendo la información en cuadros dinámicos que evidencia cómo está compuesta dicha cartera.

Existen dos tipos de análisis de cartera, los cuales se exponen a continuación.

5.5.1 Análisis de cartera por categoría

Dado que la mayoría de empresas maquiladoras de prendas de vestir clasifica a sus clientes por categoría (como por ejemplo: cliente grande, PYMES, y almacenes); sería de utilidad elaborar un análisis de cuentas por cobrar por categoría. Para este tipo de análisis se consideran ciertos puntos:

- Unificar el período de análisis de acuerdo al número de categorías como están clasificados los clientes.
- Conocer el total facturado por categoría.
- Determinar el grupo de clientes que incumplen sus compromisos de pago por categoría.

CUADRO 12
Ejemplo de un cuadro de análisis de cartera por categoría

Categoría	Promedio de días de cobro	Número de clientes	Ventas totales (en quetzales)	Porcentaje de clientes por categoría	Porcentaje de clientes por monto de compra
Categoría 1	45	2,100	Q 3,941,330.00	22%	43%
Categoría 2	50	3,500	Q 3,208,060.00	37%	35%
Categoría 3	55	4,240	Q 2,016,510.00	41%	22%
Promedio y Totales	50	9,840	Q 9,165,900.00	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Resultados del cuadro 12: Puede concluirse que aunque los clientes grandes son menores en número, representan el mayor porcentaje de las compras totales con un 43%, y son los clientes que efectúan sus pagos en menor tiempo en comparación con los otros 2 segmentos; esto, da la pauta para enfocar mayor atención a este segmento de clientes en cuanto a la política de crédito prestada a este grupo.

5.5.2 Análisis de cartera por antigüedad

Este tipo de análisis consiste en examinar las cuentas por cobrar de acuerdo con su vencimiento, tomando en cuenta las cuentas vencidas y no vencidas.

CUADRO 13
Ejemplo de un cuadro de análisis de cartera por antigüedad

	Cantidades		
	Cartera No vencida	Cartera Vencida	Total anual
Total cuentas x cobrar en quetzales	Q 4,061,520.00	Q 5,104,380.00	Q 9,165,900.00
Porcentaje del total	44.31%	55.69%	100%

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 14
Ejemplo de un cuadro de análisis de cartera vencida por antigüedad

	Días de vencimiento				
	0-30	31-60	61-90	91-120	Más de 120
Total cartera vencida en quetzales	Q 3,121,200.00	Q 1,608,760.00	Q 157,520.00	Q 95,760.00	Q 121,140.00
Porcentaje del total	34.05%	17.55%	1.72%	1.04%	1.32%

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de los cuadros 13 y 14: Un 44.31% se concentra en los montos no vencidos, mientras que casi el 56% forma parte de la cartera vencida, concluyendo que existe deficiencia en la administración de las cuentas y específicamente en la política de cobro actual.

En este caso particular (ya que es un ejemplo ficticio), se debería analizar la integración de los clientes morosos en el corto plazo, e investigar de forma individual las causas de los no pagos y finalmente conseguir que los clientes cumplan con sus obligaciones.

CONCLUSIONES

1. Se estableció mediante el análisis financiero a un grupo de empresas dedicadas a la industria maquiladora de prendas de vestir, que durante el período 2007-2009 atraviesa por una administración desatendida de cuentas por cobrar, producto de la falta de control en la concesión de créditos, ya que los otorgan con demasiada libertad, sin prestar la atención adecuada a los nuevos clientes.
2. La tasa de rendimiento sobre la inversión para este grupo de empresas en el año 2009, fue del 21.67%, y el aporte de las ventas al crédito a este rendimiento es significativamente del 15.78% (del 21.67%), lo que demuestra que las cuentas por cobrar merecen especial atención.
3. En el análisis financiero efectuado en el capítulo 4 del presente informe, se incluyó un análisis de escenarios que resultó en una propuesta de políticas de crédito adecuadas al giro del negocio, que se ajusta a sus necesidades y también eleva sus utilidades.
4. Se realizó un análisis de cuentas vencidas y se evidenció que durante el período 2007-2009, hubo evasión al manejo y control de cuentas vencidas.
5. Existen deficiencias en las empresas maquiladoras de prendas de vestir para establecer y cumplir con parámetros de crédito adecuados, dándose a conocer este hecho en el área de ventas, pues por incrementarlas no se controlan los límites de crédito; y también se ofrecen fechas de entrega que no se cumplen, provocando que los clientes no cancelen sus deudas o se atrasen.

