

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



**Evaluación del Rubro de Cuentas por Cobrar, un enfoque para la  
mejora del control interno de una empresa de transporte terrestre en la  
República de Guatemala**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Francisco Fermín Reyes Mazariegos

Guatemala, Noviembre de 2014

**Evaluación del Rubro de Cuentas por Cobrar, un enfoque para la  
mejora del control interno de una Empresa de transporte terrestre en la  
República de Guatemala**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Francisco Fermín Reyes Mazariegos

Licda. Patricia Nájera (**Asesora**)

Licda. Eugenia Díaz (**Revisora**)

Guatemala, Noviembre de 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vice rectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vice rector Administrativo

**E.M.B.A. 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

**Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez**  
Coordinadora

**Terna examinadora que práctico el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida**

**Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj**

Examinador

**Lic. José Guillermo de León Piedrasanta**

Examinador

**Lic. Elfego Amán López Ramírez**

Examinador

**M. Sc. Lilian Patricia Nájera**

Asesora

**Licda. Eugenia Díaz**

Revisora



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

Teléfonos 2434-3219  
Telefax 2436-0362  
Campus Naranjo,  
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco  
Guatemala, ciudad.  
Correo electrónico:  
[cienciaseconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaseconomicasupana@yahoo.com)

**REF.:C.C.E.E.00091.2014-CPA**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 07 DE OCTUBRE DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Lilian Patricia Najera Castañeda tutora y la Licenciada Eugenia Díaz Castillo revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “EVALUACIÓN DEL RUBRO DE CUENTAS POR COBAR, UN ENFOQUE PARA LA MEJORA DEL CONTROL INTERNO DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE TERRESTRE EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA” presentado por el estudiante Francisco Fermín Reyes Mazariegos y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0826 de fecha 04 de Septiembre del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

  
**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Octubre 7,  
2014

MSC. LILIAN PATRICIA DEL ROSARIO NAJERA CASTAÑEDA DE  
OCHOA

Nombre completo: Francisco Fermín Reyes Mazariegos

Carné: 10-14309

Título: **"EVALUACIÓN DEL RUBRO DE CUENTAS POR COBRAR, UN ENFOQUE PARA LA MEJORA DE CONTROL INTERNO DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE TERRESTRE EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA"**

Guatemala, 30 de julio de 2014

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana.

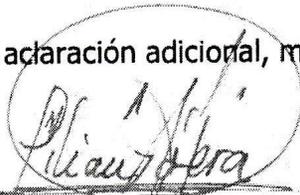
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"EVALUACIÓN DEL RUBRO DE CUENTAS POR COBRAR, UN ENFOQUE PARA LA MEJORA DE CONTROL INTERNO DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE TERRESTRE EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA"**, realizado por Francisco Fermín Reyes Mazariegos,, como 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.

En virtud de lo anteriormente considerado, estimo que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 85 puntos sobre 100.

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



MSc. Lilian Patricia del Rosario Najera Castañeda de Ochoa

Nombre completo del revisor: Eugenia Teresa Díaz Castillo  
Título: Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación  
educativas  
Dirección: 4ª. Calle 10-23 Zona 2  
No. Teléfono Of. 2254-2367  
No. Teléfono Cel. 4324-3319  
E-Mail.

Guatemala, 21 de julio de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema Evaluación del Rubro de Cuentas por Cobrar, un enfoque para la mejora del control interno de una empresa de transporte terrestre en la República de Guatemala, realizado por el alumno Francisco Fermín Reyes Mazariegos, carné No. 1014309, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; se ha procedido a la revisión del mismo, y se hace constar que de acuerdo a lo anterior, cumple con los requerimientos de estilo establecido en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para ser sometido al Examen Técnico Profesional (ETP).

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

  
Licda. Eugenia Díaz C.



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 348.2014**

*El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Reyes Mazariegos, Francisco Fermín con número de carné 1014309, aprobó con 80 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los cuatro días del mes de septiembre del año dos mil catorce.*

*Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los diecisiete días del mes de octubre del año dos mil catorce.*

Atentamente,

  
M.Sc. **Vicky Sicajol**  
Directora  
Registro y Control Académico



  
EMBA **Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General



Juan Fco. Canté  
CC. Archivo.

## Dedicatoria

### **A DIOS:**

Por la vida que me ha dado. Porque me ha mostrado su amor, su gracia y su misericordia, mostrándome que siempre ha estado conmigo, con signos grandes de su presencia en los momentos más difíciles de mi vida. Luz que siempre ilumina mi camino. Por haberme regalado una familia de principios y valores, por ser mi fortaleza y fuente de sabiduría y proveerme de los recursos económicos para culminar mi carrera, para él sea por siempre la honra y la gloria.

### **A MIS PADRES:**

Fermín Reyes Castro (+)

Blanca Rosa Mazariegos Ponce de Reyes

Por todo su amor, paciencia y apoyo incondicional moral y espiritual en todos los momentos de mi vida. Por enseñarme principios y valores que me guían en la vida, agradecimientos a sus esfuerzos y enseñanzas, que Dios la bendiga.

### **A MI FAMILIA:**

.  
,  
.

