

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



Análisis de los procedimientos y políticas de crédito para una ejecución adecuada en la administración de cuentas por cobrar en la empresa de comercialización de productos alimenticios LOS TIGRES, S.A.
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Víctor Ludwin García Vásquez

Guatemala, Agosto 2016

Análisis de los procedimientos y políticas de crédito para una ejecución adecuada en la administración de cuentas por cobrar en la empresa de comercialización de productos alimenticios LOS TIGRES, S.A.

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Víctor Ludwin García Vásquez

Lic. Juan Carlos Quan Téllez (**Asesor**)

M.Sc. Mario Alfredo Salazar Marroquin (**Revisor**)

Guatemala, Agosto 2016

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

Lic. Julio Roberto Oviedo Yllescas
Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED–**

Lic. Byron Rene González Álvarez
Examinador

Licda. Lilian Patricia Nájera Castañeda
Examinador

M.A. Verónica Matta Ríos
Examinador

Lic. Juan Carlos Quan Téllez
Asesor

M.Sc. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.ACCA.CPA.A02-PS.049.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 15 DE JUNIO DE 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciado Juan Carlos Quan

Revisor: Licenciado Mario Salazar


Carrera: Programa de Actualización de Competencias y Cierre Académico de
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

Tesis titulada: "Análisis de los procedimientos y políticas de crédito para una
ejecución adecuada en la administración de cuentas por cobrar en la empresa de
comercialización de productos alimenticios Los Tigres, S.A."

Presentada por: Victor Ludwin Garcia Vásquez

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado.


M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Nombre completo: Juan Carlos Quan Téllez
Título: Contador Público y Auditor
Dirección: 6ª. Calle 5-28, zona 9 Edificio Torre Cristal Oficina 705
Teléfono oficina: 2360-2274
Teléfono celular: 5404-7299
Teléfono Fax: 2360-2284
E-Mail: Globalconsultingjcqt@hotmail.com

Guatemala, 04 de septiembre 2015.

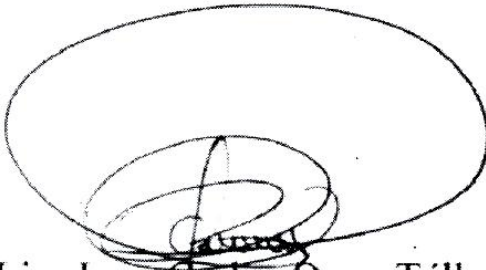
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación al trabajo de asesoría Práctica Empresarial Dirigida (-PED-) del tema: **“Análisis de los procedimientos y políticas de crédito para una ejecución adecuada en la administración de cuentas por cobrar en la empresa de comercialización de productos alimenticios Los Tigres, S.A.”**, realizado por Victor Ludwin Garcia Vásquez, carné No.201407718, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de Ochenta puntos (80).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Juan Carlos Quan Téllez

Mario Alfredo Salazar Marroquín
Licenciado en Administración

Guatemala, 13 de octubre de 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Análisis de los procedimientos y políticas de crédito para una ejecución adecuada en la administración de cuentas por cobrar en la empresa de comercialización de productos alimenticios Los Tigres, S.A.”**, realizado por Victor Ludwin Garcia Vásquez, con carné 201407718 estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor de Estilo



Ref.: UPANA: RYCA: 00059.2016

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el(la) estudiante Garcia Vásquez Victor Ludwin, quien se identifica con número de carné 201407718, aprobó con 78 puntos, el Examen Técnico Profesional del(la) Programa de Actualización de Competencias y Cierre Académico Lic. en Contador Público y Auditor, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día 05 de Mayo del año 2016.

Para los usos que el(la) interesado(a) estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada, en la Ciudad de Guatemala, el día 07 de Julio del año 2016.




M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Dedicatoria

- A Dios** Por ser tan bondadoso y misericordioso de permitirme alcanzar este triunfo, a su lado todo es posible.
- A mis padres** Victor Santiago Garcia Cabrera y Lucia Vásquez López (QEPD), por su esfuerzo, amor, cariño, por enseñarme los valores y principios cristianos para ser una mejor persona y guiarme por el camino del bien. Por haber trabajado y limitado económicamente para invertirlo en mi educación, con amor y cariño les dedico este logro.
- A mi esposa** Miriam Dianet Morales Recinos de Garcia, por su apoyo y amor único e incondicional, por ser la mujer que Dios me puso a mi lado como ayuda idónea.
- A mis hijos** Deborah Elinor, Ludwin Gadiel y Elízabeth Arely, por ser la herencia de Jehová y hacer de mí, una persona bienaventurada que llenan de alegría mi corazón, que este logro sea un ejemplo en ellos.
- A mis hermanos** Ronald Guillermo (QEPD), Guilma Rubilia, Idida Astrid y Samuel David, quienes han sido mi principal cimiento de amor, cariño y respeto. Los que más que hermanos siempre fueron mis mejores amigos, Dios les pague por ser parte de mi vida.
- A mi familia** Con mucho respeto por sus buenos consejos, en especial a mis abuelos Arcadio Garcia, Justa López y Carolina Cabrera.
- A mis Compañeros** Por su amistad y buenos momentos que juntos convivimos en toda la trayectoria profesional, muchas gracias.

A la Universidad Por conocer su ideología, enseñarme principios, valores y permitir culminar mi carrera.

Tabla de Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
Marco Contextual	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	10
1.3 Justificación	12
1.4 Pregunta de investigación	16
1.5 Objetivo	16
1.6 Alcances y límites	17
1.7 Marco teórico	18
Capítulo 2	
Marco Metodológico	
2.1 Tipo de investigación	32
2.2 Sujetos de la investigación	33
2.3 Instrumentos	34
2.4 Comentario independiente	36
2.5 Aportes	38
Capítulo 3	
Resultados de la Investigación	
3.1 Resultado de la investigación	39
3.2 Área financiera	42
3.3 Área de auditoría	66
3.4 Área tributaria fiscal	71
Capítulo 4	
Propuesta de mejora o solución	
4.1 Introducción	74
4.2 Antecedentes	74
4.3 Justificación	75
4.4 Objetivos	75
4.5 Contenido de la propuesta de mejora	76
4.6 Situación inicial de la operación de cobranza	81
4.7 Avances de implementación	85

Conclusiones	87
Recomendaciones	88
Referencias	89
Anexos	92

Lista de cuadros

1.	Estado de resultados	44
2.	Balance general	45
3.	Integración año 2013 y 2014 rubro de caja	46
4.	Integración año 2013 y 2014 rubro de bancos	47
5.	Saldos por año de caja y banco	47
6.	Grafica por los años 2013 y 2014 de caja y bancos	48
7.	Integración año 2013 y 2014 rubro de cuentas por cobrar	49
8.	Saldos por año de cuentas por cobrar	49
9.	Grafica por los años 2013 y 2014 de cuentas por cobrar	50
10.	Integración año 2013 y 2014 rubro de impuestos por aplicar	51
11.	Saldos por año de impuestos por aplicar	51
12.	Grafica por los años 2013 y 2014 de impuestos por aplicar	52
13.	Integración año 2013 y 2014 rubro de mercadería	52
14.	Saldos por año de inventario	53
15.	Grafica por los años 2013 y 2014 de inventario	53
16.	Integración año 2013 y 2014 rubro de propiedad planta y equipo	54
17.	Saldos por año de propiedad planta y equipo	54

18. Grafica por los años 2013 y 2014 de propiedad planta y equipo	55
19. Integración año 2013 y 2014 proveedores locales	56
20. Integración año 2013 y 2014 proveedores del exterior	57
21. Saldos por año de proveedores locales y del exterior	57
22. Grafica por los años 2013 y 2014 de proveedores	58
23. Integración año 2013 y 2014 rubro de cuentas por pagar	59
24. Saldos por año de cuentas por pagar	59
25. Grafica por los años 2013 y 2014 de cuentas por pagar	60
26. Saldos por año de préstamos bancarios	61
27. Integración año 2013 y 2014 préstamos bancarios	62
28. Integración año 2013 y 2014 del capital en giro	62
29. Integración año 2013 y 2014 del capital	63
30. Razones financieras	64
31. Integración de cuentas por cobrar al 31/12/2014	67
32. Antigüedad de saldos al 31/12/2014	67
33. Morosidad de 61- 90 días	68
34. Morosidad de a más de 91 días	68
35. Integración de estimación para cuentas incobrables al 31/12/2014	69

36. Integración de créditos en recuperación al 31/12/2014	70
37. Desglose de impuestos	71
38. Características del régimen sobre utilidades de actividades lucrativas	72
39. Integración año 2013 y 2014 impuesto sobre la renta	73
40. División de los factores cualitativos y cuantitativos	78
41. Narrativa del procedimiento para la apertura de crédito	79
42. Diagrama de flujo de la operación de crédito mejorada	80
43. Narrativa de la política de cobranza	83
44. Diagrama de flujo del procedimiento de cobranza de la cartera vencida	84
45. Detalle de sueldo de la plaza propuesta	85
46. Cronograma de actividades	86

Lista de anexos

1.	Diagrama de causa y efecto	1
2.	Formato estudio de objetivos de la empresa	2
3.	Formato estudio de la planeación	3
4.	Formato estudio de la organización	4
5.	Formato estudio del control	5
6.	Formato estudio de contabilidad y recursos financieros	6
7.	Formato estudio del personal	7
8.	Formato estudio de las políticas de la empresa	8
9.	Procedimiento de la creación de línea de crédito para clientes nuevos	9
10.	Procedimiento de la facturación clientes de contado	10
11.	Procedimiento de cobro	11
12.	Procedimiento liquidación cartera de vendedores	12
13.	Procedimiento carta de cobro a clientes morosos	13
14.	Procedimiento auditoria de cobros	14
15.	Procedimiento verificación de créditos	15
16.	Procedimiento facturación clientes de crédito	16
17.	Procedimiento elaboración de notas de crédito	17

18.	Procedimiento anulación de facturas	18
19.	Procedimiento cobro vía teléfono	19
20.	Procedimiento cobro vía carta	20
21.	Procedimiento seguimiento de cartera	21

Resumen

En el estudio que se realizó a la empresa LOS TIGRES, S.A. se dan a conocer los aspectos más importantes en cuanto al cumplimiento de leyes, normas y procedimientos de la empresa, estos fueron objeto de evaluación y en donde se realizó el diagnóstico, se determinaron cuáles fueron sus bases y la estructura con la que cuenta, por medio de la observación y entrevista evaluándose las áreas críticas y que pueden tener efectos negativos en su rentabilidad.

Este estudio requirió un acercamiento con el personal que trabaja en la empresa, en donde se pudo escuchar las diferentes opiniones que proporcionaban, expresando que es una buena empresa, que actúa con valores, que han tenido apoyo, que tiene varios años de estar en el mercado, lo cual demostró actitudes en el personal que labora y que benefician el buen desempeño de las atribuciones dentro de la empresa.

Con base en el análisis se pudo observar que en el área de ventas existen inconvenientes que han limitado las mismas ventas, así mismo existen otros aspectos que inciden como la lentitud en la autorización de las ampliaciones y solicitudes nuevas de créditos que son responsabilidad del departamento de créditos y facturación, aunado a ello la falta de control y seguimiento en las cuentas por cobrar que son también responsabilidad de este departamento, debido a ello se enfocó la investigación a estas áreas por el impacto que tienen dentro de los resultados de la empresa.

Se realizó un análisis utilizando la técnica del FODA que sirve para determinar las fortalezas y debilidades, así como de las amenazas y oportunidades, con el objeto de proponer mejoras y hacer recomendaciones conforme los hallazgos.

También se evaluó el impacto que tiene la rentabilidad cuando la administración de la cuenta por cobrar no está siendo eficiente, se discutió la opinión con el director de las posibles cuentas incobrables, en donde la opinión fue asertiva en relación de una economía muy cambiante y un país donde existe mucho riesgo que no dependen tanto de la administración interna de la empresa sino de los factores económicos y de seguridad del país. Sin embargo, se requiere hacer lo mejor

que en materia administrativa se refiere y al existir cuentas incobrables, se haga el trabajo de poder sustentar y ampararlas ante la Superintendencia de Administración Tributaria.

Introducción

El presente trabajo muestra la estructura de la empresa LOS TIGRES, S.A. y la investigación fue orientada a analizar las cuentas por cobrar y la problemática en la concesión de créditos y sus ampliaciones a efecto de medir el impacto financiero en los resultados de la empresa.

En el primer capítulo se presenta una breve descripción de la empresa objeto del trabajo, así como la visión, misión, valores, sus políticas y procedimiento en forma detallada y ordenada describiendo los hallazgos positivos y negativos, resultado del estudio realizado, los cuales fueron ordenados por área para tener un panorama claro. En esta parte se fundamenta la percepción que se tiene de la empresa, como producto de su experiencia y visión, existe un acercamiento a la realidad y la cultura de la empresa.

En el segundo capítulo se detalla el tipo de investigación que se utilizó para llegar a conocer los diferentes procedimientos y actividades que la empresa emplea para realizar la operación, detectado en la investigación que hacen falta procedimientos óptimos que ayuden a la administración de las cuentas por cobrar, que mejoren los procesos y exista un seguimiento posterior, con el fin de que los resultados sean favorables en la rentabilidad de la empresa.

En el tercer capítulo se muestran los resultados de la investigación, analizando los estados financieros con sus respectivas razones, teniendo una base fundamental que sea de utilidad para la toma de decisiones y el planteamiento de recomendaciones que ayuden a ejecutar eficientemente las políticas y procedimientos que administran la cuentas por cobrar, contribuyendo al aumento de la ganancia en el resultado financiero de la empresa.

Las interrogantes que surgieron en el proceso de la investigación se puede mencionar: ¿En qué medida puede afectar a la empresa una mala administración de las cuentas por cobrar, que llegue a afectar la ganancia y la rentabilidad de la empresa? ¿Cuál es la probabilidad que existe en la empresa, si por la mala administración de las cuentas por cobrar, tenga un efecto negativo que provoque el cierre temporal o total de la empresa?

En el cuarto capítulo se proponen cambios y mejoras en los procedimientos y políticas administrativas en el manejo de la cuenta por cobrar con el fin de reducir los riesgos que provoquen pérdida, por la deficiencia que pudiera existir en su administración.

En el presente trabajo se hace una propuesta que va en pro del mejoramiento de los procedimientos que tienen que ver con la administración de las cuentas por cobrar, se describe el plan, introducción, objetivos y la viabilidad en relación al recurso humano, financiero y fiscal. Se menciona el cronograma que fue proyectado para ejecutar la investigación, el cual tuvo varios cambios en el proceso del trabajo, esto fue derivado al tiempo que se ocupó para realizarlo, las propuestas fueron tratadas con el director del área para que aprobadas.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la empresa

1.1.1 Actividad principal

La empresa LOS TIGRES, S.A. Se encuentra en el ramo de la actividad comercial de productos alimenticios, como actividad principal y única se dedica a la venta y distribución de productos de consumo masivo. Dichos productos son adquiridos con proveedores nacionales y extranjeros.

1.1.2 Fecha de constitución

LOS TIGRES, S.A. Inició como una empresa individual de distribución en 1982, con un capital de Q. 3,000 y tres trabajadores. Después de algunos años en 1991, adquirió instalaciones propias; lo cual permitió cambiar su modalidad de ventas de ruteo (carga a bordo, una misma persona trabaja como piloto, entrega mercadería y vende) a preventa (es un vendedor que interactúa con clientes y otro departamento se encarga de la distribución). En esta época contaba con cobertura únicamente en cuatro departamentos; Santa Rosa, Jutiapa, Jalapa y Escuintla.

Fue hasta el 2003, que alcanzó cobertura a nivel nacional. En el 2004 pasó de ser una empresa individual a una Corporación, conformada por 4 empresas. En el 2008 se adquirió el sistema *SAP Business One*, para llevar control total de la empresa. Y también en este mismo año, se inició la venta del primer producto que la empresa tiene como marca propia y al mismo tiempo distribuye.

1.1.3 Estructura legal

LOS TIGRES, S.A., está constituida en el Registro Mercantil de la República de Guatemala, como sociedad bajo el Número de Registro 56789 Folio 454 libro 170. Como empresa mercantil bajo el Número de Registro 34025 Folio 617 libro 299. En la Superintendencia de Administración Tributaria como sociedad anónima, estando afecta a las siguientes obligaciones tributarias:

Impuesto Sobre la Renta, régimen sobre utilidades, declaración jurada, pago trimestral y anual, forma de cálculo renta imponible trimestral por el 25 %.

Impuesto al Valor Agregado, régimen general, pago mensual, forma de cálculo diferencia entre IVA cobrado e IVA pagado tasa del 12%

Impuesto de Solidaridad, régimen ISR acreditable al ISO, pagos trimestrales, forma de cálculo base imponible por tipo impositivo.

Impuesto de bebidas, régimen importador patentado, pagos mensuales, forma de cálculo frecuencia no definida.

Por los empleados que tiene, la empresa está inscrita como patrono en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Por parte del Ministerio de Trabajo y Previsión Social cumple con los contratos de sus trabajadores y el reglamento interno de trabajo, así como todo lo estipulado en el Código de Trabajo.

1.1.4 Ubicación y tamaño

La empresa está ubicada en la 3ª CALLE 7-83 Z.8 San Cristóbal Sector A-1 Mixco, Guatemala, Actualmente LOS TIGRES, S.A. cuenta con un portafolio de productos de consumo popular, se

clasifican por medio de categorías. Estas son; pastas, galletas, néctares, golosinas, especias, salsas, entre otras. Su logística de distribución le permite cubrir detallistas, semi-mayoristas, mayoristas y clientes especiales que ayudan a la distribución horizontal en los departamentos. Posee una fuerza de ventas de 50 vendedores, que cubren todo el territorio nacional, teniendo un total de empleados 195 en planilla y 36 prestadores de servicio.

1.1.5 Clientes

Los principales clientes de LOS TIGRES, S.A., son: Tiendas, depósitos, supermercados, alquimistas, Piñatería, mercados cantonales, mercados municipales, mercados de terminales. Adicionalmente la empresa cuenta con clientes claves que se dedican también a la distribución, que venden exclusivamente los productos y tienen asignado un territorio.

1.1.6 Producto

LOS TIGRES, S.A. ofrecen al público en general sus productos, siendo estos algunos de los que distribuye:

- ✓Pastas alimenticias
- ✓Chaomein
- ✓Consomé y especias
- ✓Dulces y bombones
- ✓Fósforos y carteritas
- ✓Lubricantes
- ✓Refresco endulzado
- ✓Sardinas
- ✓Sopas instantáneas

Cada uno posee diferentes presentaciones, según la cantidad solicitada por el cliente. También se vende a clientes claves que manejan áreas, en donde ellos son los encargados independientes.

1.1.7 Aspectos de Organización

En la actualidad la empresa cuenta con líderes en cada área estratégica, para planificar las diferentes actividades que tengan que ver con el proceso y las funciones del departamento que integran la organización.

1.1.8 Misión, Visión y Valores

Según el estudio realizado, se observó que la empresa tiene como cultura enseñar a las personas los valores humanos y que sirva de apoyo en su vida personal y laboral, con esta acción la empresa ha mejorado las relaciones interpersonales, servicio al cliente, respeto y a tener un personal leal y honesto.

1.1.8.1 Misión

Ser líderes en distribución de productos alimenticios a nivel nacional, a través de satisfacer las necesidades de los clientes, colaboradores, proveedores y accionistas.

1.1.8.2 Visión

Ser una empresa de distribución de productos alimenticios a nivel nacional, comprometida a brindar un servicio de calidad.

1.1.8.3 Valores

✓ Responsabilidad

Consideran como deber, dar cuenta de sus actos, y contar con la capacidad para afrontar el deber y cualquier situación conflictiva con ánimo y deseo de dar solución con un alto grado de conciencia ética y compromiso.

✓ Honestidad

Se tiene como un valor ético que se puede interpretar como integridad, dignidad, probidad, lealtad, rectitud, moralidad, conciencia y justicia. Considera no lograr nada si no inicia y mantiene acciones de compromiso con ellos mismos y con la sociedad a fin de lograr el éxito.

✓ Calidad

Lo determinan como reto a vencer en todos los aspectos de la organización y es una de las fortalezas, ya que la calidad del personal, productos y procesos, es una prioridad para lograr una alta competitividad y productividad.

✓ Servicio

Este aspecto se ha convertido en un elemento central de la venta de sus productos. El servicio de calidad es la herramienta que consideran utilizar para conseguir una mejor posición en la sociedad e inculcarlo a los co-participes del grupo, así como hacer que cada quien trabaje enfocando sus energías, intención y entusiasmo para satisfacer las necesidades del cliente.