6. Se necesita reforzar el sistema de cobranza en las empresas maquiladoras de prendas de vestir, incluyendo la modernización de las formas y medios de cobro, para que logren una recuperación máxima de capital luego de cumplir con una administración eficiente de cartera.

7. La administración eficiente de cuentas por cobrar en una empresa dedicada a la industria maquiladora de prendas de vestir, depende de la planificación e implementación de procedimientos y políticas de crédito acorde del giro del negocio, las cuales deben ser cumplidas a cabalidad, además de ser revisadas y controladas periódicamente para asegurar una óptima gestión administrativa de cuentas por cobrar.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia de empresas dedicadas a la industria maquiladora de prendas de vestir lo siguiente:

1. Implementar las políticas y procedimientos de créditos sugeridos en el contenido de este informe, en la administración de cuentas por cobrar.
2. Incluir como objetivo a corto plazo el optimizar los procesos administrativos de crédito, a través del seguimiento, control y evaluación periódica del sistema para asegurarse de elevar las ventas rentables y aumentar así el valor de la empresa.
3. Desempeñar un rol analítico financiero en el área de créditos, para empezar a tomar decisiones significativas a través de la interpretación de resultados obtenidos por una evaluación constante del sistema de créditos; y así, producir una administración de cuentas por cobrar sana y eficiente.
4. Efectuar un análisis financiero periódico de cuentas por cobrar para hacer seguimiento y control de las políticas implementadas, y de esa forma determinar la eficiencia de su administración y crecimiento de los beneficios económicos en general.
5. Aplicar un seguimiento semanal a la cartera de clientes con el fin que las cuentas no envejeczan y se conviertan en incobrables sin darse cuenta.
6. Ejecutar en el corto plazo, las medidas correctivas necesarias para eficientar la cartera de clientes, incluyendo el prescindir de ciertos clientes.

7. Revisar periódicamente los procedimientos y políticas de crédito para cambiar, modificar, adaptar o actualizar conforme a las necesidades de la empresa, y asegurar que las expectativas de rendimiento y utilidades se cumplan.
8. Capacitar a todo personal que esté involucrado en la administración de créditos, cobros y ventas, puesto que las tres áreas están interrelacionadas y son necesarias para una administración óptima de cuentas por cobrar.
9. Establecer un procedimiento de cobranza que asegure las recuperaciones de capital para poder cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo.
10. Utilizar como referencia la propuesta establecida en este informe de tesis para la elaboración de políticas y procedimientos de crédito.

GLOSARIO

Análisis de crédito

Después de recopilar la información de crédito del cliente, las empresas realizan un análisis de crédito. Si, con base a la información de crédito, una cuenta parece relativamente riesgosa, el analista de crédito debe obtener más datos. Es probable que el valor esperado de la información complementaria exceda el costo de adquirirla. Con base en los estados financieros e información crediticia del solicitante, el analista de crédito debe estudiar y decidir conceder o no el crédito.

Análisis de cuentas de acuerdo a su antigüedad

La antigüedad es una técnica que indica la proporción del saldo de las cuentas por cobrar que han estado pendientes durante un período de tiempo específico. Esta técnica requiere que las cuentas por cobrar de la empresa se dividan en grupo basados en el momento de su origen. Esta división se realiza en períodos de un mes, retrocediendo los meses que se deseen.

Buró de crédito

Institución constituida como sociedad de información crediticia, dedicada a integrar y proporcionar información crediticia y cuyo objetivo principal es registrar el historial crediticio de las personas y empresas que hayan obtenido algún tipo de crédito, financiamiento, préstamo ó servicio.

Condiciones de crédito

Especifica los términos de pagos estipulados para todos los clientes que operan a crédito, para ello, cada institución especifica las condiciones de crédito que le parezcan convenientes, tomando de referencia los datos de la industria.

Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar

Resulta de la diferencia entre la inversión promedio en cuentas por cobrar de un programa actual, y el programa propuesto.

Costo marginal

Es el costo de los incrementos sucesivos del capital que se adquiere.

Costos de oportunidad

Pérdidas que derivan de no optar por la segunda mejor alternativa de inversión.

Cuentas incobrables

Aquellas cuentas que pese a requerimientos de cobro no han sido saldadas de acuerdo a las políticas y procedimientos de cobro.

Cuentas por cobrar

Representan la concesión de crédito de la empresa a sus clientes.

Estándares de crédito

Se refieren a la calidad mínima de solvencia de un solicitante de crédito aceptable para la compañía.

Inversión marginal en cuentas por cobrar

La inversión marginal representa la cantidad adicional de dinero que la empresa debe comprometer en cuentas por cobrar si hace más flexible su estándar de crédito.