Por su motivación y apoyo incondicional, que han sido vitales en todo el proceso, para alcanzar las metas .  
propuestas. Que Dios derrame grandes bendiciones sobre sus vidas

### **A MIS HERMANOS:**

Con amor fraternal.

### **A MIS MENTORES:**

Por su asesoría y apoyo brindado para culminar este proyecto.

### **A LA UNIVERSIDAD:**

Por permitirme concluir mi carrera.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Organización de la empresa	2
1.1.2 Aspecto legal y tributario	4
1.2 Planteamiento del problema	7
1.3 Justificación	9
1.4 Pregunta de investigación	9
1.5 Objetivos	9
1.5.1 Objetivo general	9
1.5.2 Objetivos específicos	10
1.6 Alcances y límites	10
1.7 Marco Teórico	10
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Tipo de investigación	29
2.2 Sujetos de la investigación	29
2.3 Instrumentos	30
2.4 Procedimientos	30
2.5 Aportes	30
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Resultados de la investigación	32
3.2 Análisis de los resultados	32
3.2.1 Aspectos de Auditoría	32

3.2.1.1 Integración de las Cuentas por Cobrar	33
3.2.1.2 Evaluación del Rubro de Cuentas por Cobrar	39
3.2.1.3 Antigüedad de las Cuentas por Cobrar	41
3.2.1.4 Control de las Cuentas por Cobrar	42
3.2.1.4.1 Política de crédito	43
3.2.1.4.2 Políticas de cobranza	44
3.2.2 Aspecto económico financiero	46
3.2.2.1 Análisis financiero	49
3.2.2.1.1 Rotación de cuentas por cobrar	49
3.2.2.1.2 Periodo promedio de cobros	50
3.2.2.1.3 Razón de solvencia (liquidez)	50
3.2.2.1.4 Prueba ácida	51
3.2.2.1.5 Solvencia inmediata	51
3.2.2.1.6 Rotación de efectivo	51
3.2.2.1.7 Solidez	52
3.2.3 Aspecto Tributario Fiscal	53
3.3 Respuesta a la pregunta de investigación	56
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Propuesta de solución o mejora	57
4.1.1 Antecedentes	57
4.1.2 Justificación	58
4.1.3 Objetivos	58
4.1.3.1 Objetivo General	58
4.1.3.2 Objetivos Específicos	58

4.2 Avance de implementación	82
Cronograma de trabajo	83
Conclusiones	84
Recomendaciones	85
Referencias	86
Anexos	88

## Anexos

Anexo No.		Página
1.	Pagaré	89
2.	Solicitud de Crédito	92
3.	Cuestionario de Créditos	94
4.	Cuestionario Base Legal	95
5.	Cuestionario Ámbito Geográfico	96
6.	Cuestionario Estructura Organizacional	97
7.	Cuestionario Sistemas y Procedimientos	98
8.	Cuestionario Compras y Adquisiciones	99
9.	Cuestionario Objetivos	100
10.	Cuestionario de Planeación	101
11.	Cuestionario de Control	102
12.	Cuestionario de Información	103
13.	Cuestionario de Activos Fijos	104

## **Cuadros**

Cuadro No.		Página
1.	Análisis Foda de la Empresa Montero Express, S.A.	8
2.	Cuentas por Cobrar al 31-12-2013	34
3.	Listado de Coberturas año 2013	35
4	Paquetes Recolectados en ciudad año 2013	37
5	Paquetes recolectados en departamentos	38
6	Saldos de clientes al 31-12-2013	40
7	Resumen de Antigüedad de Saldos al 31-12-2013	41
8	Estados Financieros.	47
9	Estados Financieros	48
10	Flujograma de Créditos	63
11	Propuesta de mejora a la política de cobros de la empresa	65
12	Propuesta de Saldos por Antigüedad más de 91 días	67
13	Proyección de cobros a más de 91 días	69
14	Flujo grama para actualizar base de datos de créditos	73
15	Propuesta de mejora de Análisis de Antigüedad por departamento	75
16	Propuesta de Contratación	77

## Gráficas

Gráfica No.		Pagina
1	Organigrama de la empresa Montero, Express, S.A	3
2	Distribución de los servicios de cobertura	6
3	Cuentas por Cobrar al 31-12-2013	34
4	Paquetes Recolectados en ciudad año 2013	37
5	Paquetes recolectados en departamentos año 2013	38

## **Resumen**

El desarrollo de la presente investigación se realizó en la Empresa Montero, Express, S.A., fundada en el año mil novecientos noventa y ocho, y dedicada a la transportación a nivel de la República de Guatemala, de paquetes y documentos en general, el objetivo es brindar un servicio de calidad, que garantice a sus clientes, la recolección y entrega de su mercadería, en el tiempo esperado.

El presente trabajo titulado, Evaluación del Rubro de Cuentas Por Cobrar, un enfoque para la mejora del control interno, en una empresa de transporte terrestre en la República de Guatemala, se empleó un análisis del Control Interno aplicado al Rubro de Cuentas por Cobrar.