✓ Excelencia

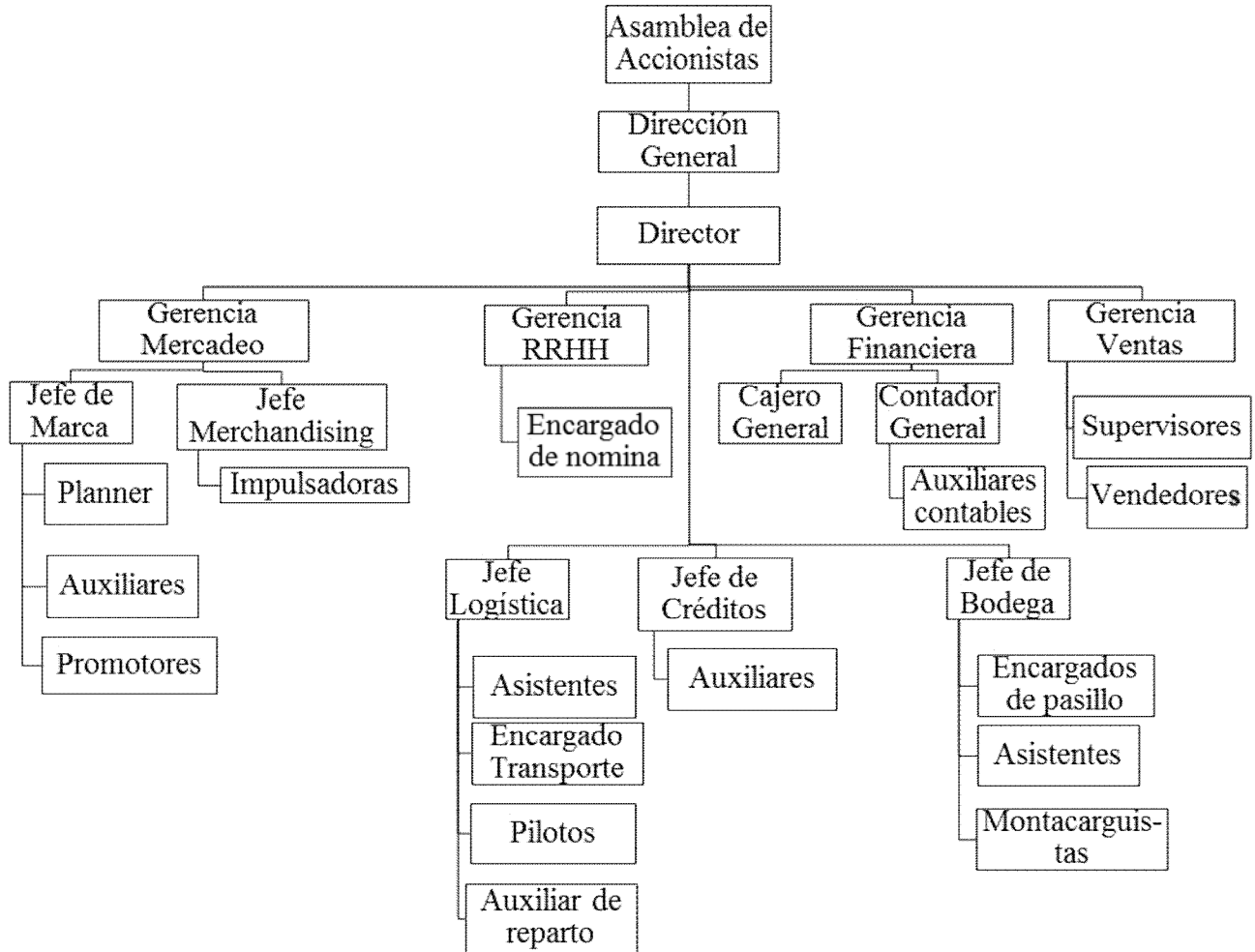
Es un aspecto muy importante en el cual hacen hincapié para lograr un grado óptimo de desarrollo en sus procesos, productos y servicio.

1.1.9 Organigrama

La empresa está compuesta con la división organizacional siguiente:

Figura 1

Organigrama LOS TIGRES, S.A.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del departamento de Recursos Humanos, según entrevista 2015.

1.1.9.1 Definición de los puestos estratégicos

✓ Asamblea de Accionistas

Es el máximo órgano social de empresa, cuenta con la plena facultad de dirigir y decidir los temas de mayor trascendencia. Está conformada por cuatro personas que según acta de constitución son nombrados como, Presidente, Vicepresidente, Secretaria y Vocal.

✓ Director General

Es la persona fundadora de la empresa y la máxima autoridad, se encarga de dirigir a toda la empresa, por medio de líderes que forman parte de un equipo que controla toda la operación, entre los cuales se mencionan algunos de los principales.

✓ Director

Es el segundo mando después de la máxima autoridad, en quien recae toda la responsabilidad y es medido por la rentabilidad que tiene la empresa.

✓ Gerente Financiero

Es la persona responsable del departamento de contabilidad, coordina y analiza en conjunto con el Director General y Director, la situación financiera de la empresa, dando sugerencias y midiendo la rentabilidad en todas las áreas.

✓ Gerente de Ventas

Encargado de cuatro supervisores y de cincuenta y cuatro personas que forman el equipo de ventas, en quien recae la responsabilidad del empuje y cumplimiento del presupuesto de ventas,

incentivando las ventas que sean acorde al presupuesto de gastos y que no existan números rojos que vayan en contra de los intereses de la empresa.

✓ Gerente de Mercadeo

Es el encargado de coordinar el presupuesto de compras, viendo estadísticas de los tiempos que rotan los diferentes productos que distribuye la empresa, solicitando apoyo a los proveedores para la realización del mercadeo y publicidad de los productos para encontrar el liderazgo en las diferentes marcas.

✓ Gerente de Recursos Humanos

Es la persona encargada del manejo del personal, contratación, capacitación y todo tipo de actividades que tengan que ver con el recurso humano que forman parte del equipo que colabora para que la empresa funcione. Todos los meses realizan la planilla de sueldos por medio del programa de nómina que funciona como un Addon que hace interface con el sistema SAP.

✓ Jefe de Créditos y Facturación

Es la persona que administra la cuenta por cobrar de clientes, líneas de créditos y litigios judiciales, la empresa utiliza el modelo que la persona que ocupa este cargo, también tiene la responsabilidad de hacerlo administrativamente y salir a campo a realizar la verificación de los saldos de cuentas que tienen más de 31 días de vencidas, así mismo es el encargado de ejecutar las demandas a las personas que ejecutan los cobros.

✓ Jefe de Bodega

Persona encargada de todo el movimiento de la mercadería, despacho a todas las ventas que se hacen en el interior del país y en la zona metropolitana, también la recepción de las compras del producto solicitado por mercadeo según la planificación realizada.

✓Jefe de Logística

Es la persona encargada de distribuir el reparto de las ventas ejecutadas a nivel de toda la república, haciendo más efectivo y rentable el reparto, asignando y así realizando el itinerario exacto para el ahorro de combustible y reducción en la depreciación de las unidades.

1.1.10 Políticas generales

1.1.10.1 Política de ventas

La empresa tiene una política de ventas que está enfocada en dos áreas vitales:

- ✓ Ventas de contado al detalle, que hacen el 20% de la venta pero que son el 80% de penetración y de presencia del producto en los puestos de ventas.
- ✓ Ventas de crédito a clientes que se han hecho según la historia de la empresa y corresponden el 80% de la venta y 20% en penetración y presencia ya que son clientes que se dedican al mayoreo y la distribución.

1.1.11 Área a evaluar

Departamento de créditos y facturación.

1.2 Planteamiento del problema

La empresa LOS TIGRES, S.A. carece de una política de créditos adecuada, que sea consistente y a la vez proporcione parámetros de confiabilidad en su otorgamiento, derivado de ello en sus cuentas por cobrar ha reflejado cuentas de dudoso cobro que están en proceso de litigios judiciales y han reducido su margen de utilidad, como antecedente se detectó fraude en la

administración de este rubro, debido a la falta de segregación de funciones en el personal. (Ver anexo 1).

Variables

- ✓ De las ventas al crédito se obtienen beneficios de fidelización de los clientes y asegurar ventas futuras para la empresa, pero también provocan riesgos, por ello se debe considerar la aplicación de una política en la administración del crédito.
- ✓ En la administración de la cuenta por cobrar los clientes de crédito representan un 80 % del total de sus ventas.

Según la entrevista que se sostuvo con el Director General, una mala administración de las cuentas por cobrar puede afectar la empresa en lo siguiente:

- ✓ Si la rotación de la cuenta por cobrar sobrepasa los 60 días, existe el riesgo de fallar con el pago y perder el crédito con los proveedores, la empresa estaría pagando intereses por el endoso de facturas cambiarias al banco o alguna entidad financiera.
- ✓ La mala administración de cuentas por cobrar provoca cuentas incobrables que pueden superar el porcentaje autorizado de reserva, según el Artículo 21 Numeral 20 del Decreto 10-2012 Del Congreso de la República y Artículo 16 del Acuerdo Gubernativo 213-2013. Cuando la reserva exceda el tres por ciento (3%) de los saldos deudores indicados, el exceso debe incluirse como renta bruta del periodo de liquidación en que se produzca el mismo. Es tan perjudicial que baja la rentabilidad de la empresa, además afecta en el pago del Impuesto Sobre la Renta sobre el excedente de la reserva que no se toma en cuenta como gasto deducible.
- ✓ Por la mala administración de las cuentas por cobrar la empresa puede incurrir en gastos adicionales para la recuperación, tales como: pago de salarios, viáticos, depreciación de

vehículo y combustible, en donde estaría reduciendo el margen de ganancia y la probabilidad de no recuperar la inversión del costo del producto.

- ✓ La empresa si no le da la debida importancia a la administración de sus cuentas por cobrar, podría tener problemas de efectivo que afectaría la operación al no contar con los recursos financieros para el pago de los gastos fijos que tiene que cubrir, como, por ejemplo: salarios, arrendamiento, impuestos, teléfono, agua, luz.

1.3 Justificación

Hacer más eficientes los procedimientos y políticas, que afectan la concesión de créditos y la administración de las cuentas por cobrar a cargo del departamento de créditos y facturación en la cartera de clientes, que le permitan a la empresa LOS TIGRES, S.A. aumentar sus utilidades y mejorar sus indicadores financieros al reducir las cuentas incobrables, cumplir con los requerimientos de cobro según Artículo 17 Numeral 1,2,3 y 4 del Acuerdo Gubernativo 213-2013, para que sean tomados como gastos deducibles y evitar contingencias fiscales futuras.

Validación de la justificación

Fue importante verificar los diferentes procedimientos que realiza los departamentos de créditos y ventas en el proceso administrativo y de ejecución de las cuentas por cobrar, porque se pudo evaluar todos los procesos y medir el desempeño de los ya existentes, en donde refleja cierta deficiencia en lo siguiente.

Departamento de Créditos y Facturación:

- ✓ La política de créditos solicita para la apertura de créditos copia de lo siguiente: D.P.I. (Documento Personal de Identificación), patente de comercio, recibo de agua o luz, R.T.U. (Registro Tributario Unificado). Por medio de papeles de trabajo se hizo una muestra de los

expedientes de crédito de cada cliente en donde se determinó que algunos no cuentan con los requisitos de apertura de créditos.

- ✓ Se entrevistó al Jefe del departamento de créditos si existe el procedimiento de confirmación de saldos a clientes e indicó que se realiza cuando existe la probabilidad que un vendedor que también funge como cobrador esté cometiendo fraude.
- ✓ La política de créditos describe que a los clientes con más de tres cheques rechazados se les anula el crédito, sin embargo, en la entrevista con el jefe de créditos mencionó que a estos clientes se les sigue despachando crédito por la antigüedad que tienen con la empresa.

Ventas

- ✓ Los supervisores que tienen a su cargo el departamento de ventas no hacen revisiones constantes.
- ✓ Al vendedor no se le capacita cuando es contratado. El por sus propios medios con el apoyo de sus compañeros de ventas, aprende sus responsabilidades y atribuciones.
- ✓ El departamento de créditos por medio del personal de ventas que es el que tiene contacto directo con el cliente, no puede actualizar los expedientes constantemente debido a que no solicitan la papelería necesaria.

1.3.1 Criterios de prelación según el área problemática

1.3.1.1 Departamento de créditos y facturación

Según la evaluación preliminar del sistema administrativo y de cómo se controla, se analiza que La empresa, necesita fortalecer el área de créditos y facturación en la administración de la cuenta por cobrar, esto porque en la evaluación de los estados de financieros, muestra una cantidad total de Q 11,000.000.00 y existe otra cuenta de créditos en recuperación por la cantidad de Q 743,000.00 que se encuentran en proceso judicial, fue necesario investigar a profundidad del porque existen y los elementos que la componen.

1 Fortalezas

- ✓ La administración de las cuentas por cobrar por medio de la política de crédito la regula en lo siguiente: apertura, otorgamiento y ampliación de créditos a clientes; administración de la labor de cobro con los vendedores y seguimiento con demandas y litigios judiciales.
- ✓ Se hace una investigación de los clientes por medio de las referencias comerciales que indican en la solicitud, antes de la apertura de los códigos y de establecer los límites de crédito.
- ✓ Se estimulan las ventas de contado proporcionando un descuento financiero del 2% por pronto pago, para que la rotación de la cuenta por cobrar mejore.

2 Debilidades

- ✓ Carecen de un plan para el logro de objetivos de cobro, en mejoramiento de la recuperación de la cuenta por cobrar.
- ✓ No existe personal de cobro que salga a las diferentes rutas, el departamento de ventas se encarga de cobrar y vender, y por lo mismo pierden el interés en la recuperación de los créditos por estar enfocados en la actividad de las ventas.
- ✓ No existe un departamento jurídico interno, para trasladar los casos de clientes que se atrasan en el pago del crédito que se les ha otorgado, por lo que se maneja por medio de una oficina externa que no le da mucha importancia.
- ✓ No existe un seguimiento en los créditos que están vencidos y es necesario determinar los procedimientos de cobro de las facturas y de liquidación de cartera de vendedores. (Ver anexo 12)

El área de ventas tiene relación en la ejecución de la recuperación de las cuentas por cobrar por no contar con un departamento específico de cobro. Por lo que se hizo un análisis de las actividades del departamento de ventas en donde se logró obtener la siguiente información:

1.3.1.2 Ventas

Según evaluación preliminar se determinó que el departamento de ventas está dividido en tres regiones, norte, sur y el área metropolitana, pero ha tenido problemas de rentabilidad en las ventas del área metropolitana, porque los gastos de operación son mayores a las ganancias que generan, existe un apalancamiento financiero (depende de la deuda), en donde las regiones del interior del país soportan el gasto.

1 Fortalezas

- ✓ Existe una estructura en la organización de las rutas, están definidas por áreas con una división para colocar a 20 vendedores.
- ✓ El personal contratado para el área metropolitana y ventas al detalle del interior del país tiene que cumplir con lo siguiente: a) Tener licencia de conducir motocicleta y b) Poseer o tener una motocicleta de su propiedad.
- ✓ Están en la primera fase de inducción para trabajar con sistema de toma pedidos por medio de Handheld y enviarlos vía internet para cumplir con despacho a 48 horas.

2 Debilidades

- ✓ No cuentan con un plan que ayude a mejorar las ventas del área metropolitana, y falta apoyo del departamento de mercadeo en el mejoramiento de promociones, de las ventas del área metropolitana.
- ✓ No existe supervisión de las operaciones en la entrega del producto, y muchas facturas son anuladas por no cumplir con el plazo de despacho.
- ✓ Falta de inducción en el montaje de los vendedores nuevos, que desconocen la operatoria y los procedimientos de sus responsabilidades a ejecutar.

1.4 Pregunta de investigación

¿En qué medida puede afectar a la empresa, una mala concesión de créditos y la administración de sus cuentas por cobrar, que llegue a impactar en la ganancia y la rentabilidad, a tal punto que provoque el cierre total o temporal de sus operaciones?

1.5 Objetivo

Esta investigación tuvo como objetivo hacer un estudio descriptivo cualitativo y cuantitativo para establecer procedimientos y políticas en la concesión de créditos y la administración de las cuentas por cobrar eficientes, que mejoren la administración de los recursos económicos, y que impacten positivamente los resultados financieros y evitar riesgos de toda naturaleza.

1.5.1 Objetivo general

Proponer cambios y mejoras en los procedimientos y políticas en la concesión de créditos y la administración de las cuentas por cobrar, que sirvan como herramienta administrativa para el otorgamiento y manejo de los créditos de la empresa, que ayuden a disminuir los fraudes por el personal de ventas encargado de realizar los cobros de las de facturas de los clientes y que la empresa cumpla con los requerimientos de cobro según las leyes vigentes y evitar contingencias fiscales futuras.

1.5.2 Objetivos específicos

- ✓ Determinar por medio de la evaluación integral la eficiencia de la política de créditos existente e identificar si se están cumpliendo a cabalidad, situación contraria se deben recomendar correcciones acordes con las necesidades de la empresa.

- ✓ Evaluar la administración de las cuentas por cobrar, para identificar y aprovechar fortalezas y dar sugerencias para la corrección de las deficiencias y debilidades.

1.6 Alcances y límites

1.6.1 Alcances

- ✓ El presente análisis se realizó con base a las operaciones del año 2013 y 2014, en el área fiscal, financiera y administrativa, apoyando y dando herramientas a las empresas que se dedican a la comercialización de productos alimenticios.
- ✓ En el análisis de estos periodos se pudo mostrar cómo afecta financieramente la mala administración de las cuentas por cobrar.

1.6.2 Límites

- ✓ Por restricciones de Dirección General, se limitó la revisión completa de las cuentas que están en proceso judicial de fraudes que han cometido el personal de ventas encargado de los cobros de factura y que forman el rubro de créditos en recuperación en el Balance General y que conforman parte de las cuentas por cobrar.
- ✓ Por motivos de confidencialidad, se omite el nombre y datos específicos de la empresa objeto de estudio. También, para el análisis de los aspectos financieros, se modificaron las cifras por medio de un factor estándar que no altera los datos obtenidos.
- ✓ El tiempo puede ser limitante para proponer algunos procedimientos que se realizan en el campo con los clientes, porque es necesario salir al interior con los vendedores para verificar las técnicas de cobro y los que son ejecutados administrativamente en las instalaciones de la empresa en el proceso de liquidación que realizan todas las semanas el personal de ventas de lo recaudado.

1.7 Marco Teórico

1.7.1 Control de créditos comerciales

Carlos (2012) determina que:

El departamento de crédito y cobranza tiene la responsabilidad de otorgar, vigilar y supervisar las cuentas por cobrar de aquellas personas que por medio de las ventas tienen un adeudo con la empresa, y sobre todo que éste se recupere de manera oportuna y en condiciones normales establecidas de acuerdo a las políticas de crédito. (p.119)

1.7.1.1 Políticas de crédito

Por su parte, Alfonso Ortega define estas cuentas como:

“una función de la administración financiera del capital de trabajo, ya que coordina los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de las variables de política de crédito comercial concedido a clientes y política de cobros” (p.236)

1.7.1.2 Procedimientos o estándares de crédito

En el documento Control Interno-Nuevo Concepto se define como:

“El conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que, ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función

administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes grupos de interés que debe atender. (Chacón, Paredes, Wladimir, 2007)

1.7.1.3 Principales ventajas, del Manual de Procedimientos

- ✓ Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos estos que por otro lado sería difícil reunir.
- ✓ La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.
- ✓ Perfeccionan la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a que áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión.
- ✓ Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- ✓ Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que figuran un sistema.
- ✓ Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- ✓ Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir. (Gómez F, 1993)

1.7.1.4 Políticas de cobranza

En términos y definiciones (en línea) www.cobranza.us se define que:

“Se refiere a los procedimientos que la empresa usa para cobrar las cuentas vencidas y no pagadas”.

1.7.2 Administración de cuentas por cobrar

En la definición de administración de cuentas por cobrar Lawrence J. (2000) apunta que:

Además de la administración del efectivo y de los valores negociables, las empresas también deben de administrar sus cuentas por cobrar y sus inventarios. Estas dos cuentas representan comúnmente la inversión más importante en activos circulantes de la empresa, de tal manera que su administración prudente afecta los costos en forma significativa y además incide en la posición competitiva de la compañía. (p. 560)

Lawrence J. (2000) añade que:

Las cuentas por cobrar representan la concesión de crédito de la empresa a sus clientes. La concesión de crédito a los clientes es un costo por hacer negocios. Al mantener su dinero inmóvil en cuentas por cobrar, la empresa pierde el valor del dinero en el tiempo y corre el riesgo del incumplimiento por parte de los clientes. (p. 561)

1.7.2.1. Concepto de cuentas por cobrar

Vallado (s.f.) afirma que:

Las 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 efectivos. 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.

Una de las teorías del crédito es la de Sardiñas Benítez, et al (s.f.) refiere:

Abono, descargo, partida que se registra en el haber de las cuentas, derecho a percibir una suma de dinero u otra cosa. Márgen otorgado a una persona o empresa para realizar operaciones crediticias o comprar a plazos. Prestigio comercial de una empresa.

Meigs (s.f.) en su obra citada señala lo siguiente: "El capital fluye hacia aquellas áreas en las cuales los inversionistas esperan recibir los mayores rendimientos con el menor riesgo. ¿Cómo pronostican los inversionistas el riesgo y el rendimiento potencial? Principalmente mediante el análisis de la información contable."

1.7.2.2. Objetivo de las cuentas por cobrar

Según Gitman (2000), expresa que "Las cuentas por cobrar son derechos exigibles provenientes de ventas, servicios prestados, préstamos o anticipos otorgados; representan el crédito comercial que concede la empresa a sus clientes con una cuenta abierta". (p. 561)

Del toro (2011) concluyo que:

Las ventas a crédito dan como resultado las cuentas por cobrar que normalmente incluyen condiciones de créditos que estipulan el pago en un plazo de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año, por esta razón se consideran como activos circulantes de la empresa.