Liquidez

Entendida como la falta de efectivo para cubrir las obligaciones corrientes de la empresa.

Margen de utilidad neta operativa

Este margen indica el beneficio de la empresa en relación con el valor de sus ventas. Este margen de utilidad indica la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos sus gastos impuestos e intereses. Excluye las pérdidas no operativas.

Método

Manera de alcanzar un objetivo, o bien como determinado procedimiento para ordenar una actividad.

Procedimientos o estándares de crédito

Definen los criterios básicos para la conexión de un crédito para un cliente. Aspectos como la reputación crediticia, referencias de crédito períodos de pago promedio y ciertos índices financieros, proporcionan una base cuantitativa para establecer y reforzar los patrones de crédito. Las variables fundamentales que deben considerarse al elevar los cambios propuestos en los procedimientos de crédito son: Volumen de venta, Inversión en cuentas por cobrar y gastos por cuentas incobrables.

Objetivos

Son tareas coordinadas dentro de un proceso, para lograr las metas.

Período de cobranza

El período de cobranza de las cuentas por cobrar también conocido como días crédito, es el plazo promedio de tiempo que se requiere para convertir en efectivo las cuentas por cobrar, es decir cobrar el efectivo resultado de las ventas, también se conoce como días de venta pendientes de cobro, y se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre el promedio de ventas a crédito por día. (cuentas por cobrar / ventas al crédito*360).

Período de descuento por pronto pago

Período durante el cual puede aprovecharse un descuento en efectivo por pagar en forma oportuna.

Política de cobranza

Son los procedimientos adoptados para cobrar las cuentas cuando éstas vencen, la eficacia de tales políticas puede evaluarse parcialmente y considerar el nivel de

gastos por cuentas incobrables. Dicho nivel depende no sólo de las políticas de cobro si no de aquellas en las que se basa el otorgamiento de un crédito.

Política de crédito

Se basan en la determinación de la selección de crédito, los procedimientos o estándares de crédito y las condiciones de crédito.

Políticas financieras

Normas a seguir, dictadas por la dirección de la empresa.

Procedimiento

Presentación secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un proceso, se explica en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señala a los responsables de llevarlas a cabo.

Proceso

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno.

Rotación de cuentas por cobrar

Es el resultado de dividir las ventas al crédito netas entre las cuentas por cobrar netas, esto significa el número de veces que han rotado las cuentas por cobrar, con relación a las ventas. (Promedio de Cuentas por cobrar = Ventas anuales a crédito / Rotación de cuentas por cobrar). Se refiere al número de veces al año que las cuentas por cobrar se convierten realmente en efectivo.

Rotación de cuentas por cobrar y período promedio de cobranza

Estos indicadores son utilizados alternativamente para medir la liquidez de las cuentas por cobrar. La rotación de las cuentas por cobrar se calcula al dividir el total de ventas netas entre el saldo a fin de año o período a analizar.

Rotación de inventarios

Este indicador puede reflejar la rapidez del flujo de fondos que circula por el aumento o decremento del nivel de inventarios. Esta relación proporciona una idea si los inventarios son eficientes o excesivos en relación con el volumen de ventas.

Sistema

Es un conjunto de procesos y controles debidamente coordinados, a través de un procedimiento cuyo objetivo es formar un proceso más complejo y obtener un producto o servicio y que el mismo funcione en forma eficiente y eficaz.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. Asociación guatemalteca de ejecutivos de crédito. Manual del ejecutivo de crédito. Asuri de ediciones S.A.
2. Biblioteca de consulta Microsoft Encarta. 2005. 150p.
3. Block Stanley B. y Hirt Geoffrey. 2001. Fundamentos de Gerencia Financiera. Ávila de Barón Cecilia. Edición 9ª. Colombia, Ed. McGraw-Hill. 172-192 p.
4. Chávez, Beatriz y Universidad nacional autónoma de México. Administración de cuentas por cobrar. 2008. México. 22p.
5. Flores Leonardo, Administración Financiera, Arg., 18ene06, Disponible en: <http://server2.southlink.com.ar/vap/ADMINISTR%20FINANC.htm>.5p.
6. Gitman Lawrence J. 2000. Administración Financiera Básica. Cabrera Arellano Jorge. 3ª, Edición. México Ed. University Oxford. 792 p.
7. Gitman Lawrence J. 2000. Principios de Administración Financiera. Sánchez Carrión Miguel Ángel. 8ª. Edición Abreviada. Ed. México, Prentice Hall. 593p.
8. Hernández Sampieri, Roberto. 2004. Metodología de la Investigación. 11ª edición. México, McGrawHill.
9. Kohler. Diccionario para contadores. 2000.