En la etapa inicial de la investigación se efectuó un diagnóstico general de la empresa, y se determinó la importancia del tema abordado, por considerar que el Rubro de Cuentas por Cobrar es de mayor importancia, por la liquidez que representa la recuperación del efectivo. En la investigación se reflejó falta de agilidad en los cobros; así como incremento de morosidad, causas que influye en forma negativa en la gestión de cuentas por cobrar, que ocasiona el aumento de la antigüedad de saldos, los que al transcurrir más tiempo se corre el riesgo de no recuperar.

Se efectuaron entrevistas a las personas involucradas relacionadas con el Departamento de Créditos y Cobros, así como cuestionarios a quienes manejan y aplican los procedimientos establecidos.

En el trayecto de la investigación del Rubro de Cuentas por Cobrar, se pudo determinar ciertas debilidades, que deben ser corregidas, para que de esta manera logre la mejora de los procedimientos relacionados con el proceso, pues se comprende que el control interno tiene como finalidad, garantizar la salvaguarda de los activos y confiabilidad de los registros financieros.

Por lo anterior, se determinó presentar propuestas viables, para la mejora del control interno.

## **Introducción**

El presente informe de Evaluación del Rubro de Cuentas por Cobrar, un enfoque para la mejora del control interno, de una empresa de transporte terrestre en la República de Guatemala, se realizó en la empresa de transporte terrestre, Montero Express, S.A., por los problemas encontrados en el área de Cuentas por Cobrar, y con la finalidad de identificar las debilidades y fortalecer el control interno de la administración. La actividad principal de la empresa es la prestación de servicios de paquetes y documentos en general, a nivel de toda la República de Guatemala.

Para el proceso del informe se utilizaron los reportes que fueron proporcionados por la Administración, con el fin de identificar las debilidades que inciden en los resultados de la gestión del Rubro de Cuentas por Cobrar y, se identificó la necesidad de plantear propuestas para mejorar el control interno.

En el Capítulo 1, se menciona los antecedentes de la empresa, el planteamiento del problema, justificación de la investigación y preguntas, así como el objetivo general y específico, alcances y límites del trabajo realizado. Se define el marco teórico que abarcan los temas relacionados para el desarrollo de la investigación.

En el Capítulo 2, se da a conocer la metodología que se aplicó, para la obtención de la información, los tipos de investigación utilizados, los sujetos de investigación, así como los instrumentos y aportes.

En el Capítulo 3, se describe la situación actual de la empresa, los resultados y análisis de la investigación, los diferentes aspectos de auditoría, económicos, financieros y fiscales. Se mencionan los análisis de las razones financieras y hallazgos encontrados.

En el Capítulo 4, se dan a conocer las propuestas que se plantean a la empresa, con la finalidad de dar solución en la cobranza de su cartera y la viabilidad para ejecutar las acciones a tomar.

Como parte final se dan las conclusiones y recomendaciones con el fin de lograr los objetivos esperados y, así alcanzar la liquidez de la empresa. Se incluye las referencias, cronograma y anexos.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes de la empresa

Montero, Express, es una Sociedad Anónima, fundada el 22 de junio del año 1998, con más de 14 años de experiencia, se ha dedicado a la transportación de carga y encomiendas, documentos, y paquetes en general, para diferentes empresas del país, ubicándose como una empresa líder, gracias a la confianza depositada por sus clientes. Brindar un servicio de excelente calidad, ha permitido garantizar tanto la recolección como entrega en los tiempos establecidos, y de esta forma corresponder a la confianza depositada por los clientes.

Al inicio ubicaron sus primeras instalaciones, en las residencias de los socios, y emplearon las salas como bodegas y de acuerdo al crecimiento logrado, se reubicaron en la zona 12 de la ciudad de Guatemala, donde se encuentran en la actualidad, tanto sus oficinas centrales como bodegas.

La empresa nació como una respuesta a las necesidades de transporte de carga y encomiendas, documentos y paquetería, con la modalidad de recolección y entrega directa clientes, y así dejar lo tradicional, como lo era, que el cliente debía recoger sus encomiendas en oficinas ubicadas en los departamentos, ya con esta nueva modalidad se ofrecía un nuevo sistema de servicio sin mayores riesgos y mayor prontitud.

Se determinó que el contacto con los clientes para generar los servicios de venta, se realizaran por medio de visitas personales y se formalizaran al firmar el contrato y llenar los requisitos mínimos para la negociación.

Tres años más tarde, la empresa se expande con coberturas a seis departamentos de la República de Guatemala.

Desde su inicio ha tenido un importante crecimiento que le constituye en una gran empresa en el mercado; que le permite obtener beneficios, tanto para los socios, como para las empresas relacionadas de forma directa e indirecta con sus operaciones, clientes, proveedores y

colaboradores, así como la generación de impuestos para el Estado. Su capacidad instalada, así como su infraestructura le permite consolidarse entre las empresas más confiables en el servicio del traslado de documentación y paquetería tanto en ciudad como en los departamentos, con una red extensa de 10 agencias a nivel de toda la República. Su cobertura en todo el país cubre más de 500 puntos de entrega, además cuenta con una flota de más de 20 unidades de distribución y con la experiencia de 130 colaboradores, quienes realizan sus actividades con entusiasmo y responsabilidad para brindar el servicio esperado por los clientes.