De ahí se definen aspectos de análisis para una valoración cualitativa y cuantitativa de estos activos, como son:

1. Las políticas de créditos
2. Las condiciones de créditos
3. Las Políticas de cobro (p. 11)

1.7.3 Políticas de cuentas por cobrar

Torres, Jiménez, Pérez y Jiménez (2011) mencionan que:

Las políticas deben ser cuidadosamente estudiadas antes de establecerse para comprobar que las condiciones bajo las cuales se pretende conceder crédito están acordes con la realidad económica del mercado donde opera y evitar al ser aplicadas una repercusión negativa en los resultados de la empresa. Una buena política es la que se es razonable en todo. (p. 30)

1.7.3.1 Política de venta al crédito

Ovando Cermeño, MA. 2008. Auditoría de cuentas por cobrar y créditos de recuperación dudosa en Guatemala. En su Tesis de Lic. CPA., USAC Guatemala. Expone que:

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

1.7.3.2 Política de descuento por pronto pago

Marroquín Reyes, AO. 2007. Administración de las cuentas por cobrar en el comercio. Tesis Lic. CPA, USAC Guatemala. Define al descuento por pronto pago como: “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 pago”.

Torres, Jiménez, Pérez y Jiménez (2011) señalo que:

La aplicación del descuento por pronto pago en una determinación correcta en cuanto a los porcentajes de descuentos y los días, es oportuno pues genera beneficios al 31 del mes, al reducirse el período de cobro con influencia positiva en la administración del efectivo y de los inventarios. (p.30)

1.7.4 Morosidad

Torres, Jiménez, Pérez y Jiménez (2011) agrega que:

La morosidad en los pagos inmoviliza recursos que podrían estar generando beneficios en otra parte, lo cual viene a crear un costo de oportunidad por el tiempo adicional en que los recursos están inmovilizados después de transcurrido el período de cobro normal.

1.7.5 Cuentas incobrables

Entre los requerimientos que la ley establece de las cuentas incobrables indica:

Las cuentas incobrables para las cuales se justifique tal calificación, que se origine exclusivamente de operaciones realizadas con sus clientes, sin incluir créditos fiscales o préstamos a funcionarios y empleados, (Decreto número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Actualización Tributaria, Impuesto Sobre la Renta,, p.38)

1.7.6 Análisis financiero

Lawrence J. (2000) añade que:

Los estados financieros contienen información importante sobre el resultado operativo y la posición financiera de una empresa. La coincidencia de estos estados financieros, permite utilizar su información para realizar comparaciones entre las empresas y a través del tiempo. La relación

entre ciertas partidas de la información financiera se emplea para identificar áreas donde la empresa destaca y, algo más importante, áreas con oportunidades de ser mejoradas. (p.111)

1.7.6.1 Razones financieras

Moyer y Kretlow (2005) relaciona que:

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 empresas. (p.65)

1.7.6.2 Razón circulante

Carlos (2012), “Esta razón indica el número de veces que la empresa puede cumplir con las obligaciones financieras”. (p.34)

Lawrence (2000), “La razón circulante, una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, determina la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo”. (p.119) Se expresa de la manera siguiente:

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Una razón circulante de 2.0 se considera aceptable en ocasiones, pero la aceptabilidad de un valor depende del tipo de empresa. Por ejemplo, una razón circulante de 1.0 sería admisible para una empresa de servicios públicos, pero sería inaceptable para una empresa de manufactura.

1.7.6.3 Razón de liquidez inmediata (prueba del ácido)

Carlos (2012),” Esta razón muestra el número de veces que la empresa cuenta con el recurso monetario con mayor grado de disponibilidad con relación a las deudas y obligaciones a corto plazo” (p.34)

Lawrence (2000), “Es similar a la razón circulante excepto porque excluye al inventario, el cual generalmente es el menos líquido de los activos circulantes”. (p.120)

$$\frac{\text{Activo Circulante - Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Una razón líquida de 1.0 o mayor se recomienda ocasionalmente, pero, al igual que con la razón circulante, un valor aceptable depende sobre todo del tipo de empresa.

1.7.6.4 Rotación de cuentas por cobrar

Ángel (2007, parr.2) expresa que:

Se debe tomar en cuenta que cuando la rotación de las cuentas por cobrar disminuye el periodo medio de cobro va a aumentar, lo que quiere decir que las cuentas van a tardar más en hacerse efectivo, por lo tanto, va a surgir un nuevo costo, que va a ser el monto de aquellas cuentas que antes se recuperaban en menor tiempo y ahora se van a realizar en un mayor tiempo, por consiguiente, su valor no va a ser el costo de venta sino el precio de venta.

Lawrence (2000), “El periodo promedio de cobro, o tiempo promedio de las cuentas por cobrar, es útil para la evaluación de las políticas de crédito y cobranza. Se calcula al dividir el saldo de las cuentas por cobrar entre el promedio de las ventas diarias”. (p.122)

$$\begin{aligned} \text{Periodo promedio de cobro} &= \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{ventas promedio por día}} \\ &= \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\frac{\text{ventas anuales}}{360}} \end{aligned}$$

1.7.6.5 Período promedio de cobro

Carlos (2012) expresa:

En general, el estándar de esta razón es de 30 días, aunque se debe analizar el giro de la empresa y el establecimiento de las políticas, no obstante, esta razón indica el tiempo en el que se realiza el cobro de las cuentas. (p.114)

$$\begin{array}{l} \text{Plazo de cobranza} \qquad \qquad \qquad 360 \text{ días} \\ \hline \text{Rotación de clientes} \end{array}$$

1.7.6.6 Estados financieros

Edvin Yobany Gómez Morataya. Índices de Desempeño aplicados al área financiera de una empresa industrial. Tesis USAC. Guatemala, Año 2008. Agrega que:

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 dada.

1.7.7 Obligación tributaria

El Código Tributario Decreto número 6-91, del Congreso de la República de Guatemala, artículo 14 señala que

“La obligación tributaria constituye un vínculo jurídico, de carácter personal, entre la Administración Tributaria y otros entes públicos acreedores del tributo y los sujetos pasivos de ella. Tiene por objeto la prestación de un tributo, surge al realizarse el presupuesto del hecho generador previsto en la ley y conserva su carácter personal a menos que su cumplimiento se asegure mediante garantía real o fiduciaria, sobre determinados bienes o con privilegios especiales.”

1.7.7.1 Sujetos de la Obligación Tributaria

El Código Tributario Decreto número 6-91, respectivamente en los artículos 17 y 18, reconoce las siguientes definiciones:

- a. Sujeto Activo: “es el Estado o el ente público acreedor del tributo”.
- b. Sujeto Pasivo: “es el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyentes o de responsable”.

1.7.7.2 Tributos

Según el Código Tributario Decreto número 6-91 del Congreso de la República de Guatemala, artículo 9, “Tributos son las prestaciones comúnmente en dinero que el Estado exige en ejercicio de su poder tributario, con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines”

Según el Código Tributario Decreto número 6-91 del Congreso de la República de Guatemala, artículo 10, son tributos “los impuestos, arbitrios, contribuciones especiales y contribuciones por mejoras”. Del artículo 11 al 13 este código establece las siguientes definiciones:

- a. Impuesto: “es el tributo que tiene como hecho generador, una actividad estatal general no relacionada concretamente con el contribuyente”.
- b. Arbitrio: “es el impuesto decretado por ley a favor de una o varias municipalidades”.
- c. Contribución especial: “es el tributo que tiene como determinante del hecho generador, beneficios directos para el contribuyente, derivados de la realización de obras públicas o de servicios estatales”.
- d. Contribución por mejoras:” es la establecida para costear la obra pública que produce una plusvalía inmobiliaria y tiene como límite para su recaudación, el gasto total realizado y como límite individual para el contribuyente, el incremento de valor del inmueble beneficiado”.

1.7.7.3 Impuesto Sobre la Renta

El Impuesto Sobre la Renta es un impuesto directo que grava todo tipo de ingreso que constituya utilidad o beneficio que rinda un bien o actividad y todos los beneficios, utilidades que se perciban o devenguen y los incrementos de patrimonio que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios en un período fiscal determinado, cualquiera que sea su naturaleza, origen o denominación.

La Ley de Actualización Tributaria Decreto número 10-2012, artículo 1, indica que se decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes patrimonios, sean estos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país.

1.7.7.4 Categorías de rentas según su procedencia

La Ley de Actualización Tributaria Decreto número 10-2012 establece, en el artículo 2, las siguientes categorías:

- ✓ Rentas de las actividades lucrativas
- ✓ Rentas del trabajo
- ✓ Rentas del capital y las ganancias de capital

En dicho artículo se indica que, sin perjuicio de las disposiciones generales, las regulaciones correspondientes a cada categoría de renta se establecen y el impuesto se liquida en forma separada, conforme a cada uno de los títulos del libro 1, Impuesto Sobre la Renta.

1.7.8 Instrumentos financieros básicos

1.7.8.1 Concepto

Un instrumento financiero es un contrato que da lugar a un activo financiero de una entidad y a un pasivo financiero o a un instrumento de patrimonio de otra entidad, conforme a la sección 11.3 NIIF para PYMES.

1.7.8.2 Instrumentos financieros básicos

Una entidad contabilizará los siguientes instrumentos financieros como instrumentos financieros básicos de acuerdo con lo establecido en la Sección 11.8 NIIF para PYMES los siguientes:

- (a) Efectivo.
- (b) Un instrumento de deuda (como una cuenta, pagaré o préstamo por cobrar o pagar)
- (c) Un compromiso de recibir un préstamo que:

- (i) no pueda liquidarse por el importe neto en efectivo, y
 - (ii) cuando se ejecute el compromiso
- (d) Una inversión en acciones preferentes no convertibles y acciones preferentes u ordinarias sin opción de venta.

1.7.8.3 Evaluación del deterioro (morosidad)

Al final de cada periodo sobre el que se informa, una entidad evaluará si existe evidencia objetiva de deterioro del valor de los activos financieros que se midan al costo o al costo amortizado. Cuando exista evidencia objetiva de deterioro del valor, la entidad reconocerá inmediatamente una pérdida por deterioro del valor en resultados, de acuerdo con lo establecido en la Sección 11.21 NIIF para PYMES.

1.7.8.4 Evidencia objetiva

La evidencia objetiva de que un activo financiero o un grupo de activos están deteriorados incluye información observable que requiera la atención del tenedor del activo respecto a los siguientes sucesos que causan la pérdida, de acuerdo con lo establecido en la sección 11.22 NIIF para PYMES son los siguientes:

- (a) Dificultades financieras significativas del emisor o del obligado.
- (b) Infracciones del contrato, tales como incumplimientos o moras en el pago de los intereses o del principal.
- (c) El acreedor, por razones económicas o legales relacionadas con dificultades financieras del deudor, otorga a éste concesiones que no le habría otorgado en otras circunstancias.
- (d) Pase a ser probable que el deudor entre en quiebra o en otra forma de reorganización financiera.
- (e) Los datos observables que indican que ha habido una disminución medible en los flujos futuros estimados de efectivo de un grupo de activos financieros desde su reconocimiento inicial,

aunque la disminución no pueda todavía identificarse con activos financieros individuales incluidos

Capítulo 2

2.1 Tipo de investigación

2.1.1 Descriptiva

Por medio de la investigación descriptiva se llegó a conocer las situaciones, procedimientos y actividades que predominan en la empresa, a través de la descripción exacta de las actividades, de los diferentes procedimientos y los procesos que el personal de la empresa realiza en todas las actividades de las diferentes áreas. La meta que se tuvo en la investigación no se limitó solo a la recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones que existen entre todos los departamentos y en que procedimiento, departamento o área existe un problema que pueda afectar la operación.

La investigación se hizo por medio de cédulas de entrevistas que ayudaron a recolectar la información y datos, sobre los cuales surge la pregunta de un tema a investigar en donde se expone y resume la información para analizarla, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan a la mejora de los procedimientos.

2.1.2 Etapas empleadas en la investigación:

- ✓ Se examinaron las características del problema o tema escogido.
- ✓ Se definió el tema o problema que fue sujeto de investigación.
- ✓ Se enumeraron los objetivos generales y específicos.
- ✓ Se determinó cuáles fueron las fuentes apropiadas (Cédulas de entrevista por áreas y marco teórico)
- ✓ Fueron seleccionados y elaboradas las técnicas para la recolección de datos.

- ✓ Se establecieron, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuaron al propósito del estudio y que permitieron poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
- ✓ Se realizaron observaciones objetivas y exactas.
- ✓ Se pudieron describir, analizar e interpretar los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

2.1.3 Expresión de datos

Los datos que se obtuvieron de la investigación son cuantitativos, esto es porque los cálculos sobre los estados financieros se hacen por media matemática. Los símbolos numéricos que se utilizaron para la exposición de los datos provienen de un cálculo o medición de las razones financieras. Se pueden medir por medio de la información recabada de la empresa.

2.2 Sujetos de la investigación

2.2.1 Áreas involucradas

2.2.1.1 Departamento de créditos y facturación y Departamento de ventas

Según la evaluación preliminar del sistema de control interno, se analizó que la empresa, necesitaba fortalecer el área de créditos y facturación en la administración de la cuentas por cobrar, esto porque en la evaluación de los estados de financieros, muestra una cantidad significativa en el Estado de Resultados de Q 10,907,503.92 y unas cuentas de riesgo de cobro en créditos en recuperación por la cantidad de Q 733,213.00, es necesario investigar a profundidad del porqué existen y los elementos que la componen.

2.2.1.2 Departamento de ventas

Se determinó que el departamento de ventas es el encargado de vender y de realizar el cobro de los créditos otorgados a los diferentes clientes de las tres regiones, norte, sur y el área metropolitana, por lo que se analizaron los procedimientos que tengan relación con la administración de las cuentas por cobrar y el cobro de las facturas.

2.3 Instrumentos de medición

A continuación, se detallan los estudios que se realizaron durante la etapa de la investigación, las adaptaciones estarán dirigidos a las áreas de créditos y ventas, para determinar los diferentes procesos y actividad de la empresa que ayudarán al objeto de estudio.

1. Del entorno

Del entorno general se revisaron los factores, económicos, socioculturales, políticos y administrativos, tecnológicos.

Del entorno específico se revisaron los factores relativos a los clientes, a la competencia.

Con esta información se preparó un análisis de la matriz FODA, basado en el entorno de la empresa.

2. Del marco geográfico, económico y sociológico

Se observó a través de indicadores financieros, la rotación del inventario y la rentabilidad histórica que la empresa ha tenido los años anteriores, utilizando como base el sistema que utilizan y los estados financieros presentados en la declaración anual del Impuesto Sobre la Renta.

3. De los objetivos de la empresa

Se recabó información a través de entrevistas, entre las cuáles se reflejan los objetivos generales a corto, mediano y largo plazo de las áreas que tengan relación más cercana al departamento de créditos y ventas para establecer el apoyo y en qué posición se encuentra dentro de la empresa. Se verifico que los objetivos específicos fueron congruentes en el cumplimiento de los objetivos generales. En cuanto a los objetivos financieros que se relacionen con la rentabilidad. Analizó a través de un cuestionario la existencia y eficiencia del presupuesto. (Ver anexo 2)

4. De la planeación

A través de un cuestionario se efectuó la revisión de la empresa para verificar si cuenta con un plan estratégico enfocada en el cumplimiento de la misión y visión. (Ver anexo 3)

5. De la organización

Se desarrolló una encuesta que permitió conocer el grado de detalle del organigrama general y/o particular, que a su vez permita conocer si las funciones están distribuidas de acuerdo con la estructura organizacional. (Ver anexo 4)

6. De la dirección

A través de cuestionarios se permitió conocer si se están ejecutando los planes, si existe la comunicación y supervisión en el alcance de las metas.

7. Del control

A través de una encuesta se evaluó la situación real de la empresa de acuerdo con los objetivos y los tipos de controles existentes. (Ver anexo 5)

8. De la Información

Se evaluó a través de narrativas si la información financiera proporcionada es confiable y exacta, así como la frecuencia es revisada y corroborada.

9. De los recursos financieros

Se requirió información financiera de la empresa, así como los medios mediante los cuales se obtienen los ingresos o financiamientos de la empresa. Se analizaron los estados financieros del año en curso, así como de los dos últimos años. (Ver anexo 6)

2.4 Comentario Independiente

Se evaluaron todos los procesos, encontrando la forma y rapidez de la misma y por lo consiguiente se utilizaron las siguientes técnicas:

- ✓ Observación directa
- ✓ Entrevista
- ✓ Cuestionarios
- ✓ Cédulas

La investigación se diseñó de la siguiente manera

2.4.1 Planeación

Se evaluó el departamento encargado de la administración de las cuentas por cobrar de la empresa LOS TIGRES, S.A.

2.4.2 Objetivo general

Estudiar el desempeño de los procedimientos administrativos de la cuenta por cobrar y sugerir mejoras en la política de crédito que sean útiles en las decisiones para la apertura o ampliación de créditos.

2.4.3 Objetivos específicos

- ✓ Hacer que el empresario ya sea individual o jurídico, tome conciencia de que es necesario el correcto cumplimiento de los diferentes procedimientos administrativos de la cuenta por cobrar de su empresa.
- ✓ Determinar por medio de la evaluación integral la eficacia de la política de créditos existente y que la empresa esté en condiciones de otorgar créditos a sus clientes, situación contraria se deben implementar correcciones acordes con las necesidades de la empresa.
- ✓ Elaborar un diagnóstico sobre el estado actual del funcionamiento del departamento de créditos y facturación para identificar y aprovechar fortalezas y dar sugerencias para la corrección de las deficiencias y debilidades.
- ✓ Verificar los diferentes procedimientos del manejo de la documentación que tenga que ver con la cuenta por cobrar, que sean los adecuados para llevar a cabo las tareas específicas que se realizan.

2.4.4 Fuentes de estudio

- ✓ Internas: Entrevistas y cuestionarios aplicados a todas las áreas involucradas y que tengan que ver en el proceso administrativo de la cuenta por cobrar.
- ✓ Externas: Consulta de teoría escrita en libros, que nos ayuden a tener lineamiento firme para regular y medir el buen funcionamiento de la administración de las cuentas por cobrar.

2.5 Aporte esperado

2.5.1 A la empresa

Se pretende sugerir propuestas que ayuden al buen desempeño de la función administrativa de las cuentas por cobrar y mejoren la rentabilidad para que su efectivo tenga una mejor fluidez en la operación.

2.5.2 Al futuro profesional

Se espera acumular una serie de conocimientos que ayude a la mejora permanente de la profesión que se desempeñará en las diferentes empresas que contraten los servicios profesionales.

2.5.3 Al estudiante

Se espera proporcionar una herramienta que ayude a los estudiantes a comprender mejor en que consiste la administración de las cuentas por cobrar y su importancia en las empresas que se dedican a la comercialización de productos alimenticios de consumo masivo.

Capítulo 3

3 Resultado de la investigación

3.1 Historia y operaciones

La empresa Los Tigres, S.A. fue constituida bajo las Leyes de la República de Guatemala el 28 de noviembre de 2003. Su principal actividad consiste en la compra y venta al por mayor y menor de mercaderías, pastas alimenticias y abarrotes en general, tanto en Guatemala como en otros países Extranjeros.

3.1.1 Unidad monetaria

Los Estados Financieros y sus notas están expresados en Quetzales, Moneda Oficial de la República de Guatemala. Al 31 de diciembre 2014 y 2013 el Tipo de Cambio fue de Q. 7.59675 y Q. 7.984137 respectivamente, por US\$. 1.00 dólar de los Estados Unidos de Norteamérica. Por Resolución No. 126-2006 de la Junta Monetaria a partir del 1 de diciembre de 2006 sólo existe un tipo de cambio.

3.1.2 Prácticas y bases contables

a. Prácticas y bases de contabilidad

La compañía prepara los Estados Financieros de acuerdo con Prácticas y Bases de Contabilidad utilizadas para la preparación de la Declaración Jurada Anual del Impuesto Sobre la Renta aplicables en Guatemala de acuerdo a lo establecido en el Decreto 2-70, Artículo 368 del Código de Comercio y al Decreto 10-2012 Ley del Impuesto Sobre la Renta, reformado por el Decreto No. 19-2013, vigentes en la República de Guatemala. Todo ello conforme al Principio de

Legalidad establecido en el Artículo 239 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

b. Estimación para cuentas incobrables:

La Compañía mantiene una estimación equivalente al 3% de las Cuentas por Cobrar, que es el máximo permitido por la Ley del Impuesto Sobre la Renta, para cubrir cualquier saldo que pudiera ser de dudosa recuperación. Las Cuentas Incobrables depuradas se cargan a la estimación, la que al final del año se regulariza para dejarla en el monto máximo permitido antes mencionado. Esta regularización se hace con cargo o crédito a los Resultados del Ejercicio.

c. Inventarios:

Los Inventarios de mercaderías, están valuados al Costo Promedio Ponderado.

d. Propiedad, Planta y Equipo:

La propiedad, planta y equipo se registran al Costo de Adquisición. Las renovaciones y mejoras importantes se capitalizan, mientras que los desembolsos por reparaciones y mantenimiento que no mejoran el activo ni alargan su vida útil restante, se cargan a los resultados a medida que se efectúan.

e. Depreciación:

Los activos fijos se deprecian por el método de línea recta utilizando las tasas máximas permitidas por la Ley del Impuesto Sobre la Renta, las que se asemejan a las tasas basadas en las vidas útiles estimadas de los Activos.