10. Van Horne James C.Y Wachowicz, Jr. John M. 2002. Fundamentos de Administración Financiera, Pelcastre Ortega Gustavo. 11ª. Ed. México, Prentice Hall. 743p.

TESIS

1. Administración de cuentas por cobrar en una empresa de telecomunicaciones en la ciudad de Guatemala. Licenciada Elisa Rojas Barahona. Octubre de 2006. USAC, Guatemala.
2. Administración de cuentas por cobrar en el comercio. Licenciado Marroquín Reyes. Julio 2007. USAC, Guatemala.
3. Auditoría de cuentas por cobrar y créditos de recuperación dudosa en Guatemala. Licenciado Mario Ovando Cermeño. Mayo 2008. USAC, Guatemala.
4. Auditoría operativa enfocada a procesos de realización en una empresa maquiladora de prendas de vestir. Licenciado Cender Dagoberto Chávez Pérez. Mayo de 2008. USAC, Guatemala.
5. Auditoría tributaria a una empresa maquiladora de textiles bajo el régimen de admisión temporal, decreto 29-89, ley de fomento y desarrollo de la actividad de exportación y de maquila. Licenciado Víctor Adolfo Herrera Rodríguez. Julio 2004. USAC, Guatemala.
6. Estudio para el mejoramiento de la productividad en una maquila de pantalones de lona, en el departamento de acabados especiales. Dennis Joaquín Herrera Lau. Octubre de 2007. USAC, Guatemala.

SITIOS WEB

1. Análisis financieros (en línea). Gerencie.com. Disponible en: <http://www.gerencie.com/analisis-de-estados-financieros.html>. Consultado en octubre de 2010.
2. Buró de crédito (en línea). ABG.org. Disponible en: www.abg.org.gt. Consultado en diciembre de 2010.
3. Buró de crédito (en línea). Transunion.com. Disponible en: www.transunioncentroamerica.com. Consultado en diciembre de 2010.
4. Cuentas por cobrar (en línea). Slideshare.com. Disponible en: <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/cuentas-por-cobrar-presentation>. Consultado en noviembre de 2010.
5. Datos comparativos en la industria de textiles (en línea). AGEXPORT. Disponible en: www.export.com.gt. Consultado en enero de 2011.
6. Definiciones y términos financieros (en línea). Cobranza.us. Disponible en: <http://www.cobranza.us/facturas/cobrar/politicas-de-cobranza-en-el-area-de-credito/>. Consultado en enero de 2011.
7. Glosario de términos contables (en línea). Diccionario virtual. Disponible en: <http://contabilidadvisual.com/glosario/r.htm>. Consultado en octubre de 2010.
8. Glosario de términos contables (en línea). MIMI.hu. Disponible en: http://es.mimi.hu/economia/retorno_sobre_la_inversion.html. Consultado en octubre de 2010.

9. Herramientas para PYMES (en línea). SME Toolkit. Disponible en: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3646/Análisis-de-Estados-Financieros>. Consultado en enero de 2011.
10. Industria de maquila de prendas de vestir (en línea). VESTEX. Disponible en: www.vestex.com.gt. Consultado en enero y febrero de 2011.
11. Información financiera (en línea). BANGUAT. Disponible en: www.banguat.gob.gt. Consultado en noviembre de 2010.
12. La industria de la maquila en Centroamérica (en línea). Organización mundial del trabajo. Publicaciones, disponible en: www.ilo.org.public. Consultado en octubre de 2010.

ÍNDICE DE CUADROS

	Página No.
1. Perfil de la industria de vestuario y textiles de Guatemala.....	04
2. Balance general de ARGUSA al 31-12-2009.....	30
3. Estado de resultados de ARGUSA al 31-12-2009.....	31
4. Información financiera de ARGUSA año 2009.....	32
5. Análisis mensual de la antigüedad de cartera de ARGUSA	36
6. Análisis mensual de la antigüedad de cartera: Cuentas por cobrar, ventas y días al crédito.....	38
7. Análisis anual de la antigüedad de cartera.....	39
8. Porcentajes anuales de ventas al crédito sobre ventas totales.....	40
9. Rubros para el cálculo de provisión de cuentas incobrables.....	52
10. Análisis de escenarios.....	54
11. Propuesta: Procedimientos de crédito.....	59
12. Ejemplo de un análisis de cartera por categoría.....	64
13. Ejemplo de un cuadro de análisis de cartera por antigüedad.....	65
14. Ejemplo de un cuadro de análisis de cartera vencida por antigüedad.....	65