Visión “Constituirse en empresa líder en la logística y distribución en Guatemala, brindando las mayores coberturas y mejores tiempos de entrega, generando para nuestros clientes la confianza, y así cumplir con las expectativas por él esperadas”

Misión “Proveer servicios de calidad, basados en los mejores tiempos de entrega y ampliación de coberturas”

Valores: Están fundamentados en la calidad, brindar el servicio con excelencia, trabajar en equipo con honestidad, ética y buen desempeño en lo que realizan.

Política: Brindar los servicios de forma excelente en una cultura de mejora continua para garantizar la satisfacción de los clientes.

### 1.1.1 Organización de la empresa

#### Organigrama de la empresa

“Organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización que nos muestran:

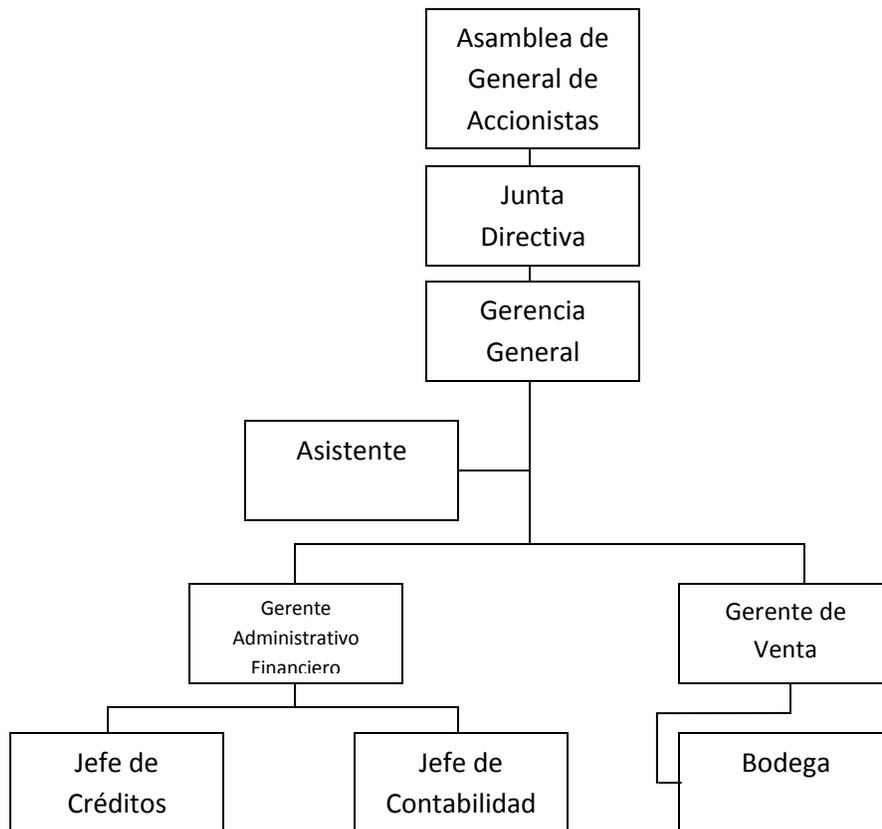
- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.

- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa, en cada departamento o sección de la misma.” (Luna González 1983, p.86)

El organigrama de la empresa, se conforma por Junta Directiva, Gerente General, las diferentes gerencias y jefaturas correspondientes de cada departamento. El Departamento de Créditos está bajo la dirección del Gerente Financiero, a quien reportan sus procesos y su gestión.

Gráfica No. 1.

Organigrama de la Empresa Montero, Express, S.A.



Fuente: Elaboración propia

### 1.1.2 Aspecto legal y tributario

De acuerdo a lo establecido en el Código de Comercio, la empresa fue constituida como una sociedad anónima, y cumple con los requisitos correspondientes ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), Registro Mercantil de la República de Guatemala, e Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

Establece sus lineamientos legales según el Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, para efectuar el registro contable de sus operaciones y el Código Tributario, Decreto 6-91 del Congreso de la República que indica la relación en las normas de los tributos que se establecen por el Estado.

Se enumeran a continuación las leyes fiscales a que está afecta y las que son verificadas por la Superintendencia de Administración Tributaria:

Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto del Congreso de la República No.: 27-92 y su respectivo reglamento, Acuerdo Gubernativo No. 424-2006 año 2010.

Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto del Congreso de la República No: 10-2012 Ley de Actualización Tributaria, Libro I

De acuerdo al artículo 1. “Objeto. Se decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifiquen en este libro, sean éstos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país.

El impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas, y se determina de conformidad con lo que establece el presente libro.”

Impuesto de Solidaridad, Decreto No.73-2008.

Éste se encuentra contenido en el Decreto 73-2008 y en su artículo primero define lo siguiente:

“Materia de Impuesto: Se establece un impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos, permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes los patrimonios hereditarios, indivisos y de otras formas de participación empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto, superior al (4%) de sus ingresos brutos”.

También está sujeta a las leyes establecidas, en el Código de Trabajo, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Reglamento de Tránsito, Ley del Impuesto de Timbres Fiscales.