No se asigna valor residual a los Activos Fijos depreciados en su totalidad, el Costo y la Depreciación Acumulada permanecen en las respectivas cuentas, hasta que estos activos son vendidos o retirados.

f. Amortización:

Los Gastos de Organización de la Compañía han sido diferidos y se amortizan en un período de cinco años a razón del 20% anual. Asimismo, el software es considerado intangible y se amortiza en un período de cinco años.

g. Transacciones en moneda extranjera:

Las transacciones en moneda extranjera se contabilizan a su equivalente en quetzales en el momento en que se realiza la operación. El diferencial de cambio, si existiera alguno que resulta entre el momento en que se registra la operación y la fecha de su cancelación se registra contra los resultados del ejercicio.

h. Activos en moneda extranjera:

Los Activos en moneda extranjera se presentan a su valor equivalente en quetzales, utilizando la tasa de cambio vigente en el mercado bancario de divisas al final del año.

i. Pasivos en moneda extranjera:

Los Pasivos en Moneda Extranjera se presentan a su valor equivalente en quetzales, utilizando la Tasa de Cambio vigente en el Mercado Bancario de divisas al final del año.

j. Riesgo por tipo de cambio de moneda:

La mayor parte de las operaciones de la Compañía se efectúan a nivel local; sin embargo, algunas transacciones relacionadas con las importaciones de mercadería, inversiones en compañías relacionadas, ventas a clientes del extranjero y cuentas de depósitos monetarios, están expresadas en otras monedas, por lo tanto, existen riesgos cambiarios emergentes de la exposición de la moneda local.

k. Riesgo de crédito:

La empresa está sujeta a este riesgo por las ventas al crédito que efectúa a sus clientes, para lo cual ha definido políticas y procedimientos de crédito y cobros para asegurar la venta y recuperación de los créditos que se efectúan a clientes recurrentes.

l. Riesgo de liquidez:

La Compañía ejerce una administración de riesgo de liquidez no muy prudente, para lo cual necesita agilizar la recuperación de sus activos circulantes para recuperar el efectivo y otros instrumentos líquidos dentro de sus estados financieros.

3.2 Área Financiera

Por medio de la información contable proporcionada, se incluyó un análisis de razones financieras de liquidez y la actividad que la empresa realiza, resaltando la deficiencia que existen según los periodos contables 2013 y 2014, es por ello que el trabajo va enfocado a proponer recomendaciones de los diferentes procesos y procedimientos en las políticas de crédito de la empresa para mejorar su ejecución en la administración de las cuentas por cobrar.

3.2.1 Estados Financieros

Por medio de la información de los estados financieros se mide el resultado de las operaciones, saldo de cuentas por cobrar, cuantificación de los bienes que la empresa posee o los compromisos adquiridos con los proveedores de productos o servicios, durante un período contable determinado. Para indicar y cuantificar de mejor manera la situación de la empresa objeto de estudio, se presentan los estados financieros comparativos de 2013 y 2014 los cuales se tuvieron a la vista.

3.2.2 Estado de Resultados

Muestra los ingresos, los gastos y la utilidad o pérdida neta como resultado de las operaciones del negocio durante los períodos 2013 y 2014, es un estado financiero que refleja la actividad de operación de la empresa, información necesaria para realizar el análisis de la situación financiera, se presenta de la siguiente manera.

Cuadro 1
Estado de Resultados - Comparativo
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013 – 2014
(Cifras Expresadas en Quetzales)

<u>NOMBRE DE LA CUENTA</u>	AÑO 2013		AÑO 2014		Analisis Horizontal	
					Incremento o (Disminucion)	
					Monto	Porcentaje
VENTAS Y SERVICIOS	98,333,544.05	100%	100,737,892.69	100%	2,404,348.64	2.45%
Ventas locales	96,965,515.97	98.61%	99,186,485.36	98.46%	2,220,969.39	2.29%
Ventas exterior	1,236,673.21	1.26%	1,354,091.49	1.34%	117,418.28	9.49%
Servicios prestados	131,354.87	0.13%	197,315.83	0.20%	65,960.97	50.22%
(-) COSTO DE VENTAS	(73,386,715.75)	74.63%	(74,901,806.07)	74.35%	(1,515,090.32)	2.06%
MARGEN BRUTO	24,946,828.30	25.37%	25,836,086.62	25.65%	889,258.32	3.56%
(-) TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	(22,271,273.17)	22.65%	(24,459,174.02)	24.28%	(2,187,900.85)	9.82%
GASTOS DE VENTA	(17,898,000.05)	18.20%	(19,675,675.68)	19.53%	(1,777,675.63)	9.93%
Gastos de logística	(5,298,349.52)	5.39%	(6,054,176.60)	6.01%	(755,827.08)	14.27%
Gastos de ventas	(1,872,512.75)	1.90%	(1,624,967.50)	1.61%	247,545.25	-13.22%
Otros gastos ventas	(10,727,137.78)	10.91%	(11,996,531.58)	11.91%	(1,269,393.80)	11.83%
GASTOS DE ADMINISTRACION	(4,373,273.12)	4.45%	(4,783,498.34)	4.75%	(410,225.22)	9.38%
Gastos administrativos	(4,076,091.12)	4.15%	(4,624,637.01)	4.59%	(548,545.89)	13.46%
Gastos no deducibles	(297,182.00)	0.30%	(158,861.33)	0.16%	138,320.67	-46.54%
(=) RESULTADO EN OPERACION	2,675,555.13	2.72%	1,376,912.60	1.37%	(1,298,642.53)	-48.54%
(+/-) TOTAL DE GASTOS O PRODUCTOS FINANCIEROS	374,843.18	0.38%	(162,819.33)	-0.16%	(537,662.51)	-143.44%
Productos financieros	602,434.71	0.61%	137,271.67	0.14%	(465,163.04)	-77.21%
Gastos financieros	(227,591.53)	-0.23%	(300,091.00)	-0.30%	(72,499.47)	31.86%
GANANCIA ANTES DEL IMPUESTO	3,050,398.31	3.10%	1,214,093.27	1.21%	(1,836,305.04)	-60.20%
Impuesto sobre la renta	829,380.82	0.84%	367,033.06	0.36%	(462,347.76)	-55.75%
Reserva legal	111,050.87	0.11%	42,352.98	0.04%	(68,697.89)	-61.86%
GANANCIA NETA	2,109,966.62	2.15%	804,707.23	0.80%	(1,305,259.39)	-61.86%

Fuente: Análisis y evaluación porcentual propia, según estados financieros del año 2013 y 2014 proporcionados por departamento de contabilidad.

Cuadro 2
Balance General - comparativo
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013 – 2014
(Cifras Expresadas en Quetzales)

Nombre de cuenta			Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
	2,013	2,014	Incremento o (Disminución)		Incremento o (Disminución)	
			2,013	2,014	Monto	Porcentaje
ACTIVOS	25,689,869.20	24,541,956.11	100%	100%	(1,147,913.09)	-4.47%
ACTIVO CORRIENTE	25,319,688.18	24,256,412.46	98.56%	98.84%	(1,063,275.72)	-4.20%
Caja y bancos	1,859,648.84	4,234,391.52	7.24%	17.25%	2,374,742.68	127.70%
Cuentas por cobrar	15,017,884.74	10,907,503.92	58.46%	44.44%	(4,110,380.82)	-27.37%
Créditos fiscales	236,838.17	-	0.92%	0.00%	(236,838.17)	-100.00%
Pagos anticipados	860,938.21	579,403.24	3.35%	2.36%	(281,534.97)	-32.70%
Inventarios	7,194,266.96	8,266,925.75	28.00%	33.68%	1,072,658.79	14.91%
Otros activos	150,111.26	268,188.03	0.58%	1.09%	118,076.77	78.66%
ACTIVO NO CORRIENTE	370,181.02	285,543.65	1.44%	1.16%	(84,637.37)	-22.86%
Mobiliario y equipo	31,251.89	44,610.88	0.12%	0.18%	13,358.99	42.75%
Equipo de computo	163,939.48	106,044.48	0.64%	0.43%	(57,895.00)	-35.31%
Equipo telefónico	2,179.17	6,762.50	0.01%	0.03%	4,583.33	210.32%
Equipo de seguridad	36,030.16	31,469.16	0.14%	0.13%	(4,561.00)	-12.66%
Vehículos	940.30	444.82	0.00%	0.00%	(495.48)	-52.69%
Herramientas	2,721.42	4,035.40	0.01%	0.02%	1,313.98	48.28%
Equipos varios	133,118.60	92,176.41	0.52%	0.38%	(40,942.19)	-30.76%
PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	25,689,869.20	24,541,956.11	100.00%	100.00%	(1,147,913.09)	-4.47%
PASIVO CORRIENTE	16,552,202.05	14,394,089.12	64.43%	58.65%	(2,158,112.93)	-13.04%
Proveedores	10,439,123.51	12,933,668.34	40.64%	52.70%	2,494,544.83	23.90%
Cuentas por pagar	2,050,693.41	1,460,420.78	7.98%	5.95%	(590,272.63)	-28.78%
Prestamos bancario	4,062,385.13	-	15.81%	0.00%	(4,062,385.13)	-100.00%
PATRIMONIO NETO	9,137,667.15	10,147,866.99	35.57%	41.35%	1,010,199.84	11.06%
Capital	5,540,000.00	6,517,000.00	21.56%	26.55%	977,000.00	17.64%
Reserva	673,840.76	716,193.74	2.62%	2.92%	42,352.98	6.29%
Utilidades acumuladas	813,859.77	2,109,966.62	3.17%	8.60%	1,296,106.85	159.25%
RESULTADO DEL EJERCICIO	2,109,966.62	804,706.63	8.21%	3.28%	(1,305,259.99)	-61.86%

Fuente: Análisis y evaluación porcentual propia, según estados financieros del año 2013 y 2014 proporcionados por departamento de contabilidad.

3.2.3 Área de caja y bancos

Esta comprendido por el efectivo y por los fondos depositados en el sistema bancario Guatemalteco.

Caja

Está conformada por los rubros caja chica y caja general al 31 de diciembre 2014, se realizaron arqueos sobre los fondos y cajas como parte del control interno.

El detalle de esta cuenta es el siguiente:

Cuadro 3
Integración año 2013 y 2014 rubro de caja

	2013	2014
Caja General	164,308.00	58,554.00
Caja Chica Administración	20,000.00	20,000.00
Caja Chica ventas	45,000.00	25,000.00
Total	229,308.00	103,554.00

Fuente: Elaboración propia, según datos proporcionados por el departamento de contabilidad

Bancos

Está conformada por las diferentes cuentas de depósitos monetarios, ubicadas en el sistema bancario nacional y supervisados por la Superintendencia de Bancos de Guatemala al 31 de diciembre 2014, se revisaron los estados de cuentas con las diferentes conciliaciones bancarias correspondientes al mes de diciembre.

El detalle de esta cuenta es el siguiente:

Cuadro 4
Integración año 2013 y 2014 rubro de bancos

	2013	2014
Cuenta No. 4053015349 Reformador (DM)	697,666.00	1,050,256.00
Cuenta No. 57-78853-9 Interbanco (DM)	99,867.00	13,919.00
Cta. No. 49-580098-3 G&T Continental (DM) US\$	4,694.00	478,970.00
Cuenta No. 30-4002425-8	-	241,348.00
Cta. Banco Industriasl (DM)49-000-11130	828,114.00	2,346,345.00
	1,630,341.00	4,130,838.00

Fuente: Elaboración propia, según datos proporcionados por el departamento de contabilidad

Análisis vertical

El área de caja y bancos representa el 17.25% del total del activo

Análisis horizontal

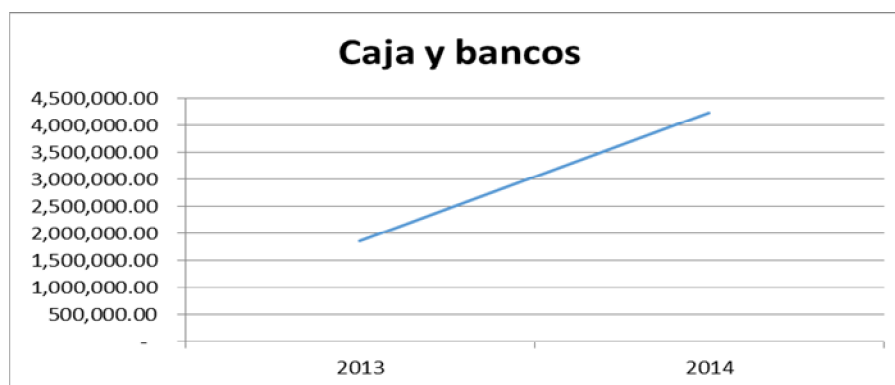
Cuadro 5
Saldos por año de caja y banco

Año	Caja	Bancos	Total
2013	229,308.00	163,0341.00	1,859,649.00
2014	103,554.00	4,130,838.00	4,234,392.00

Fuente: Elaboración propia

Al graficar los resultados por año se pueden apreciar

Cuadro 6
Grafica por los años 2013 y 2014 de caja y bancos



Fuente: Elaboración propia

Se observa un incremento considerable del rubro caja y bancos, según Gerencia Financiera en el mes de diciembre mejoró la rotación de cobro de algunos vendedores (cobradores) que tenían las carteras de créditos más fuertes, se les restringió dos semanas de vacaciones que la empresa otorga al final del año, para que se enfocaran directamente a la recuperación de la cartera de créditos.

3.2.3 Cuentas por cobrar

Está conformada por la cartera de clientes, por las ventas de mercadería y servicios que la empresa presta, corresponden al 80% del total de la venta, debido a que la empresa utiliza este medio para introducir sus productos al mercado, todo crédito está respaldado por una factura electrónica cambiaria, firmada por el cliente, donde, acepta las condiciones del documento, según el artículo 591 del código de comercio.

El detalle de las Cuentas por Cobrar es el siguiente:

Cuadro 7
Integración año 2013 y 2014 rubro de cuentas por cobrar

	2013	2014
Cientes	11,648,616.00	10,231,158.67
Cientes del exterior	473,784.00	244,770.00
Créditos en Recuperación	214,165.00	733,213.00
Cuentas por Cobrar	121,050.00	12,640.00
Cuentas por cobrar a socios	2,840,806.00	-
Cheques pendientes de depositar	83,136.00	
Pagos anticipados		
Estimación para cuentas incobrables	(363,672.00)	(314,277.75)
Cuentas por Cobrar Neto	15,017,885.00	10,907,503.92

Fuente: Elaboración propia, según datos proporcionados por el departamento de contabilidad

Análisis vertical

El área de Cuentas por cobrar, representa el 44.44% del total del activo.

Análisis horizontal

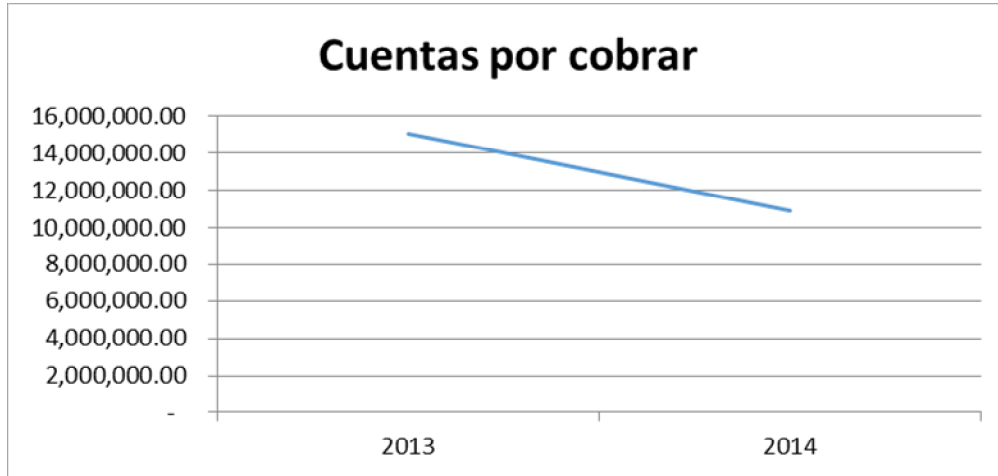
Cuadro 8
Saldos por año de cuentas por cobrar

Año	Total
2013	15,017,885.00
2014	10,907,503.92

Fuente: Elaboración propia.

Al graficar los resultados por año se pueden apreciar

Cuadro 9
Grafica por los años 2013 y 2014 de cuentas por cobrar



Fuente: Elaboración propia

Hallazgo

Se observa una disminución de las cuentas por cobrar, derivado a que en el año 2013 estaba registrado un préstamo a uno de los socios por la cantidad de Q 2,840,806.00, es importante agregar que al 31 de diciembre del año 2014 existe la cuenta créditos en recuperación por Q 733,213.00 que corresponde a robos del personal de ventas que fungen también como cobradores de los créditos otorgados, los documentos que soportan esta información son las querellas de parte de una oficina jurídica externa.

3.2.4 Impuestos por aplicar

Los saldos de impuestos por aplicar, corresponden al rubro de créditos fiscales por pagos a cuenta del impuesto sobre la renta y el IVA de retenciones que han realizado algunos de nuestros clientes que se encuentran en este régimen.

El detalle de los impuestos por aplicar es el siguiente:

Cuadro 10
Integración año 2013 y 2014 rubro de impuestos por aplicar

	2013	2014
IVA Retenciones por compensar	36,225.00	-
ISR por Cobrar	200,613.00	-
Total	236,838.00	-

Fuente: Elaboración propia.

Análisis vertical

El área de Cuentas por cobrar, representa al 31 de diciembre 2014 0.00% del total del activo.

Análisis horizontal

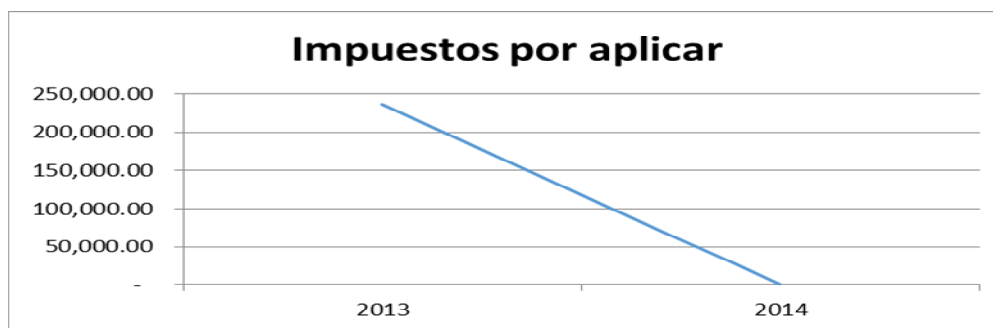
Cuadro 11
Saldos por año de impuestos por aplicar

Año	Total
2013	236,838.00
2014	-

Fuente: Elaboración propia

Al graficar los resultados por año se pueden apreciar

Cuadro 12
Grafica por los años 2013 y 2014 de impuestos por aplicar



Fuente: Elaboración propia

La cuenta de impuestos por aplicar fue agotada hasta cero, derivado a los créditos utilizados de pagos a cuentas del I.S.R. y las retenciones compensadas en el periodo fiscal 2014 y que al final del ejercicio fueron regularizados.

3.2.5 Inventarios

El inventario de mercadería de la empresa, lo constituye principalmente pastas alimenticias y abarrotes en general, los cuales se encuentran valuados por el método del costo promedio ponderado, método autorizado por la Superintendencia de Administración Tributaria.

Cuadro 13
Integración año 2013 y 2014 rubro de mercadería

Inventario de mercadería	2013	2014
Inventario de Mercadería	7,194,267.00	8,266,926.00
Total	7,194,267.00	8,266,926.00

Fuente: Elaboración propia, según datos proporcionados por el departamento de contabilidad

Análisis vertical

El inventario de mercadería representa 33.68% del total del activo.

Análisis horizontal

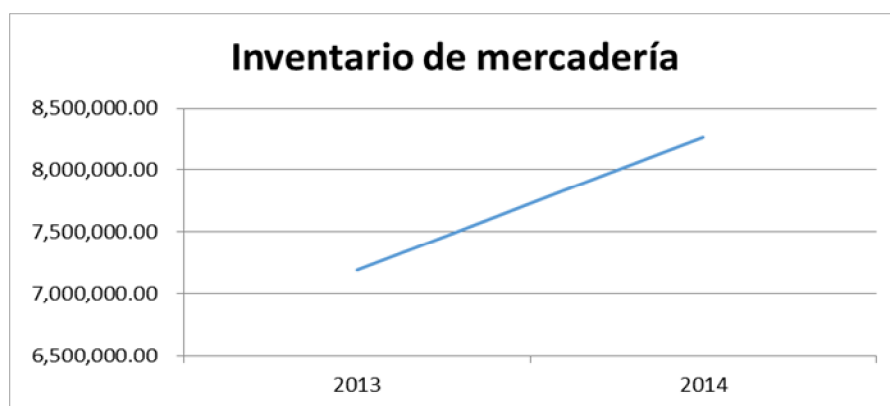
Cuadro 14
Saldos por año de inventario

Año	Total
2013	7,194,267.00
2014	8,266,926.00

Fuente: Elaboración propia.