1. Código de Trabajo, Decreto 1441
2. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto del Congreso de la República 295.
3. Reglamento de Tránsito, Acuerdo Gubernativo No. 273-98, restricción al transporte pesado.
4. Ley del Impuesto De Timbres Fiscales y Papel Sellado, Decreto 37-92 Congreso de la República

#### 1.1.3 Aspecto financiero, contable y de control interno

La administración financiera está a cargo de la Gerencia Financiera, en este se encuentra el Departamento de Contabilidad, y Créditos bajo su supervisión.

Entre las funciones principales del Departamento de Créditos y cobros están: analizar y autorizar los créditos que cumplan con los requisitos establecidos, según los lineamientos definidos en las políticas de crédito, así como su recuperación.

## Control Interno

Aunque existen controles y procedimientos administrativos en el Área de Cuentas por Cobrar, que se llevan de manera empírica como de memorándum, para confirmar la entrega y recepción de los documentos, los mismos no garantizan un adecuado control interno, debido a que se encuentran facturas pendientes de cobro y saldos atrasados.

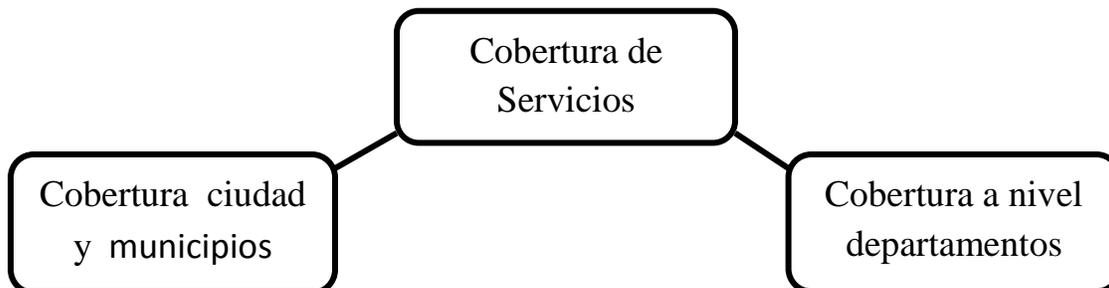
## Información Comercial

Referente a la gestión de ventas de servicios, se tiene como finalidad promover los servicios siguientes:

- Servicio de recolección y entrega puerta a puerta de paquetería y mensajería, incluye el área local y departamental.
- Recoger la mercadería ya empacada, en instalaciones del cliente según horarios establecidos.
- Todos los envíos de mercadería ya empacada, así como sobres, se trasladan en unidades propias y con personal debidamente calificado, uniformado y capacitado.
- Servicio de mensajería local
- La empresa ofrece a los clientes enviar su mercadería ya empacada, en el servicio estándar, (entrega al día siguiente), que cubre cabeceras departamentales y municipios cercanos a la cabecera y en su cobertura total, (entrega los siguientes tres días hábiles), en consideración de aquellos lugares alejados de la cabecera departamental en donde por distancia, volúmenes de carga y topografía no es factible la visita diaria, y esto se cubre de acuerdo a programación.

Gráfica No. 2

### Distribución de los servicios de cobertura



Fuente: Elaboración propia

## 1.2 Planteamiento del problema

Se efectuaron las revisiones a las diferentes áreas de la empresa, considerándose por los hallazgos obtenidos en la revisión, el enfoque en el rubro de la administración de cuentas por cobrar, desde el momento que se genera la solicitud de crédito, hasta el cobro del servicio.

Al realizar la investigación, se determinó que no se cuenta con políticas adecuadas de control interno para el buen funcionamiento de la Cartera de Clientes y recuperación del capital. Por lo que, se ha revisado el Renglón de Cuentas por Cobrar a clientes, para detectar en donde se concentra el mayor atraso y de esta manera, realizar las gestiones necesarias para su recuperación.

En los últimos tres años se han sumado a la Cartera de Créditos 900 clientes y al revisar los cobros del año 2013, se detectó que ha habido un incremento en las Cuentas por Cobrar a más de 90 días y la política de Créditos establecida es de 30 días.

Al permitir la extensión del cobro, fuera de los plazos establecidos, y la baja recuperación de las Cuentas por Cobrar, refleja una debilidad administrativa, por consiguiente se ha tomado para esta investigación, el área de Cuentas por Cobrar, que ocasiona que la empresa se vea limitada a cumplir con el pago a proveedores, y afectar el objetivo de rentabilidad.

En este escenario, el control interno también representa un sistema que comprende políticas y procedimientos por medio de los cuales, la administración de una empresa controla sus recursos mediante la aplicación de procesos y controles, lo cual permitirá protegerse contra errores, fraudes y asegurar la confiabilidad de la información contable, para salvaguardar, los activos de la empresa.

Para llegar a esta fase se ha recurrido al análisis FODA, a través del cual se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que favorecen y perjudican a la organización.

Cuadro No. 1

**Análisis Foda de la Empresa Montero Express, S.A.**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa con respaldo de más de 14 años de funcionamiento en el mercado de transportación</li> <li>• Gran experiencia adquirida en este segmento del mercado</li> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Instalaciones propias, amplias y modernas</li> <li>• Posee visión y misión</li> <li>• Buena ubicación dentro del perímetro de la ciudad</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar cobertura de servicio en todo el país.</li> <li>• Mejorar su rentabilidad</li> <li>• Ser innovadores en propuestas de mejorar el negocio.</li> <li>• Existencia de clientes potenciales</li> <li>• Acceso a préstamos bancarios</li> <li>• Descuentos a clientes especiales</li> <li>• Crecimiento de la población</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de políticas adecuadas para el control y administración de la cartera crediticia.</li> <li>• Incremento en la morosidad de la cartera de clientes.</li> <li>• Tarifas más altas en el mercado sobre la competencia</li> <li>• Plazo más corto a clientes para trámite de pago</li> <li>• Asesores de servicio no visitan a todos los clientes</li> <li>• No cuenta con parqueo para clientes</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios de la competencia</li> <li>• Restricción de horarios en la circulación de transporte pesado, según reglamento de tránsito.</li> <li>• Limitación de accesos y tiempos en zonas de carga</li> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Situación actual de la economía del país</li> <li>• Aumento del desempleo</li> <li>• Aumento en el índice de precios</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 1.3 Justificación

Las Cuentas por Cobrar de la empresa Montero Express, reflejan el 66% del activo de la empresa, y por su importancia se deben manejar políticas adecuadas de cobro, considerando que esta parte del activo se encuentra en dependencia de los clientes, con riesgos de morosidad, lo que repercute en falta de liquidez.

El incremento en los servicios prestados, ha aumentado la facturación y por consiguiente, las cuentas por cobrar, actividad a la que se le debe prestar atención en base a que del desempeño eficiente de las mismas, dependen sus ingresos.

Así mismo evidenciar que al aumentar las fallas en la gestión del cobro en el Rubro de Cuentas por Cobrar, hay mayor riesgo de dejar de percibir, los ingresos esperados, al no contarse con una correcta estructura de control interno, que permita establecer mecanismos confiables en cada transacción efectuada, y al no aplicar los procedimientos correctos en las operaciones financieras, así como la adecuada contabilización de las cuentas por cobrar, con la finalidad de preparar los Estados Financieros en forma exacta y razonable

### 1.4 Pregunta de investigación

¿Qué beneficios se obtienen al mejorar el control interno del Rubro de Cuentas por Cobrar de la empresa Montero Express?

### 1.5 Objetivos

#### 1.5.1 Objetivo General

Mejorar el control interno en el Área de Cuentas por Cobrar para la recuperación del efectivo, con el fin de agilizar los cobros y así, minimizar todas aquellas cuentas que estén arriba de los 90 días de acuerdo al análisis de antigüedad y de esa manera, elevar la disponibilidad de la organización a través de una captación ordenada de los recursos.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- Evaluar los controles internos existentes en Área de Créditos
- Reducir las cuentas por cobrar que sobrepasan los 90 días
- Analizar las áreas débiles en el proceso de créditos
- Optimizar la recaudación de ingresos
- Mejorar el objetivo de rentabilidad de la gestión de cobros

### 1.6 Alcances y límites

El alcance de la investigación se enfocó en el Área Administrativa del Rubro de Cuentas por Cobrar, en la que se centra la atención en su recuperación y en el problema del incremento de las cuentas y su incobrabilidad.

En el proceso de la revisión, se observó el periodo fiscal del 1° de Enero al 31 de Diciembre 2013 y se analizó el procedimiento de cuentas por cobrar, desde la creación de una cuenta, su administración y el proceso de recuperación.

Por solicitud de la alta gerencia de la empresa se utilizó un nombre distinto.

### 1.7 Marco Teórico

“La administración es una rama de la dirección que abarca la inspección, operación y control en una empresa, y por medio de ella, se analizan y resuelven problemas” (1 Kohler. Diccionario para contadores. Pag.164).

#### Cuentas por Cobrar

Se mencionan definiciones como, la de Meigs, Williams, Haka y Bettner (2000), quienes sostienen que “Las Cuentas por Cobrar son activos realmente líquidos, que generalmente se convierten en efectivo en un periodo de 30 a 60 días” (Pág.280)

Por su parte, Olivo y Maldonado (1980), expresan que “Las cuentas por cobrar están representadas por documentos mercantiles ordinarios no garantizados (facturas), los cuales representan derechos de las empresas sobre terceras personas: generalmente provenientes de las ventas a crédito que realiza la empresa” (Pág.39).

También Brito (1998), define a las Cuentas por Cobrar como: “Derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios” (Pág.337)

### Control Interno

Es un proceso de implementación de controles que abarca el plan de organización, métodos coordinados y las medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos y verificar que la información sea fiable y adecuada, promover la eficacia operacional, cumplir las leyes y regulaciones aplicables, aunque no garantice el que se alcancen el total de sus objetivos si minimiza los posibles riesgos de control.

### Control Interno de Cuentas por Cobrar

De acuerdo con el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría, (2001), NIA 400, es el grado en que deben aplicarse los procedimientos fijados por la dirección de la entidad, observar los elementos del control interno y la eficiente implementación para poder obtener un registro adecuado que permita detectar y minimizar posibles riesgos. Debido a que los procedimientos se integran de componentes específicos del ambiente de control y sistema contable, el auditor debe analizar si necesita examinar más procedimientos de control en la etapa de conocimiento de éstos y brindar una seguridad razonable de las cuentas por cobrar.