Al graficar los resultados por año se pueden apreciar

Cuadro 15
Grafica por los años 2013 y 2014 de inventario



Fuente: Elaboración propia

3.2.6 Propiedad, planta y equipo

El saldo de herramientas, vehículos, mobiliario y equipo al 31 de diciembre del 2014 se integraban de la siguiente manera:

Cuadro 16
Integración año 2013 y 2014 rubro de propiedad planta y equipo

Propiedad, planta y equipo	2013	2014
Mobiliario y Equipo	247,796.00	275,164.00
Equipo de Computación	969,887.00	1,035,023.00
Equipos Varios	432,134.00	434,584.00
Herramientas	46,975.00	50,904.00
Equipo de Seguridad	76,242.00	79,340.00
Equipo Telefónico	33,817.00	39,355.00
Vehículos	2,478.00	2,478.00
Sub-total	1,809,329.00	1,916,848.00
Menos: Depreciación Acumulada	(1,439,148.00)	(1,631,305.00)
Propiedad, Planta y Equipo Neto	370,181.00	285,543.00

Fuente: Elaboración propia, según datos proporcionados por el departamento de contabilidad

Análisis vertical

El área de Propiedad, Planta y Equipo (neto), representa el 1.16% del total del activo.

Análisis horizontal

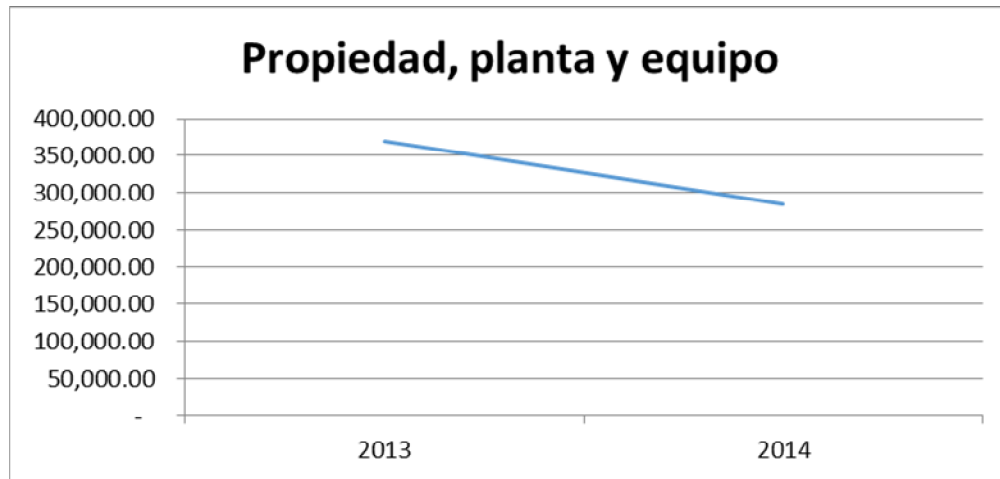
Cuadro 17
Saldos por año de propiedad planta y equipo

Año	Total
2013	370,181.00
2014	285,543.00

Fuente: Elaboración propia.

Al graficar los resultados muestran lo siguiente:

Cuadro 18
Grafica por los años 2013 y 2014 de propiedad planta y equipo



Fuente: Elaboración propia

Se refleja un incremento en las cuentas de mobiliario y equipo telefónico por remodelación de oficina de supervisión del departamento de ventas, aumento en el equipo de computación por la adquisición de nuevo aparatos androide para el equipo de ventas.

La disminución que muestra de un año a otro, es por la depreciación del equipo de computación que término su vida útil en el año 2014 según los porcentajes de ley.

3.2.7 Proveedores

Son las obligaciones a corto plazo que la empresa tiene con los diferentes proveedores de mercadería al 31 de diciembre del 2014 se integran de la siguiente manera:

Proveedores locales

Son las obligaciones con empresas dentro del territorio nacional y están desglosados de la siguiente manera:

Cuadro 19
Integración año 2013 y 2014 proveedores locales

	2013	2014
La Dulcera, S.A.	9,308.00	228,758.00
Alimentos Monte Cristo	48,129.00	456,354.00
Reciclemos, S.A.	162,018.00	285,629.00
Pasta y Mas, S.A.	4,578,997.00	2,263,690.00
GHF Guatemala, S.A.	109,471.00	220,217.00
Industria C & Q Praksa	48,951.00	62,040.00
Industrias de concentrados	3,003,543.00	4,165,684.00
Iluminación Continental, S.A.	941,566.00	--
Industria Procesadora salsitas naturales, S.A.	--	4,039,568.00
Guatemala Candies, S.A.	--	642,490.00
Total	8,901,983.00	12,364,430.00

Fuente: Elaboración propia, según datos proporcionados por el departamento de contabilidad

Proveedores del exterior

Son las obligaciones con empresas fuera del territorio nacional y se integra de la siguiente manera:

Cuadro 20
Integración año 2013 y 2014 proveedores del exterior

	2013	2014
Fosforera Tika, S.A.	417,610.00	250,889.00
La Lechera (GT, FR, FR)	31,362.00	
Expro. S.A.	442,014.00	57,084.00
Telmotren, S.A.	158,255.00	--
INCAUSA	181,345.00	
Chicles Panam, S.A.	306,554.00	261,265.00
Total	1,537,140.00	569,238.00

Fuente: Elaboración propia, según datos proporcionados por el departamento de contabilidad

Los proveedores contienen las obligaciones a corto plazo que se tienen con las diferentes empresas que otorgan créditos de mercadería que se distribuye, tanto nacionales como extranjeros al 31 de diciembre de 2014.

Análisis vertical

El rubro de proveedores, representa el 52.70% del total del pasivo y Capital.

Análisis horizontal

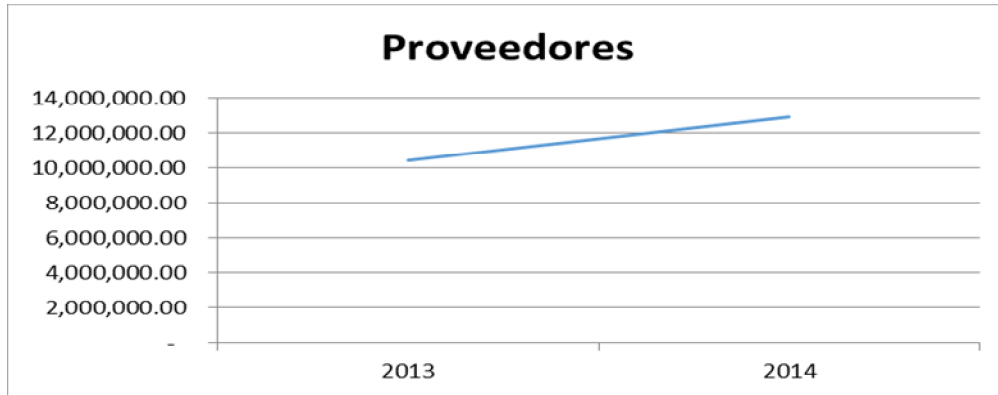
Cuadro 21
Saldos por año de proveedores locales y del exterior

Año	Locales	Exterior	Total
2013	8,901,983.00	1,537,140.00	10,439,123.00
2014	12,364,430.00	569,238.00	12,933,668.00

Fuente: Elaboración propia

Al graficar los resultados muestran lo siguiente.

Cuadro 22
Grafica por los años 2013 y 2014 de proveedores



Fuente elaboración propia

En el año 2014 refleja dos variantes, aumento en los proveedores locales, derivado a la adquisición de nuevas marcas de productos y disminución en los proveedores del exterior por la culminación de contratos de comercialización.

3.2.8 Cuentas por pagar

Corresponde a las obligaciones que la empresa tiene en impuestos por pagar, depósitos realizados y que no han sido identificados a que cliente corresponde, diferencia entre débito y crédito fiscal, que tenía la empresa al 31 de diciembre del 2014, se integra de la siguiente manera:

Cuadro 23

Integración año 2013 y 2014 rubro de cuentas por pagar

	2013	2014
ISR Anual por pagar	-	4,832.00
Impuesto Sobre La Renta Retenido	45,475.00	87,909.00
Retención Timbres Fiscales	-	2,161.00
Anticipo de Clientes	32,608.00	3,788.00
Depósitos en tránsito	963,943.00	496,590.00
Cuentas por Pagar	631,254.00	732,879.00
Cuentas por liquidar	237,407.00	42,892.00
IVA por Pagar	140,007.00	89,370.00
Total	2,050,694.00	1,460,421.00

Fuente: Elaboración propia, según datos proporcionados por el departamento de contabilidad

Análisis vertical

El rubro de cuentas por pagar, representa el 5.95% del total del pasivo y Capital.

Análisis horizontal

Cuadro 24

Saldos por año de cuentas por pagar

Año	Total
2013	2,050,694.00
2014	1,460,421.00

Fuente: Elaboración propia

Al graficar los resultados muestran lo siguiente.

Cuadro 25
Grafica por los años 2013 y 2014 de cuentas por pagar



Fuente: elaboración propia

Se identifica que las cuentas por pagar disminuyeron porque al final del año hubo menos depósitos en tránsito, según las conciliaciones bancarias efectuadas. Existe al final del año un aumento en el ISR retenido, esto debido a que aumentaron los proveedores inscritos en este régimen.

Hallazgo:

Las obligaciones de la empresa de proveedores y cuentas por pagar ascienden a 58.65% que corresponden más del 50.00% entre el total del pasivo y capital, es necesario darle importancia al activo corriente para no utilizar los sobregiros bancarios.

3.2.9 Préstamos bancarios

Corresponde a un sobregiro bancario que la empresa maneja en una de las cuentas monetarias, cuando existen obligaciones de proveedores y de las cuentas por pagar que no se pueden cubrir

con los fondos disponibles, el banco acredita el efectivo, cobrando una tasa de interés diario según contrato.

Hallazgo

La empresa por la falta de liquidez solicita sobregiros bancarios para solventar las responsabilidades con los socios y proveedores, por lo que la obliga a cancelar intereses por el préstamo percibido.

Análisis vertical

Los préstamos bancarios al 31/12/2014, no representa ningún porcentaje total del pasivo y Capital.

Análisis horizontal

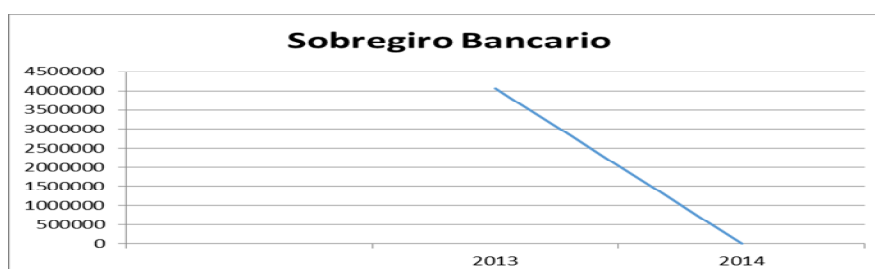
Cuadro 26
Saldos por año de préstamos bancarios

Año	Total
2013	4,062,385.13
2014	-

Fuente: Elaboración propia.

Al graficar los resultados muestran lo siguiente.

Cuadro 27
Integración año 2013 y 2014 préstamos bancarios



Fuente: Elaboración propia

Al finalizar el año 2014 la empresa no utilizó el sobregiro bancario, derivado a que cerró operaciones administrativas la tercera semana del mes de diciembre, aplazando el pago de proveedores, hasta la primera semana del mes de enero del siguiente año.

3.2.10 Capital

Corresponde al capital autorizado, suscrito y pagado al 31 de diciembre de 2014, está compuesto de la siguiente manera.

Cuadro 28
Integración año 2013 y 2014 del capital en giro

Descripción	ACCIONES	PRECIO	MONTOS
Capital autorizado	20,000	Q 1,000.00	20,000,000.00
(-) Acciones por suscribir y pagar	13,483	Q 1,000.00	13,483,000.00
(=) Capital autorizado suscrito y pagado	6,517	Q 1,000.00	6,517,000.00

Fuente: Información proporcionada por el departamento de contabilidad del libro de actas de la sociedad

El capital autorizado, suscrito y pagado está integrado de la siguiente manera.

Cuadro 29
Integración año 2013 y 2014 del capital

Titulo	Nombre Accionista	Acciones Suscritas y Pagadas	Monto Q.
1,2,3	Edwin Filiberto Recinos Perez	3,911	3,911,000.00
4	Rony Eulalio Arameo García	1303	1,303,000.00
5	Edgardo Bartolo Arameo Garcia	1303	1,303,000.00
	Total		6,517,000.00

Fuente: Información proporcionada por el departamento de contabilidad del libro de actas de la sociedad.

3.2.11 Reserva legal

De acuerdo con los Artículos 36 y 37 del Código de Comercio de Guatemala, toda sociedad deberá separar anualmente el cinco por ciento (5%) de las Utilidades Netas de cada Ejercicio para formar la Reserva Legal, esta no podrá ser distribuida en forma alguna entre los accionistas sino hasta la liquidación de la Sociedad; sin embargo podrá capitalizarse cuando exceda del quince por ciento (15%) del Capital al Cierre del Ejercicio inmediato anterior, sin perjuicio de seguir reservando el cinco por ciento (5%) anual mencionado anteriormente.

3.2.12 Razones financieras

El proceso de análisis de estados financieros comprende la recopilación, comparación y estudio de datos financieros y de operación del negocio como la preparación e interpretación de unidades de medidas como tasas, tendencias, porcentajes. El análisis se realiza por medio de métodos que son los caminos o cursos de acción a seguir, comparar o enfatizar sobre determinados hechos

reflejados en la información financiera. Para el presente caso, se utilizan índices financieros o razones financieras por medio de las cuales se puede determinar la situación financiera de la empresa en forma simple y efectiva.

Cuadro 30
Razones financieras Los Tigres, S.A.
Al 31 de diciembre de 2014

Área	Indicador	Fórmula	Procedimiento	Resultado
Análisis de la liquidez	Capital de trabajo	LT = $\frac{\text{activos circulante} - \text{pasivos circulantes}}{\text{activos circulante} - \text{pasivos circulantes}}$	LT = $\frac{24,256,412.46}{24,256,412.46 - 14,394,089.12}$	8,767,486.13
	Razón circulante	RC = $\frac{\text{activos circulante}}{\text{pasivo circulantes}}$	RC = $\frac{24,256,412.46}{14,394,089.12}$	1.69
	Razón rápida (prueba del ácido)	RR = $\frac{\text{activos circulante} - \text{inventarios}}{\text{pasivos circulantes}}$	RR = $\frac{24,256,412.46 - 8,266,925.75}{14,394,089.12}$	1.11
Análisis de la actividad	Rotación de inventarios	RI = $\frac{\text{costo de ventas}}{\text{inventario}}$	RI = $\frac{74,901,806.07}{8,266,925.75}$	9.06
	Periodo promedio de cobro	PPC = $\frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{ventas anuales} \times \frac{360}{\text{periodo}}}$	PPC = $\frac{10,907,503.92}{100,737,892.69 \times \frac{360}{360}}$	38.98
	Periodo promedio de pago	PPP = $\frac{\text{cuentas por pagar}}{\text{compras anuales} \times \frac{360}{\text{periodo}}}$	PPP = $\frac{14,209,816.16}{79,322,821.68 \times \frac{360}{360}}$	64.49
	Rotación de activos totales	RAT = $\frac{\text{ventas}}{\text{activos totales}}$	RAT = $\frac{115,737,468.62}{24,541,956.11}$	4.72
Solvencia	Razón de Propiedad	RP = $\frac{\text{Capital contable}}{\text{activos totales}}$	RAT = $\frac{10,147,866.99}{24,541,956.11}$	0.41
	Inversión en Activos Fijos	PA = $\frac{\text{Capital contable}}{\text{activos fijos}}$	RAT = $\frac{10,147,866.99}{285,543.65}$	35.54

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a lo estados financieros proporcionados por departamento de contabilidad.

De acuerdo a los indicadores financieros de la empresa, presentados en el cuadro anterior se evidencia que su situación económico financiera según los razonamientos siguientes:

✓ Capital de trabajo

Activo Circulante - Pasivo Circulante

$$Q\ 24, 256,412.46 - Q\ 14, 394,089.12 = Q\ 8, 767,486.13$$

El activo corriente supera al pasivo corriente, está frente a un capital de trabajo positivo. Esto quiere decir que la empresa posee más activos líquidos que deudas con vencimiento en el tiempo inmediato.

✓ Solvencia

Activo Circulante / Pasivo Circulante

$$Q\ 24, 256,412.46 / Q\ 14, 394,089.12 = 1.69$$

Esta razón determina la cantidad de activos disponibles para cubrir los pasivos a corto plazo, una razón circulante de 2.00 se considera aceptable pero la aceptabilidad de un valor depende del tipo de negocio en la que opera la empresa, el resultado de la empresa LOS TIGRES, S.A. es de Q 1.69, a comparación del estándar indica Q 0.31 negativo, demostrando de esta forma que no puede cubrir con sus obligaciones inmediatas, según el análisis se puede observar que la empresa está utilizando el financiamiento de proveedores para cubrir la falta de recuperación de cuenta por cobrar.

✓ Prueba del ácido

Activo corriente (-) Inventarios / Pasivo corriente

$$Q\ 24, 256,412.46 (-) Q\ 8, 266,925.75 / Q\ 14, 394,089.12 = 1.11$$

La empresa cuenta con Q 1.11 para cubrir cada Q1.00 de obligaciones a corto plazo, por lo que, según el parámetro, la empresa si puede cubrir con sus obligaciones tomando en cuenta el efectivo y sus cuentas por cobrar.

✓ Periodo promedio de cobro

$$\text{Cuenta por cobrar} / \text{ventas anuales} / 360 = Q\ 10, 907,503.92 / Q\ 100, 737,892.69/360 = 39$$

Este resultado indica que la recuperación de la cuenta por cobrar es a 39 días, tomando en cuenta año comercial de 360 días, se analiza que la empresa según política el crédito otorgado a los clientes es de 21 días, porque los clientes se visitan cada 3 semanas en el interior del país. Por lo que no cumple con los días que indica la política de créditos.

✓ Periodo promedio de pago

$$\text{Cuenta por pagar} / \text{compras anuales} / 360 = \text{Q } 14,209,816.16 / \text{Q } 79,322,821.68 / 360 = 64$$

Este resultado indica que el promedio de días para pagar las obligaciones con los proveedores, es de 64 días, tomando en cuenta año comercial de 360 días, se analiza que la empresa tiene como política, realizar los pagos a proveedores a 60 días, por lo anterior la empresa no tiene la solvencia para cubrir sus obligaciones.

✓ Inversión en activos Fijos

$$\text{Capital Contable} / \text{Activos Fijos (netos)} = \text{Q } 10,147,866.99 / \text{Q } 285,543.65 = 35.54$$

Este resultado indica que arriba del 100% de los activos fijos, ha sido adquirido con el dinero de los socios. Resultado que permite observar que todos los activos fijos son propiedad de los socios.

3.3 De auditoría

3.3.1 Cuentas por cobrar

Según análisis de los estados financieros se detectó que la empresa tiene problemas de liquidez, y el mayor activo corriente (circulante) es la cuenta por cobrar, por lo que se determinó realizar una revisión de cómo está integrada.

Cuadro 31

Integración de cuentas por cobrar al 31/12/2014.

Cuenta	Monto	%
Cuenta por cobrar	10,907,503.92	
Cientes	10,231,158.67	93.80%
Cuentas por cobrar	12,640.11	0.12%
Cientes del Exterior	244,770.00	2.24%
Créditos en recuperación	733,213.00	6.72%
Estimación Cta. Incobrables	(314,277.86)	-2.88%
Estimación cuentas incobrables	(314,277.86)	

Fuente: Información proporcionada por el departamento de contabilidad.

La política de créditos autorizada y vigente en la empresa objeto de revisión, tiene un plazo máximo de pago de 21 días, sin embargo, como se puede ver en el cuadro de las razones financieras el periodo promedio de cobro es 39 días, esta política no es efectiva toda vez que hay clientes cuyos saldos tienen mora de 60 días y más, según la antigüedad de saldos al 31/12/2014

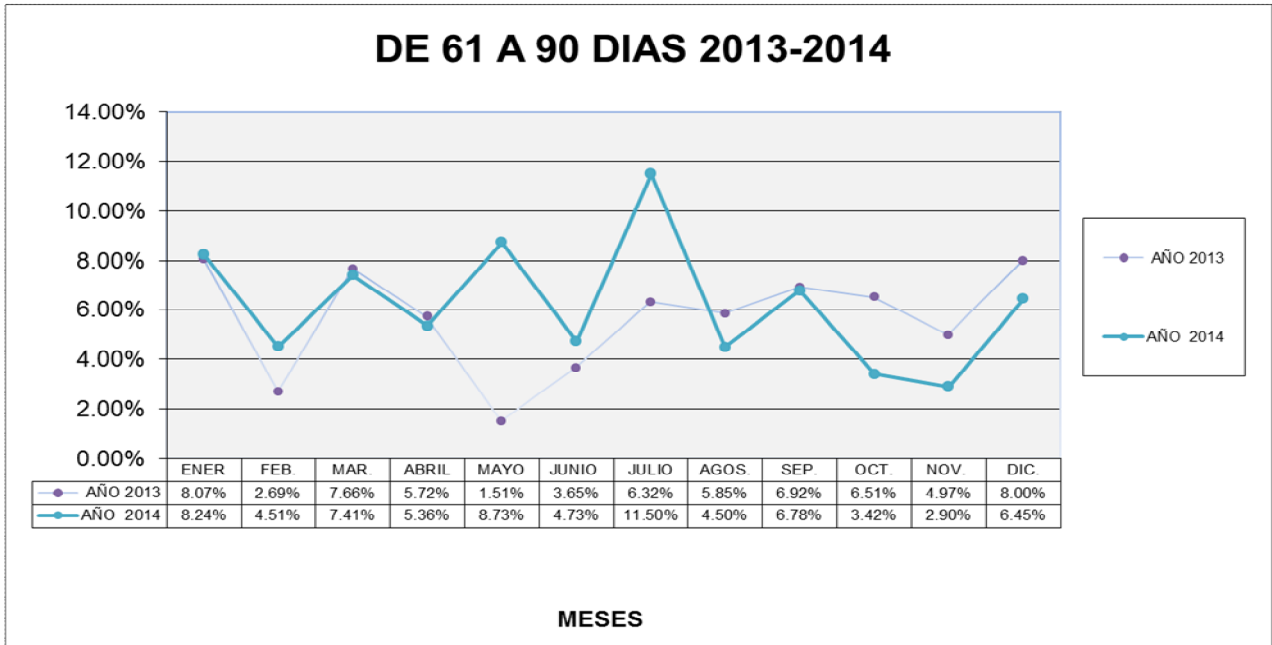
Cuadro 32

Integración de la antigüedad de saldos al 31/12/2014

Nombre Vendedor	0-30 Dias	31-60 Dias	61-90 Dias	91-120 Dias	121+ Dias	TOTAL
<u>Cientes Locales</u>						
Region 01	1,317,571.03	1,523,456.00	426,138.04	53,521.10	97,450.09	3,418,136.25
Region 02	1,074,701.01	1,186,809.27	139,967.12	47,674.78	191,926.70	2,641,078.88
Region 03	505,663.25	305,001.45	65,948.39	579.01	50,196.52	927,388.62
Ventas oficina y Cliente AAA	1,216,641.77	1,610,069.38	23,964.38	22,827.01	232,271.27	3,105,773.81
Vendedores de ruteo	-	-	-	-	25,975.34	25,975.34
Independientes y Multinivel	-	-	19,915.17	10,385.33	-	30,300.50
Lubricantes	39,254.24	43,251.04	-	-	-	82,505.28
Suma	4,153,831.30	4,668,587.14	675,933.10	134,987.23	597,819.92	10,231,158.68
<u>Cientes del Exterior</u>						
Exportacion	-	244,770.00	-	-	-	244,770.00
Suma	-	244,770.00	-	-	-	244,770.00
GRAN TOTAL	4,153,831.30	4,913,357.14	675,933.10	134,987.23	597,819.92	10,475,928.68
%	39.65%	46.90%	6.45%	1.29%	5.71%	100.00%

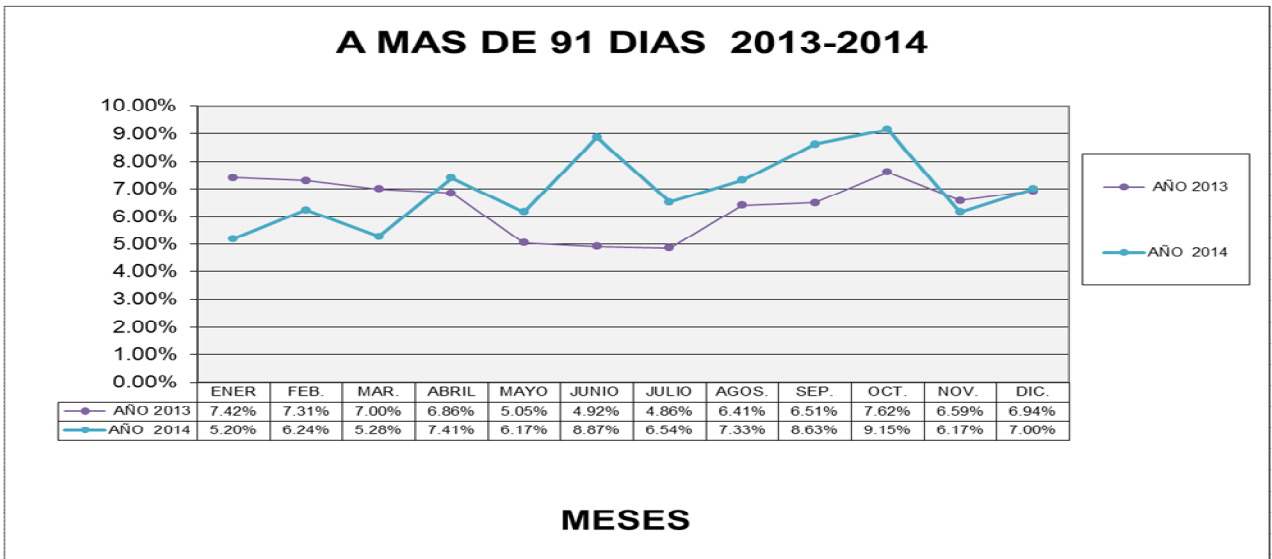
Fuente: Información proporcionada por el departamento de créditos y facturación.

Cuadro 33
Morosidad de 61- 90 días



Fuente: Información proporcionada por el departamento de créditos y facturación.

Cuadro 34
Morosidad a más de 91 días



Fuente: Información proporcionada por el departamento de créditos y facturación.

3.3.2 Hallazgo

Existen la cuenta créditos en recuperación que equivale al 6.72% en relación con el monto total de cuentas por cobrar, este monto corresponde a demandas judiciales en contra de vendedores que han cometido fraude a la empresa, hurtando el dinero que los clientes han cancelado como pago de sus facturas, éstos no pueden ser asociados en forma directa y por ello están separados. Es importante agregar que en cálculo de la reserva sólo se toman en cuenta los clientes locales y del exterior, ya que los créditos en recuperación son deudas que el vendedor contrae con la empresa por el fraude, según lo estipulado en el Libro I Impuesto Sobre la Renta, de la Ley de Actualización Tributaria Decreto número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, artículo 21, numeral 20 donde menciona que para el cálculo de la reserva, los saldos a tomar son únicamente por operaciones con sus clientes sin incluir los préstamos a empleados o a terceros.

Cuadro 35
Integración de estimación para cuentas incobrables
al 31 de diciembre de 2014

Movimientos de la estimación para cuentas incobrables año 2014		Debe	Haber
Saldo 2013			363,672.04
Ajuste por cierre tercer trimestre 2014		40,444.54	
Ajuste por cierre tercer trimestre 2014			138.56
Regularización de cuentas de créditos en recuperación			
Sergio Lopez	685.43		
Anastacion Raxtum	25,975.34		
Edy Bethancourth	2,094.63		
Ottman Contrera	10,612.64		
Mabilo Bethancourth	5,928.49		
Jansy Samayoa	3,430.11	48,726.64	
Regularización de cuentas clientes por incobrabilidad		58,105.04	
Ajuste por cierre anual 2014			97,743.48
Total movimientos		147,276.22	461,554.08
Saldo estimación para cuentas incobrables		314,277.86	

Fuente: Elaboración propia según información proporcionada por departamento de contabilidad.

Cuadro 36
Integración de créditos en recuperación
al 31 de diciembre de 2014

Nombre	Monto
Jorge Montepeque caballeros	77,375.13
Sergio Leonel López	16,623.46
Rubén Alejandro Cifuentes	25,612.69
Eluid Soc Tuil	21,873.06
Oscar Cerón Caal	22,783.60
Cesar Cáceres Quiñonez	124,286.55
Eduardo Cantes Asic	25,244.23
Maynor Tzoc Tul	23,104.18
Miguel Tzunux Velásquez	140,300.02
Mario Rene Joncabal	29,748.48
Ernesto Joncabal Tuy	52,796.30
Alejandro Hic Rene	2,143.18
Blanca Choc Tuy	51,351.91
Nery Vásquez Chavarria	119,970.21
	733,213.00

Fuente: Elaboración propia según información proporcionada por departamento de contabilidad

De acuerdo con la información del cuadro anterior se analiza que los créditos en recuperación son cuentas que durarán más de dos años de gestión en un juicio, según información del jefe de créditos, todos los años se ajusta el saldo de los créditos en recuperación, de las resoluciones que ha dado el juez, ya sea por condenas o incapacidad de pago de parte de la persona (vendedores demandados). Por lo anterior se pierde el sentido de tenerla en la cuenta por cobrar porque ya no es activo circulante.

A esta situación se agrega lo que dice la NIIF PYMES en la sección 11.21 Al final de cada periodo sobre el que se informa, una entidad evaluará si existe evidencia objetiva de deterioro del valor de los activos financieros que se midan al costo o al costo amortizado. Cuando exista evidencia objetiva de deterioro del valor, la entidad reconocerá inmediatamente una pérdida por deterioro del valor en resultados.

Sección 11.22 La evidencia objetiva de que un activo financiero o un grupo de activos está deteriorado incluye información observable que requiera la atención del tenedor del activo respecto a los siguientes sucesos que causan la pérdida: (a) Dificultades financieras significativas del emisor o del obligado. (d) Pase a ser probable que el deudor entre en quiebra o en otra forma de reorganización financiera.

3.4. Tributario Fiscal

Está constituida en el Registro Mercantil de la República de Guatemala, como sociedad anónima bajo el Número de Registro 56789 Folio 454 libro 170. Como empresa mercantil bajo el Número de Registro 34025 Folio 617 libro 299. En la Superintendencia de Administración Tributaria afecta a las siguientes obligaciones tributarias:

Cuadro 37
Desglose de impuestos

1. IVA			
<u>IVA general</u>	Mensual	SAT-2237	Impuesto al Valor Agregado. Régimen General. Contribuyentes que realizan operaciones locales y de exportación. Declaración jurada y pago mensual.
2. ISR			
<u>ISR trimestral</u>	Trimestral	SAT-1361	Impuesto Sobre la Renta, régimen sobre las utilidades de Actividades Lucrativas declaración jurada y pago trimestral.
<u>ISR anual</u>	Anual	SAT-1411	Impuesto Sobre la Renta, régimen sobre las utilidades de Actividades Lucrativas declaración jurada y pago anual.
3. ISO			
<u>ISO</u>	Trimestral	SAT-1608	Impuesto de Solidaridad. Recibo de pago trimestral.
4. Bebidas			
<u>Bebidas alcohólicas u otras</u>	Mensual	SAT-3035	Declaración jurada y recibo de pago de los impuestos a la distribución de bebidas alcohólicas y otras.

Fuente: Elaboración propia según registro tributario unificado de la empresa

3.4.1 Características del régimen sobre utilidades de actividades lucrativas

La empresa adoptó el régimen sobre utilidades de actividades lucrativas, por lo que en el siguiente cuadro se mencionan las características de dicho régimen.

Cuadro 38
Características del Régimen Sobre Utilidades de Actividades Lucrativas

Descripción	Régimen	Base Legal
Renta Imponible	Renta Bruta	xxxxxx.xx
	(-) Costos y Gastos totales	(xxxxx.xx)
	(-) Rentas Exentas	(xxxxx.xx)
	Subtotal	xxxxxx.xx
	(+) Costos y Gastos de rentas exentas	xxxxxx.xx
	(+) Costos y Gastos de rentas exentas	xxxxxx.xx
	Renta Imponible	xxxxxx.xx
Tipo Impositivo	31% para el año 2013 28% para el año 2014 25% para el año 2015 en adelante	Decreto No. 10-2012, artículos 36 y 172
Periodo de liquidación	Anual	Decreto No. 10-2012, artículo 37
Forma de pago	A través de pagos trimestrales y al presentar la declaración final.	Decreto No. 10-2012, artículo 38

Fuente: Ley de Actualización Tributaria, Decreto número 10-2012 y su reglamento Acuerdo Gubernativo número 213-2013

3.4.2 Cálculo del Impuesto Sobre la Renta en el régimen de utilidades de actividades lucrativas

De acuerdo a los resultados obtenidos por la empresa los Tigres, S.A., el impuesto determinado en el periodo de liquidación definitiva anual fue el descrito.

Cuadro 39
Integración año 2013 y 2014 impuesto sobre la renta

	Ganancia del Año	3,050,398.00	1,214,093.00
Más:	Gastos no deducibles	296,882.00	157,548.00
Menos:	Rentas Exentas	(184,463.00)	(60,807.00)
	Sub-Total	3,162,817.00	1,310,834.00
Menos:	Exceso de Costos y Gastos del periodo 2012	(487,395.00)	-
	Renta Imponible	2,675,422.00	1,310,834.00
	Impuesto Sobre la Renta 2014, 28% y 2013, 31%	829,381.00	367,034.00
Menos:	Pagos a Cuenta ISR	(1,029,994.00)	(362,202.00)
	ISR por pagar	(200,613.00)	4,832.00

Fuente: Elaboración propia, según datos proporcionados por el departamento de contabilidad

Capítulo 4

Propuesta de mejorar de los procedimientos y políticas de crédito para una ejecución adecuada en la administración de cuentas por cobrar.

4.1 Introducción

Las propuestas van dirigidas a fortalecer los procedimientos y políticas que existen en el departamento de créditos y departamento de ventas, con el objetivo de mejorar los procesos que intervengan en la administración de las cuentas por cobrar, con base en los hallazgos evidenciados por la información financiera proporcionada, así como los procedimientos de auditoría realizados en la evolución administrativa, financiera y tributaria. Los resultados tienen como finalidad disminuir la incobrabilidad, el fraude y la mala segregación de funciones y el resultado final será un aumento en las ganancias y rentabilidad.

4.2 Antecedentes

Los hallazgos detectados en la revisión de la información de la empresa que fue objeto de evaluación tiene su origen en la ineficiencia de las políticas y procedimientos de créditos y cobro, esto ha elevado el índice de morosidad de los clientes, no cumpliendo con el máximo de tiempo del crédito de 21 días y elevando la morosidad de las cuentas por cobrar. La empresa cuenta con una estructura organizacional con líneas de mando bien definidas, pero no se respetan, cuando se quiere aplicar el procedimiento de autorización, los directores intervienen, por lo que las políticas y procedimientos no logran su cometido.

4.3 Justificación

Se hizo un análisis de los estados financieros en donde se determinó que existe un periodo promedio de cobro de 39 días, y al hacer pruebas del control interno de la empresa se detectó morosidad a más de 91 días con riesgo de incobrabilidad, el Decreto número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Actualización Tributaria, Impuesto Sobre la Renta, relacionadas con los costos y gastos deducibles, numeral 20 párrafo 1 del artículo 21, establece la obligación de la presentación de los documentos o registros generados por el sistema de gestión de cobranza administrativa, que acredite los requerimientos de cobro hechos o de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente antes que opere la prescripción de la deuda o que la misma sea calificada de incobrable.

El departamento de créditos no está haciendo los requerimientos de cobro en su totalidad, esto incluye cartas, correos electrónicos, cobranza vía telefónica y la confirmación de saldos a los clientes, esta falta de atención ha generado facilidad en el personal de cobro (ventas) para hurtar el dinero de los clientes, Acuerdo Gubernativo 213-2013, Reglamento del Libro I de La Ley de Actualización Tributaria, Impuesto Sobre la Renta, relacionadas con la acreditación de requerimientos de cobro, numeral 1,2,3 y 4 del artículo 17.

4.4 Objetivos

Generales

- ✓ Proponer cambios y mejoras en los procedimientos y políticas en la concesión de créditos y la administración de las cuentas por cobrar, que sirvan como herramienta administrativa para el otorgamiento y manejo de los créditos de la empresa, que ayuden a disminuir los fraudes por el personal de ventas encargado de realizar los cobros.

Específicos

- ✓ Proponer mejoras que ayuden a fortalecer la política de créditos, que sean normas dictadas por la dirección de la empresa, consensuadas por los departamentos que intervienen en el proceso y basadas en criterios claros y bien definidos.
- ✓ Proporcionar información de la cartera morosa, enviando reporte, diario, semanal, mensual y trimestral de los clientes al gerente de ventas, supervisores y vendedores, solicitarles todas las semanas el seguimiento y los resultados.
- ✓ Mejorar los procedimientos del departamento de créditos para establecer si es necesario hacer una segregación de funciones y determinar si hay recurso suficiente de personal, para darle cumplimiento a los requerimientos de cobro.

4.5 Contenido de la Propuesta de mejora

4.5.1 Propuesta de mejora en el proceso de crédito

4.5.1.1 Política de créditos

La empresa por medio de la evaluación de los factores cualitativos ha logrado disminuir el riesgo de incobrabilidad de los créditos otorgados, pero es necesario fortalecer este análisis agregando más factores y considerando el tipo o tamaño del cliente, analizar también factores cuantitativos.

La política de créditos de la empresa está compuesta por 4 capítulos y 28 artículos, se recomienda agregar los siguientes dos artículos que indican los factores de análisis.

Capítulo 1

Artículo 1.7 Análisis cualitativos para la apertura de créditos nuevos

- **Reputación:** el registro del cumplimiento de las obligaciones pasadas del solicitante (financieras, contractuales y morales). El historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante, se utilizan para evaluar su reputación.
- **Condiciones:** el ambiente de negocios y económico actual, así como cualquier circunstancia peculiar que afecte a alguna de las partes de la transacción de crédito.
- **Referencias crediticias:** las referencias comerciales según el objeto del negocio que el cliente tiene en el mercado con sus proveedores de mercaderías y de efectivo.

Artículo 1.8 Análisis cuantitativos para la apertura de créditos nuevos

- **Capacidad:** la posibilidad del solicitante para reembolsar el crédito requerido. El análisis de los estados financieros, destacando sobre todo la liquidez y las razones de endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante.
- **Capital:** la solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario. A menudo, se realizan análisis de la deuda del solicitante, en relación con el capital contable y sus razones de rentabilidad, para evaluar su capital.
- **Garantía colateral:** la cantidad de activos fijos que el solicitante posee para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponible, mayor será la oportunidad de que una empresa recupere sus fondos.

Cuadro 40

División de los factores cualitativos y cuantitativos

Factores Cualitativos		Factores Cuantitativos	
Antigüedad del negocio		Capacidad	Mejora
Antigüedad como cliente		Capital	Mejora
Calificación de empresa		Garantía Colateral	Mejora
Calificación de los directivos			
Atrasos			
Historial según sistema			
Referencias crediticias	Mejora		
Reputación	Mejora		
Condiciones	Mejora		

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los factores existentes y los factores propuestos.

A continuación, se presenta una narrativa de los procesos a seguir para el correcto cumplimiento de los análisis de los factores para la apertura de los créditos.