### Propósitos de Auditoría en cumplimiento de las NIA's y NIIF para PYMES Área de Cuentas por Cobrar

Reconocimiento:

Definir de dónde provienen todas las cuentas y documentos por cobrar, el peso que representan en los Estados Financieros de la entidad auditada

Medición:

Revisar que las cuentas y documentos por cobrar están valuados correctamente, y cotejar con la documentación que respalda las transacciones.

Presentación:

Verificar que estén presentadas en la posición adecuada al Balance General respecto al tiempo en que serán convertibles.

Revelación:

Verificar que se apliquen las políticas de la empresa en cuanto a su reconocimiento, presentación, manejo adecuado de las políticas de cobro.

Cuentas por Cobrar

Según la sección 11, párrafo 15, De las Normas de Información Financiera (NIIF) para Pymes dice

Las cuentas por cobrar en su mayoría las ventas se realizan con condiciones de crédito normales, y los importes de las cuentas por cobrar no tienen intereses. Cuando el crédito se amplía más allá de las condiciones de crédito normales, las cuentas por cobrar se miden al costo amortizado.

Con uso del Método de Interés Efectivo. Al final de cada periodo sobre el que se informan, los importes en libros de los deudores comerciales y otras cuentas por cobrar se revisan para determinar si existe alguna evidencia objetiva de que no vayan a ser

recuperables. Si es así, se reconoce de inmediato en los resultados una pérdida por deterioro del valor.

Las cuentas por cobrar son, al igual que cualquier activo, recursos económicos propiedad de una empresa que le generaran un beneficio en el futuro. Forman parte del activo corriente.

Las cuentas por cobrar a clientes representan la suma de dinero que corresponde a la venta de mercancías, o la prestación de servicios a crédito a un cliente las cuales con el tiempo son generadoras de intereses, en aquellos casos en los cuales no reciban ningún ABONO, estos intereses se registran por separado como intereses por cobrar, Por esta y otras razones es que las cuentas por cobrar son consideradas según la sección 11, párrafo 10, 15 y 22 de la NIIF PYMES:

Como instrumentos financieros básicos, y para efectos de cálculo de intereses se les aplica el Método de la Tasa de Interés Efectiva que un método de cálculo del costos amortizado de un activo o un pasivo financiero (o de un grupo de activos financieros o pasivos financieros) y de distribución del ingreso por intereses o gasto por intereses a lo largo del periodo correspondiente.

El término por cobrar significa la promesa del cliente de pagar en una fecha futura, con dinero, el importe que fue cargado por mercancías o servicios.

#### Planeación de las Cuentas por Cobrar

La función de planeación contempla definir las metas de organización, el método a utilizar y las políticas de crédito que regirán las cuentas por cobrar.

Cuando la empresa realiza una planeación a corto, mediano o largo plazo es necesario planear objetivos claros y considerar los posibles problemas, así como definir planes alternos para enfrentarlos

Un ejemplo concreto de planeación en lo que se refiere a la cartera crediticia de una empresa es el presupuesto mensual de cobros, que a la vez se convierte en un instrumento de control sobre

los mismos.

De acuerdo a lo anterior, la planeación es una fase importante que debe ser tomada en cuenta en las empresas, al administrar las cuentas por cobrar.

Es importante mencionar, que a nivel internacional también existen normas las cuales rigen las operaciones financieras y contables, con el fin de lograr una estandarización, en este sentido la International Accounting Standards Committee (IASB) ha emitido las Normas Internacionales de Información Financiera para pequeñas y medianas empresas (IFRS) por sus siglas en inglés, de dichas normas se cita lo siguiente:

Sección 23. Ingresos Ordinarios (NIIF para Pymes).

“Los ingresos ordinarios se reconocen al valor razonable de la consideración recibida o por cobrar teniendo en cuenta los descuentos comerciales, los descuentos por liquidación propia y las rebajas por volumen.

Las recompensas por lealtad otorgada a los clientes como parte de la transacción de venta se contabilizan como un componente identificable por separado de la transacción de venta, con el valor razonable de la consideración asignado entre los créditos otorgados y los otros componentes de la venta.

Los ingresos ordinarios se reconocen cuando es probable que los beneficios económicos fluyan para la entidad, cuando la cantidad de los ingresos ordinarios se puede medir con seguridad y cuando se satisfacen las condiciones siguientes:

Provenientes de la venta de bienes:

Cuando han sido transferidos los riesgos y recompensas importantes, el vendedor ha perdido el control efectivo y los costos incurridos se pueden medir confiablemente.

Proveniente de la prestación de Servicios

Cuando la etapa de terminación y los costos incurridos se pueden medir confiablemente.

El mismo caso en los contratos de construcción

Aplica a la contabilidad de los ingresos ordinarios que surgen de la venta de bienes, Prestación de servicios, contratos de construcción y el uso por parte de otros de los activos de la entidad que rinde intereses, regalías o dividendos.

No aplica a los ingresos ordinarios o a los ingresos que surgen de las transacciones y eventos que se tratan en otras secciones de las referidas normas.”

Sección 3, Presentación del Estado Financiero (NIIF para Pymes)

Los principios razonables para la presentación razonable de los estados financieros incluye el supuesto de negocio en marcha, consistencia de presentación, comparabilidad y materialidad.