Cuadro 41

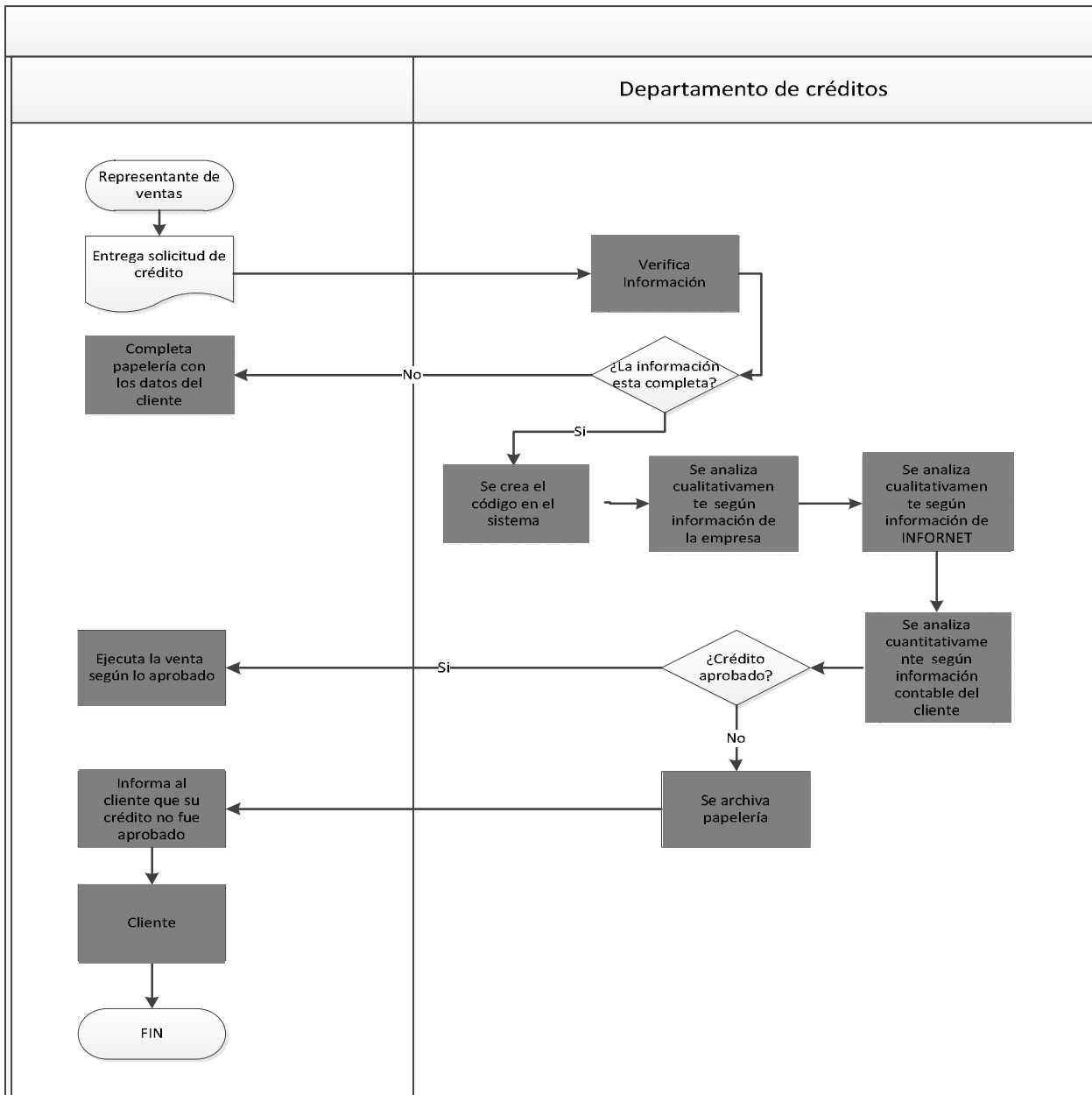
Narrativa del procedimiento para la apertura de créditos

Responsable	No	Descripción de la actividad	Formato o documento
Agente vendedor de preventa	1	Se llena el formulario para la solicitud de crédito, en donde el cliente otorga todos los datos, dirección, nombre del negocio, nit, referencias comerciales entre otros	Solicitud de créditos
Agente vendedor de preventa	2	Entrega la solicitud y adjunto los documentos de identificación y respaldo de los datos otorgados por el cliente.	Copia de documentos de identificación e inscripción.
Asistente de créditos y facturación	3	Revisa la información y verifica que cumpla con los requerimientos, según política de créditos.	Cuadro de requisitos
Auxiliar de créditos y facturación	4	Crea el código en el sistema	N/A
Asistente de créditos y facturación	5	Se analiza el cliente cualitativamente con los datos que la empresa tiene según el historial de compras o según las referencias comerciales.	Referencias comerciales
Asistente de créditos y facturación	6	Se investiga por medio de referencias externas INFORNET, otras empresas que le proveen producto en relación a su reputación, morosidad y las condiciones sobre las que trabaja.	Formato de verificación de datos
Jefe de créditos	7	Cuando el crédito es mayor a Q 50,000.00, se realiza la verificación cuantitativa por medio de razones financieras, de la situación actual del cliente, determinando el capital de trabajo y cuál es la garantía con la que respaldara el crédito.	Formato de análisis
Jefe de créditos	8	Según el análisis, se aprueba o rechaza el crédito y se envía la información al gerente de ventas, vendedor y cliente.	Correo electrónico

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los procedimientos existentes y la propuesta de mejora del departamento de créditos y facturación.

Cuadro 42

Diagrama de flujo de la operación de crédito mejorada



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los procedimientos del departamento de créditos y facturación y la propuesta de mejora.

4.6 Situación inicial de la operación de cobranza

4.6.1 Procedimiento de Cobranzas

La empresa cuenta con procedimientos donde detalla cada una de las actividades que se deben realizar para el desarrollo de las operaciones de cobranzas, así como el personal encargado de ejecutarlas, pero no existe un orden cronológico en el proceso y se han dejado de aplicar algunos de ellos.

Ante la falta de aplicación de los procedimientos, el personal encargado de cobro aprovecha esta debilidad y cometen fraude con el dinero de los clientes, apropiándose en forma indebida para beneficio propio.

4.6.2 Propuesta de mejora en el proceso de cobranza

Se recomienda agregar a la política de créditos el procedimiento de cobranza el cual está representado por medio del siguiente diagrama de flujo para mejorar los procesos existentes y que ayuden a la rotación de la cartera de créditos, esta práctica ayudará a fortalecer las deficiencias y debilidades operativas y tener un mejor control en los créditos existentes, detectando cualquier acto de fraude por medio del personal encargado.

Es necesario que la empresa agregue a sus procedimientos una política de cobranza. Se sugiere los siguientes incisos adherido una narrativa de la secuencia y ordenado por un diagrama de flujo:

Política de cobranza

A. Diariamente se procederá a facturar en base a los contratos, pedido, cotizaciones, convenios recibidos del departamento de ventas.

B. Semanalmente se incorpora para su actualización y registro en la cartera de clientes las facturas elaboradas.

C. El departamento de créditos y facturación, elabora el programa de visitas semanal a clientes y entrega al departamento de ventas para que realicen el cobro.

D. Los pagos efectuados por los clientes se depositan en las diferentes agencias bancarias del país o a través de cheques nominativos a nombre de la empresa, cobrados directamente por el agente de ventas en las ubicaciones del cliente.

E. El agente de ventas al regreso de la ruta, elabora el informe de cobranza y las actividades efectuadas, destacando la problemática presentada por factura y por cliente.

F. El agente de ventas por seguridad depositará los cheques cobrados inmediatamente, anexando al reporte, la boleta de depósito bancario a favor de las cuentas de la empresa.

G. El departamento de créditos informará semanalmente a dirección general, gerencia financiera los saldos de la cartera de clientes y la situación de cada uno de los clientes.

H. Los adeudos con antigüedad de saldos a más de 90 días serán analizados en conjunto con la Gerencia de ventas, Dirección y Gerencia financiera, a fin de determinar las acciones a seguir y replantear las estrategias de cobro.

I. Los adeudos con más de 120 días de antigüedad una vez analizados y dependiendo de cada caso se trasladará a la oficina jurídica externa para el cobro por la vía legal.

A esta política de cobranza se adhiere una narrativa de los diferentes procesos que van relacionados, para cumplir con los cobros de los créditos otorgados.

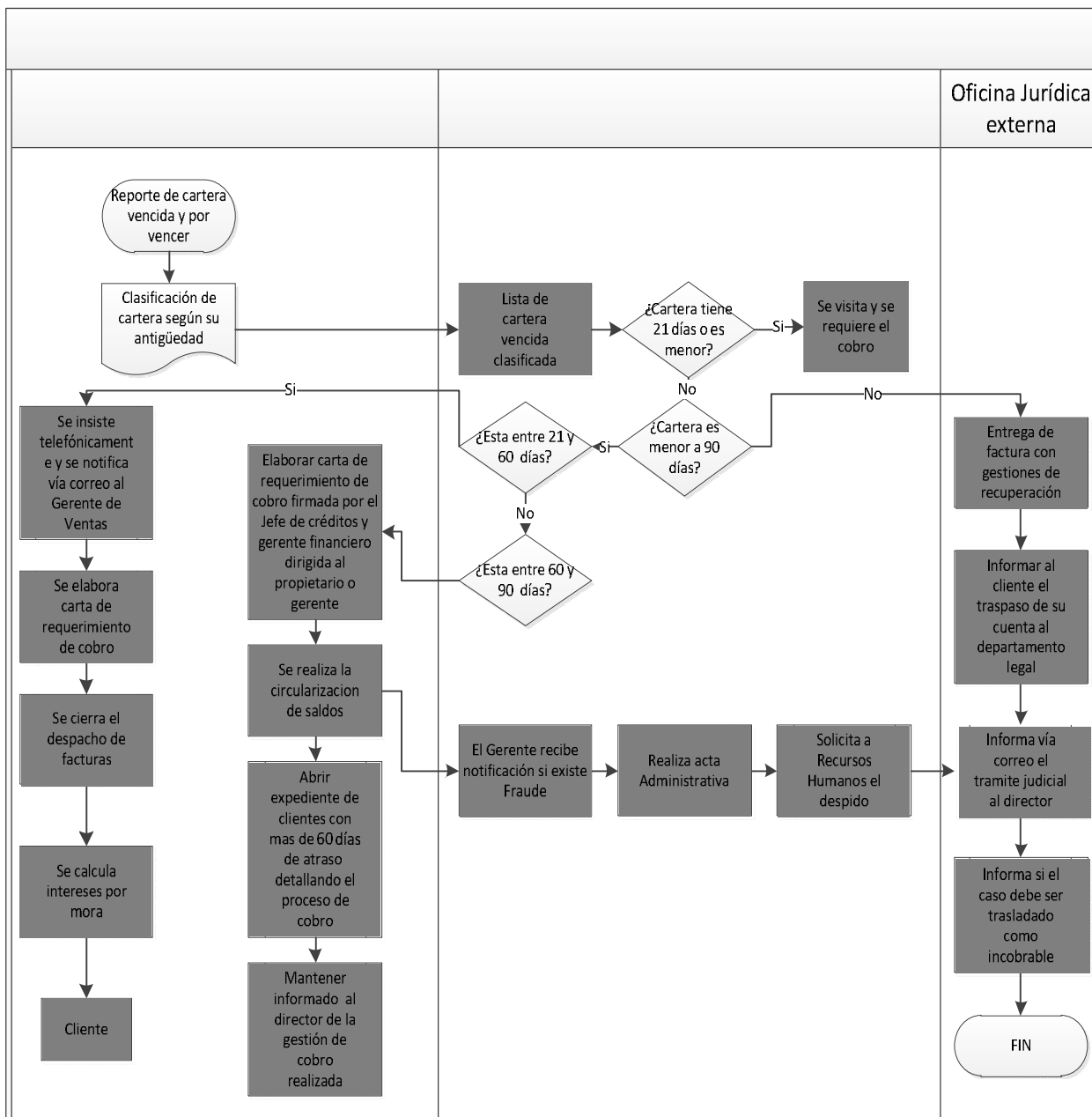
Cuadro 43
Narrativa de la política de cobranza

Responsable	No	Descripción de la actividad	Formato o documento
Jefe de créditos	1	Se realiza un reporte de la cuenta por cobrar por fecha al finalizar cada mes, de los créditos otorgados recientes y atrasados	Excel
Asistente de créditos y facturación	2	Elabora cartera de créditos semanal de la cuenta por cobrar según los días de vencimiento y por ruta.	Listado en formato WORD
Agente vendedor de preventa	3	El departamento de ventas clasifica la factura en la ruta visitada, según el lugar o la ubicación en que se encuentre.	Listado en formato WORD
Agente vendedor de preventa	4	Si el documento es nuevo y cumple con los días de créditos según la política de créditos que corresponden a 21 días, ventas realiza un cobro normal	Factura
Asistente de créditos y facturación	5	Las facturas a más de 21 días se le llama al cliente telefónicamente, se da seguimiento vía correo, carta y se calculan los intereses por la morosidad, bloqueando además los despachos al clientes.	Factura
Asistente de créditos y facturación	6	Las facturas a más de 61 días se le envía carta al cliente, de parte del Jefe de Créditos y Gerencia Financiera, se le abre expediente al cliente de todo el proceso de cobro y se mantiene informado al director del seguimiento que se le está dando.	Carta de cobro en Word
Jefe de créditos y auxiliar de créditos	7	Semanalmente se realizan circularización de saldos de campo a los clientes y se informa a la Gerencia de Ventas y de Recursos Humanos cualquier fraude que pudiera existir para el despido del agente vendedor y se turnara a la oficina Jurídica externa para el cobro por la vía legal.	Formato de revisión Word
Auxiliar de créditos	8	El auxiliar de créditos a su regreso de la ruta luego de realizar la circularización de saldos, elabora informe de las actividades efectuadas, destacando la problemática presentada por factura y por cliente.	Informe en Word
Jefe de créditos	9	Los adeudos con antigüedad de saldos a más de 91 días serán analizados en conjunto con Dirección General, Gerencia Financiera y Gerencia de ventas a fin de determinar las acciones a seguir y replantear las estrategias de cobro.	Informe en Word
Jefe de créditos	10	Una vez analizadas las Facturas con más de 121 días de antigüedad sin poder cobrar dependiendo de cada caso se turnara a la Gerencia Jurídica para el cobro por la vía legal.	Informe en Word

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al seguimiento de cobros por el departamento de créditos y facturación.

Cuadro 44

Diagrama de flujo del procedimiento de cobranza de la cartera vencida



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los procedimientos del departamento de créditos y facturación y el departamento de ventas.

4.7 Avances de Implementación

4.7.1 Costo Financiero

La empresa cuenta con el recurso financiero para soportar el pago de los sueldos o servicios que sean necesarios para la contratación del personal, es conveniente resaltar que las políticas fueron agregadas al manual de procedimientos y por lo tanto no fue necesario la contratación de más personal, solo la persona solicitada por el jefe de créditos para realizar la circularización de saldos, fue necesario hacer una propuesta por el sueldo a devengar.

Cuadro 45
Detalle de sueldo de la plaza propuesta

Nombre del puesto	Salario Base	Bonificación Inc. Dto.37-2001	Gastos de Representación	Total
Auxiliar de créditos y facturación	Q 3,000.00	Q 250.00	Q -	Q 3,250.00
Bono 14	Q 3,000.00	X 8.333333		Q 250.00
Aguinaldo	Q 3,000.00	X 8.333333		Q 250.00
Vacaciones	Q 1,500.00	X 8.333333		Q 125.00
Indemnización	Q 3,500.00	X 8.333333		Q 291.67
Cuota patronal	Q 3,000.00	X 12.67 %		Q 360.00
Totales:				Q 4,526.67

Fuente: Elaboración propia.

4.7.2 Recurso Administrativo

Es necesario que la empresa implemente en su política de créditos los procedimientos de la propuesta para el análisis de los clientes que se les amplia o apertura crédito. La propuesta del procedimiento de la investigación socioeconómica que se le tiene que hacer a los empleados de ventas y los que manejan efectivo. No se cumplió con el cronograma de actividades por lo que se tuvo que modificar.

Durante la evaluación se reunió al departamento de créditos y facturación, departamento de recursos humanos y estuvieron de acuerdo en implementar los procedimientos y políticas sugeridas, el jefe de créditos indicó que para llevar a cabo el seguimiento de la cartera y los requerimientos de cobro necesita un auxiliar, se recomendó al gerente de recursos humanos que evaluará la posibilidad de crear esta plaza y el efecto que tendrá, previo a su contratación.

Para la propuesta de una empresa Outsourcing que proporcione información de los clientes en las aperturas de los créditos, se determinó que ya contaban con este servicio, pero era utilizado solo por el departamento de recursos humanos, se llegó a un acuerdo de solicitar el servicio para mayor cantidad de consultas.

Cuadro 46
Cronograma de actividades

CRONOGRAMA	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Recurso Humano (Contratación de Personal)								
Persona para el departamento de creditos y facturacion	X							
Capacitación y entrenamiento		X						
Inicia a dar seguimiento a la cartera de creditos			X	X	X			
Evaluación y análisis de resultados						X		
Implementación de Procedimientos								
Creación o actualización de manual de procedimiento en:								
Departamento de créditos y facturación	X							
Cambio de la política de créditos en la solicitud de papelería	X							
Ejecución de los nuevos o actualización de procedimientos		X	X	X	X			
Evaluación y análisis de resultados						X		
Implementación de Procedimientos								
Contratación de empresa que otorgue información de los solicitantes de crédito	X	X	X	X				
Ejecución del procedimiento de investigación por medio de información pública	X	X	X	X				
Evaluación y análisis de resultados						X		

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

1. La empresa tiene 33 años de estar en el mercado y ha evolucionado conforme los años, tiene la fortaleza de contar con una cartera de clientes a quienes han atendido desde su inicio, por ello cuenta con un historial que ha sido desaprovechado para hacer una selección de clientes, el motivo es que no cuenta con productos líderes en el mercado, y por ello utilizan el crédito como una herramienta para sacar el producto al mercado, no importando el riesgo que pueda resultar la toma de estas decisiones.
2. Analizando los estados financieros, se determinó que la cuenta por cobrar tiene una rotación a 39 días, afectando la liquidez de la empresa y atrasando la recuperación del efectivo, se identificó a los departamentos que tienen la responsabilidad de administrarla y darle seguimiento.
3. Se estableció mediante análisis financiero que la empresa Los Tigres, S.A. que en el periodo del 2014 atravesó una crisis, resultado de tener desatendida la cuentas por cobrar y por la falta de seguimiento en la cobranza de los créditos otorgados, muestra de ello es que en la integración de la cuenta por cobrar existe una cuenta de dudoso cobro llamada créditos en recuperación que pertenece a empleados de cobranza, que cometieron fraude con el dinero de los clientes.
4. No existe una administración eficiente de cuentas por cobrar, porque carecen de una planificación y orden cronológico en los procedimientos y políticas acordes al giro del negocio.

Recomendaciones

1. Hacer una clasificación de los diferentes clientes que tienen, excelentes, buenos y malos, a efecto de que se cumpla con el procedimiento de mejora propuesto, para la concesión de créditos, incluirlos en los procesos de selección de los clientes, agregando un artículo en sus políticas de crédito y establecer los límites de crédito de la cartera de clientes. El crear una base de datos sólida con clientes que cuenten con referencia comercial asertiva.
2. Por medio de la investigación se lograron identificar la debilidad y se propusieron mejoras en los factores que sirven para analizar la concesión de los créditos nuevos, se fortalecieron los factores cualitativos y se agregaron los factores cuantitativos, esto con el fin de que sean una herramienta fuerte para hacer una buena selección de los clientes a quienes se les aprueban los créditos.
3. Reforzar y ordenar el procedimiento de cobranza, esto para que exista un orden cronológico en todos los procesos de cobro, seguimiento administrativo y seguimiento legal, de esta forma la empresa estará tomando el control sobre las cuentas por cobrar.
4. La administración eficiente de cuentas por cobrar en una empresa dedicada a la comercialización de productos alimenticios, 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.

Referencias

Bibliográficas

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) (2009) *NIIF para las PYMES*, ISBN para toda la publicación (tres partes): 978-1-907026-34-8 Copyright © 2009 IASCF

Bayos Sardiñas, M y Benítez Miranda, MA, *Diccionario de Términos Económicos*; Editorial Pueblo y Educación.

Decreto número 10-2012 (2013) *Ley de actualización tributaria y su reglamento*, del Congreso de la República y Acuerdo Gubernativo 2013-2013

Gitman, Lawrence J. (2000) *Principios de administración financiera*. 8ª. Edición, edición abreviada ADDISON WESLEY LONGMAN, México, 2000

Gómez Morataya, Edvin Yobany. (2008) *Índices de Desempeño aplicados al área financiera de una empresa industrial*. Tesis USAC. Guatemala, Año 2008

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

Meigs y Meigs (s.f.) *La base para la toma de decisiones generales*. Editorial MES.

Moyer, McGuigan & Kretlow (2005) *Administración financiera contemporánea*. Editorial Thompson, México D.F., 2005. 9ª edición. Pag.65

Ortega Castro, Alfonso (2003) *Introducción a las finanzas*, Ortega Castro, Alfonso, Introducción a las finanzas, McGraw-Hill, 2003.

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

Robles Román, Carlos Luis (2012) *Fundamentos de administración financiera* ISBN 978-607-733-099-8 Primera edición: 2012 Revisión pedagógica: Germán A. Seelbach González Revisión editorial: Ma. Eugenia Buendía López.

Internet

Chacón Paredes, Wladimir, 2008. *El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*. Available at: <http://www.gestiopolis.com/>.

Gómez F. (1993) *Diseño de un manual de procedimientos administrativo tomado de:* <http://www.monografias.com/historia/index.shtml>

Higuerey Gómez, Ángel (2007) *Administración de Cuentas por Cobrar*, Universidad de los Andes Núcleo Universitario Rafael Rangel Departamento de Ciencias Económicas y administrativas, Villa Universitaria.
http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anhigo/guias_finanzas1_pdf/tema5.pdf

Raúl H. Vallado Fernández (s.f.) *Administración Financiera de las cuentas por cobrar* Disponible en: <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/cuentas-por-cobrar-presentation>

Términos y definiciones (en línea). *Cobranza.us*. Disponible en: <http://www.cobranza.us/facturas/cobrar/politicas-decobranza-en-el-área-de-crédito/>.

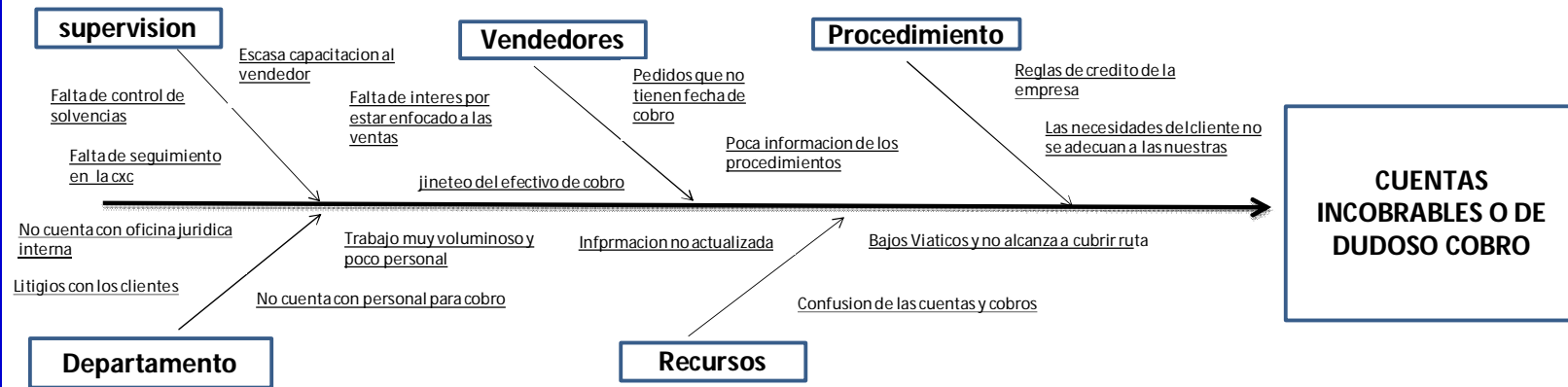
Consultado en octubre y diciembre del 2010

Torres Rosales, Jiménez Figueredo, Pérez Torres y Jiménez Pupo (2011) "La administración de las cuentas por cobrar y su efecto en la eficiencia económica de la Empresa de Materiales de la Construcción. Las Tunas" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 146, 2011. Texto completo en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/11/>

Anexos

ANEXO 1

DIAGRAMA CAUSA EFECTO



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA



ANEXO NO. 2
ESTUDIO: OBJETIVOS DE LA EMPRESA

ENTIDAD: LOS TIGRES, S.A.
PERIODO EXAMINADO: INDIFERENTE

DIRECTOR

PUESTO QUE DESEMPEÑA EL ENTREVISTADO

INSTRUCCIONES:

1. A continuación se encontrará una serie de interrogantes relacionadas con objetivos de la empresa.
2. Si el espacio no es suficiente, utilice papel adicional y adjuntelo.

No.	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿A qué niveles se han difundido los objetivos generales de la empresa?	X		SOLO AREAS NO DIRECTIVOS
2	Se adaptan los objetivos a las demandas del medio?		X	
3	¿Son consistentes a las demandas del medio?	X		
4	¿Hay una definición clara de los objetivos generales y los específicos de la organización?		X	
5	¿ Son susceptibles de alcanzar?		X	
6	¿Esta preparado el grupo para definir objetivos y elaborar programas?		X	
7	¿Se dispone de una clasificación de objetivos a corto, mediano y largo plazo?		X	
8	15. ¿Existe unidad y congruencia entre objetivos, organización, base jurídica y programas de la institución?		X	
9	16. ¿Está relacionada con alguna unidad de medida? Por ejemplo, estadísticas, comparativas, ejercicios comparativos, históricas.		X	
10	¿Se dispone de la infraestructura adecuada para lograr los objetivos institucionales		X	

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA



ANEXO NO. 3
ESTUDIO: LA PLANEACIÓN

ENTIDAD: LOS TIGRES, S.A.
PERIODO EXAMINADO: INDIFERENTE

DIRECTOR

PUESTO QUE DESEMPEÑA EL ENTREVISTADO

INSTRUCCIONES:

1. A continuación se encontrará una serie de interrogantes relacionadas con la planeación.
2. Si el espacio no es suficiente, utilice papel adicional y adjuntelo.

No.	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿Desarrolla la administración de la empresa funciones de previsión y planeación para la	X		SOLO ALGUNAS AREAS
2	¿Cuenta la empresa con un departamento encargado de la planeación?		X	
3	¿Se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica?		X	
4	¿Se contraen compromisos de acuerdo con los planes de la empresa?	X		SOLO ALGUNAS AREAS
5	¿Se elaboran los planes considerando lo que pueden hacer o no la competencia?	X		
6	¿Se toman en cuenta los planes de años anteriores?	X		
7	¿Existen alineaciones de los planes de los departamentos de la empresa?	X		

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA



ANEXO NO. 4
ESTUDIO: LA ORGANIZACIÓN

ENTIDAD: LOS TIGRES, S.A.
PERIODO EXAMINADO: INDIFERENTE

DIRECTOR

PUESTO QUE DESEMPEÑA EL ENTREVISTADO

INSTRUCCIONES:

1. A continuación se encontrará una serie de interrogantes relacionadas con la organización.
2. Si el espacio no es suficiente, utilice papel adicional y adjuntelo.

No.	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿Los procedimientos que se elaboran tienen diagramas de flujo?		X	
2	¿La empresa cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos?	X		SOLO ALGUNAS AREAS
3	¿Se actualizan periódicamente?	X		SOLO ALGUNAS AREAS
4	¿Existen procedimientos formales y documentados para el control operativo?	X		SOLO ALGUNAS AREAS
5	¿Se han elaborado sistemas y procedimientos en el área?	X		SOLO ALGUNAS AREAS
6	¿Están en proceso de elaboración?	X		
7	¿Los procedimientos que se elaboran tienen diagramas de flujo?			
8	¿Se realizan estudios de tiempos y movimientos en las diferentes áreas de la empresa?		X	
9	¿La empresa cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos?	X		

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA



ANEXO NO. 5
ESTUDIO: CONTROL

ENTIDAD: LOS TIGRES, S.A.
PERIODO EXAMINADO: INDIFERENTE

DIRECTOR

PUESTO QUE DESEMPEÑA EL ENTREVISTADO

INSTRUCCIONES:

1. A continuación se encontrará una serie de interrogantes relacionadas con control.
2. Si el espacio no es suficiente, utilice papel adicional y adjuntelo.

No.	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos?	X		
2	¿Existe una persona que define los controles?	X		
3	¿Se hechan a andar la definicion de los controles?		X	
4	¿Existe un área específica encargada del control interno?		X	
5	¿Qué tipos de controles existen?		X	
6	¿Es necesario modificar los controles para que funciones bien?	X		
7	¿Hacen falta controles que garanticen un excelente servicio?	X		
8	¿Se investigan las causas de las desviaciones?		X	

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA



ANEXO NO. 6

ESTUDIO: CONTABILIDAD Y RECURSOS FINANCIEROS

ENTIDAD: LOS TIGRES, S.A.

PERIODO EXAMINADO: INDIFERENTE

GERENTE FINANCIERO

PUESTO QUE DESEMPEÑA EL ENTREVISTADO

INSTRUCCIONES:

1. A continuación se encontrará una serie de interrogantes relacionadas con contabilidad y recursos financieros.

2. Si el espacio no es suficiente, utilice papel adicional y adjuntelo.

No.	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿Existe un responsable de la información financiera?	X		Gerente Financiero
2	¿El catálogo de cuentas comprende todas las cuentas y subcuentas?	X		
3	¿Quién es el encargado de revisar los Estados Financieros?	X		Gerente Financiero
4	¿Existe un manual de contabilidad?	X		
5	¿Existe un sistema presupuestal?	X		
6	¿Tienen fechas establecidas para la recepción de informes?	X		
7	¿Llevan contabilidad por area segun gastos?	X		
8	¿Las partidas contables son ingresadas en el sistema de forma manual o automatica?		X	OPERACIONES MIXTAS
9	¿Auditoría interna revisa la información que emite la contabilidad?	X		

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA



ANEXO NO. 7
ESTUDIO PERSONAL

ENTIDAD: LOS TIGRES, S.A.
PERIODO EXAMINADO: INDIFERENTE

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
 PUESTO QUE DESEMPEÑA EL ENTREVISTADO

INSTRUCCIONES:

1. A continuación se encontrara una serie de interrogantes relacionadas con el personal
2. Si el espacio no es suficiente, utilice papel adicional y adjuntelo.

No.	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección del personal?	X		
2	¿Se hacen pruebas sicometricas?		X	
3	¿Se imparten cursos a funcionarios dentro de la empresa?		X	
4	¿Se presenta el personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo?	X		
5	¿Existe un buen ambiente dentro de la empresa?	X		
6	¿Asisten funcionarios a cursos, fuera de la empresa?	X		
7	¿Se coloca al personal adecuado en el puesto que corresponde?		X	
8	¿Se capacita a los empleados según el area que desempeña?		X	
9	¿Ha existido algun fraude departe del persona y/o trabajadores de la empresa?	X		
10	¿Los fraude han sido departe de ventas?	X		

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA



ANEXO NO. 8
ESTUDIO: POLITICAS DE LA EMPRESA

ENTIDAD: LOS TIGRES, S.A.
PERIODO EXAMINADO: INDIFERENTE

GERENTE DE VENTAS, JEFE DE CREDITOS Y RECURSOS HUMANOS
 PUESTO QUE DESEMPEÑA EL ENTREVISTADO

INSTRUCCIONES:

1. A continuación se encontrará una serie de interrogantes relacionadas con .

2. Si el espacio no es suficiente, utilice papel adicional y adjuntelo.

No.	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿Existen políticas generales y particulares?	X		PARTICULARES
2	¿Se encuentran las políticas por escrito?	X		
3	¿Están bien definidas?		X	
4	¿se obtienen comentarios del personal acerca de las nuevas políticas?	X		
5	¿A qué niveles se han difundido los objetivos generales de la empresa?	X		SOLO MANDOS MEDIOS
6	¿Participan los niveles directivos y gerenciales en la determinación de las políticas?		X	
7	¿A qué niveles se han dado a conocer?	X		SOLO MANDOS MEDIOS
8	¿Existen políticas generales y particulares?		X	
9	¿Son claras y precisas?		X	
10	¿Se realizan reuniones interdepartamentales para la revisión modificación y aceptación de las políticas?	X		

ANEXO 9



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA

PROCEDIMIENTO

No.	Actividad	Responsable
CREACIÓN LÍNEA CREDITO PARA CLIENTES NUEVOS		
1	Si el cliente es primera vez que realiza pedido, debemos crear código nuevo con la información del cliente, la cual nos la brinda el piloto que le visitó.	Vendedor
2	El cliente nuevo debe cancelar estrictamente contado, si después de 8 meses de visitarle vemos que el cliente ha pagado bien y en tiempo entonces se solicita papelería de su empresa (patente de comercio, facturas de otras empresas en donde maneje crédito, copia de Documento Personal de Identificación, DPI, del dueño de la empresa).	Créditos
3	Al recibir la papelería verificamos en InforNet su historial crediticio, es decir, lo investigamos para abrir línea de crédito.	Créditos
4	Se analiza el estado de cuenta que ha venido manejando con nosotros y se fija el límite del crédito, el cual se calcula haciendo un promedio del número de compras que ha realizado durante ese tiempo más un 25% que otorgamos de margen.	Créditos
5	Si la investigación nos arroja resultados positivos, abrimos la línea de crédito, sino, continuamos trabajando al contado.	Créditos
6	La política de la empresa es manejar 21 días de crédito como máximo.	Créditos
7	A veces se otorga el 25% de crecimiento para aumento del límite de crédito, dependiendo el historial de crédito que hasta ese momento haya manejado.	Créditos
8	En época navideña suspendemos labores por lo que los clientes realizan sus pedidos, muchas veces, sobrepasando el límite de crédito ya que desean abastecerse durante ese tiempo, se despacha solamente a los clientes que en años anteriores no han atrasado el pago de dicho aumento de pedido.	Créditos
9	A los clientes que han atrasado el pago, se les despacha sin sobrepasar el límite de crédito.	Créditos
Entrevista	Entrevistado	Firma
Ludwin Garcia		

ANEXO 10



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA

PROCEDIMIENTO

No.	Actividad FACTURACIÓN	Responsable
	momento, si es vía correo electrónico debemos esperar hasta el final del día.	Vendedores
12	En el departamento contamos con 4 personas encargadas de la facturación, cada una tiene a su cargo de 10 a 12 vendedores quienes envían sus pedidos con copia al Jefe del Departamento	Créditos
13	Al recibir el pedido lo bajamos al sistema SAP introduciendo el código del cliente, sin embargo, a veces recibimos pedidos bajo código de nuevo cliente, pero debemos revisar si realmente es un nuevo cliente pues a veces hay duplicidad y lo hacen para poder facturar el pedido sin tomar en cuenta el saldo que este cliente tiene bajo su código original.	Encargado de Facturación
14	La manera de cerciorarnos que realmente sea un cliente nuevo es tomando en cuenta información tal como la ruta que están visitando y verificando la dirección física del negocio en nuestra base de datos.	Encargado de Facturación
15	Teniendo la información del cliente desplegada en el sistema revisamos si hay cheques rebotados, el límite de crédito, o si es pago contado.	Encargado de Facturación
16	Revisamos promociones de venta que se estén manejando en ese momento de acuerdo a las guías o solicitamos los formatos de negociaciones especiales que realiza el departamento de Mercadeo y apliquen a los productos solicitados, le damos la opción de crear y automáticamente aparece la factura, se imprime y se traslada al Departamento de Logística.	Encargado de Facturación
17	Este proceso se realiza de lunes a viernes con los clientes de la ciudad en horario normal, sin embargo, los viernes durante toda la noche se factura a los clientes departamentales pues son todos los pedidos que recogieron en esa semana desde el lunes hasta el viernes por la tarde.	Encargado de Facturación
Entrevista	Entrevistado	Firma
Ludwin Garcia		

ANEXO 13



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA

PROCEDIMIENTO

No.	Actividad	Responsable
CARTAS DE COBRO A CLIENTES MOROSOS		
1	Existen carteras en las que los clientes no realizan abonos por lo que enviamos cartas para recordarles de los saldos pendientes de pago	Créditos
2	Carta No. 1: Consiste en recordarle el saldo pendiente para que realice el pago, si no recibimos respuesta del cliente, procedemos a enviar la segunda carta.	Créditos
3	Carta No. 2: Advertimos al cliente que si no realiza la cancelación, su caso será trasladado al Departamento Jurídico. Si no recibimos respuesta del cliente, procedemos a enviar tercera carta.	Créditos
4	Carta No. 3: Informamos al cliente que tiene 3 días de plazo para realizar la cancelación como última advertencia, si dentro de ese período no recibimos la cancelación, trasladamos el caso al Departamento Jurídico adjuntando las 3 cartas enviadas.	Créditos
5	En una hoja de excel tenemos enlistados los casos que pasan de morosos a Jurídico y es allí a donde trasladamos los datos de estos clientes.	Créditos
6	Tenemos clientes que abonan a sus carteras con cheques pero éstos salen rechazados por lo que a ellos también les enviamos cartas de cobranza, las cuales se dividen en 2 tipos:	Créditos
7	Carta No. 1: Consiste en recordarle el saldo pendiente especificando el recargo por cheque rechazado y dependiendo de los días de atraso sobre el valor total de la factura, indicamos el valor de la mora, la cual se cobra mensual. Si el cliente hace caso omiso, enviamos la segunda carta.	Créditos
8	Carta No. 2: Advertimos al cliente que tiene 3 días de plazo para realizar la cancelación advirtiéndole que si no cancela durante ese período, su caso será trasladado al Departamento Jurídico.	Créditos
9	Si no recibimos respuesta del cliente, enviamos el caso al Departamento Jurídico.	
10	En una hoja de excel tenemos enlistados los casos que pasan de	Créditos
Entrevista	Entrevistado	Firma
Ludwin Garcia		

ANEXO 14



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA

PROCEDIMIENTO

No.	Actividad	Responsable
AUDITORÍA DE COBROS		
1	El Jefe Créditos, previa autorización de Director Administrativo planifica de 3 a 4 días para salir a una ruta específica para realizar visitas a clientes que se han atrasado en el pago de sus facturas y no muestra interés en cancelar.	Jefe Créditos
2	Preparamos carteras de clientes que visitaremos, incluye facturas pendientes de pago y cheques rechazados, lo que toma alrededor de medio día pues involucramos a varios departamentos.	Encargado de Cobros
3	Se solicita el vehículo que será utilizado.	Jefe Créditos
4	Al llegar a la dirección que tenemos registrada del negocio del cliente, nos presentamos identificándonos como representantes de la empresa.	Jefe Créditos y Encargado de Cobros
5	Le informamos al cliente que el motivo de la visita es para solicitar explicaciones de su atraso y el pago del saldo pendiente.	Jefe Créditos
6	Acordamos una forma de pago, en efectivo o con cheque y extendemos recibo de caja, el cual cuenta con un número de serie diferente al de los vendedores.	Jefe Créditos
7	Si nos entregan efectivo, realizamos el depósito, si nos entregan cheque, lo traemos a la empresa.	Jefe Créditos
8	Sin embargo, si el cliente no está de acuerdo con el saldo o nos indica que la factura o cheque ya fue cancelado, le solicitamos el recibo que le fue extendido para fotocopiar.	Jefe Créditos
9	De la auditoría se hace una separación en los casos de robo y los casos en los que los clientes cerraron su negocio o están en quiebra y se les da trámite dependiendo la situación.	Jefe Créditos y Encargado de Cobros
10	El resultado de estas auditorías nos muestran los casos en los que los vendedores han estado robando ya que el cliente a cambio del pago se le entrega un recibo y a veces el vendedor no hace la entrega y al llegar a la empresa a liquidar no entrega el dinero o viceversa, entrega recibo al cliente pero no entrega el dinero a la empresa.	Vendedores
11	El horario en este tipo de visitas no es fijo, varía, algunas veces	Jefe Créditos
Entrevista	Entrevistado	Firma
Ludwin Garcia		

ANEXO 16



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA

PROCEDIMIENTO

No.	Actividad	Responsable
FACTURACIÓN		
1	Entregamos a los vendedores, de acuerdo a la ruta que visitará, las facturas que están pendientes de pago para que sean canceladas en su totalidad y poder así tomar su pedido y facturarlos.	Vendedores
2	Los clientes tienen también la posibilidad de cancelar sus saldos por medio de depósitos en nuestras cuentas bancarias y notificarlos vía telefónica o correo electrónico para que al llegar el vendedor pueda realizar el pedido sin problemas.	Clientes
3	Recibimos el pedido del cliente vía handheld o correo electrónico, el cual viene detallando código de cliente, fecha del pedido, monto en Quetzales y número de recibo que ha entregado al cliente por el pago pendiente, cuando aplique.	Vendedores
4	El pedido lo recibimos en 2 plantillas las cuales descargamos, luego buscamos en el sistema SAP el código del cliente y nos aparece toda la información mostrándonos el estado de cuenta reflejando si existen o no saldos pendientes de pago.	Créditos
5	Solicitamos a Gerencia Financiera que revise la información del pago si éste fue realizado por medio de depósito bancario.	Gerencia Financiera
6	El Departamento de Caja rebaja los montos que reflejan los últimos recibos del estado de cuenta del cliente.	Caja
7	Si después de haber realizado las revisiones correspondientes aún aparecen saldos pendientes de pago, se anota al reverso de la factura cuánto abonó realmente y si alguien autoriza que se se deje ese saldo, deberá firmar de responsable. Si el cliente no abonó nada de su saldo, no se puede facturar.	Créditos
8	Si el cliente pagó saldo con cheque, se revisa el historial para ver si ha tenido cheques rebotados, si le aparecen 2, este tercero deberá ser acreditado para poder facturar su pedido.	Créditos
9	Si el cliente tiene saldo pendiente de pago y tiene mal historial por cheques rebotados, deberá cancelar el saldo al contado, no se le acepta cheque hasta que vuelva a crear la confianza.	Créditos
10	Cuando envían el pedido vía handheld lo recibimos en el	Créditos
Entrevista	Entrevistado	Firma
Ludwin Garcia		

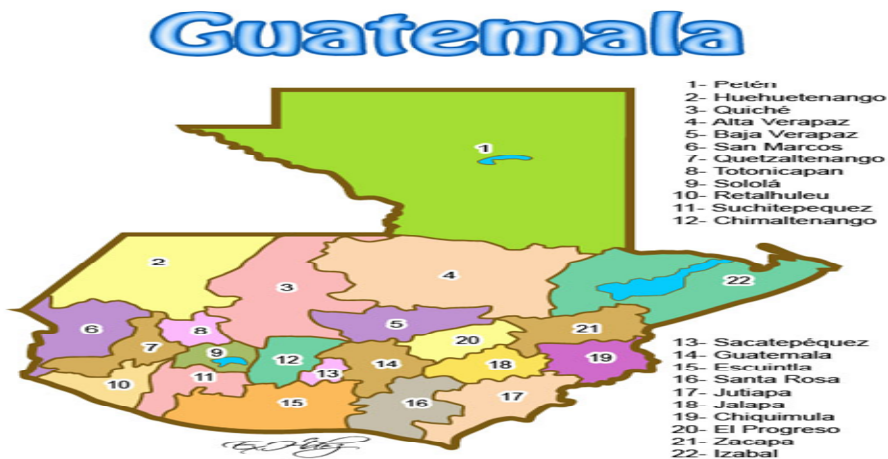
ANEXO 21



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA

PROCEDIMIENTO

No.	Actividad	Responsable
SEGUIMIENTO DIARIO A CARTERA		
1	Telefónicamente nos comunicamos con los clientes para evaluar el servicio que está recibiendo de los vendedores o pilotos.	Encargado de Cobros
2	Actualmente queremos implementar el método de envío de cartas por medio de los pilotos.	Encargado de Cobros
3	Así cuando el cliente esté inconforme nos lo hará saber por este mismo medio.	Encargado de Cobros
4	Una forma de detectar si el vendedor ha estado tomando dinero de los pagos de los clientes es cuando dentro de la liquidación del vendedor regresa una factura que obligadamente debía haber cobrado y nos reporta que no lo realizó.	Encargado de Cobros
5	Solicitamos entonces por medio del Supervisor del vendedor, a a Director de Ventas, el número telefónico del cliente para verificar si el cliente ya realizó su pago y si no lo ha realizado completar el ciclo de llamadas para cobrar y solicitarle el pago.	Encargado de Cobros



Entrevista	Entrevistado	Firma
Ludwin Garcia		