Los estados financieros que cumplen con los International Financial Reporting Standard (IFRS) para PYMES, deben incluir una declaración explícita y carente de reservas respecto del cumplimiento. En raras circunstancias cuando se requiere apartarse para mantener la presentación razonable, se tienen que proporcionar revelaciones razonables.

Los estados financieros se preparan al menos una vez al año. Cuando al final del periodo de presentación del reporte cambia de manera que los estados financieros se presenten para un periodo diferente a un año, se requieren revelaciones adicionales

El conjunto completo de estados financieros incluye cada uno de los siguientes para el periodo actual y para el periodo anterior que sea comparable:

Estado de posición financiera.

Estados de Resultados

Estado de cambios en el patrimonio.

Estado de flujos de efectivo y

Notas a los estados financieros.

Todos los estados financieros se deben presentar destacándolos de la misma manera. Las entidades pueden usar títulos y formatos para los estados financieros individuales, que sean diferentes a los que se especifican en los International Financial Reporting Standard (IFRS) para PYMES.

Los estados financieros y notas, deben identificarse de manera clara y distinguirse de cualquier otra información que los acompañe.

Cuando se presente información que no sea requerida por los International Financial Reporting Standard (IFRS) para PYMES, se tienen que revelar las bases para la preparación y presentación de tal información.”(p.17)

Según International Financial Reporting Standard (IFRS) para PYMES, los activos financieros y pasivos financieros al principio se reconocen a su valor razonable, el cual con normalidad es el precio de la transacción cuando la entidad se hace parte para las determinaciones contractuales del instrumento.

Los International Financial Reporting Standard (IFRS) para PYMES es un conjunto auto contenido de principios de contabilidad que se basan en los IFRS plenos, pero que han sido simplificados para las PYMES, pues ha sido organizado por temas para hacer lo más parecido a un manual de referencia. International Accounting Standards Board (IASB), considera que esto es más comprensible para los preparadores que son PYME y para los usuarios de los estados financieros de la PYME.

Incluyen también requerimientos para el desarrollo y aplicación de principios de contabilidad en ausencia de orientación específica sobre un tema en particular.

Procedimientos de Auditoria.

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's), contienen los lineamientos y procedimientos reconocidos a nivel internacional para la realización de una auditoría, en el caso de Estados Financieros y cuentas por cobrar se mencionan los siguientes.

- Cobrabilidad de las cuentas por cobrar.
- Verificación de devoluciones y descuentos.
- Confirmaciones de cuentas por cobrar.
- Fiabilidad de confirmaciones.
- Dificultad de confirmaciones.
- Procedimientos alternativos.
- Estimaciones o incobrabilidad de cuentas por cobrar.

Existen otros procedimientos los cuales deben efectuarse, como:

- Análisis de los documentos que respaldan las cuentas por cobrar.
- Análisis de los registros contables de las cuentas por cobrar.
- Análisis de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar comerciales
- Analizar los procedimientos de control de empleados en las cuentas por cobrar.
- Analizar los posibles fraudes de información.
- Análisis de las políticas de cobros de las cuentas por cobrar.

## Riesgo de Auditoría

La Norma Internacional de Auditoría número 400, edición 2000, dice:

El riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

Riesgo Inherente, es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

Riesgo de Control, es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no se ha prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

Riesgo de Detección, es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases.

El término "Sistema de control interno" significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, tomando en cuenta la adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la

precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:

El ambiente de control que significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con control presupuestales estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno.

Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

La función del consejo de directores y sus comités

Filosofía y estilo operativo de la administración

Estructura organización al de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.

Sistema de control de la administración tomando en cuenta la función de auditoría interna, políticas de personal, y procedimientos y segregación de deberes.

Procedimientos de control que significa aquellas políticas y procedimientos; además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad. Los procedimientos específicos de control incluyen:

Reportar, revisar y aprobar conciliaciones.

Verificar la exactitud aritmética de los registros.

Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora,

Por ejemplo:

- Cambios a programas de computadora
- Acceso a archivos de datos
- Mantener y revisar las cuentas de control y las balanzas de comprobación.
- Aprobar y controlar documentos.
- Comparar datos internos con fuentes externas de información.
- Comparar los resultados de cuentas de efectivo, valores e inventario con los registros contables.
- Limitar el acceso físico directo a los activos y registros.
- Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas.

#### Evaluación del riesgo inherente y de control en Cuentas por Cobrar

El riesgo inherente está implícito en todas las cuentas que conforman el balance, y las cuentas por cobrar no es la excepción, hay que evaluar el riesgo en un grado alto ya que el tener un saldo demasiado alto e incobrable puede poner en riesgo el negocio en marcha de la empresa, debido a que no va a tener liquidez para sus compromisos y a través de la documentación de las cuentas por cobrar, y los procedimientos adecuados facilitarán la forma de obtener información mediante la revisión, observación y verificación para obtener una interpretación del sistema de control interno, e identificar los posibles riesgos de control y la necesidad de implementar nuevos controles que aporten una seguridad razonable de las cuentas por cobrar.

#### Análisis de Crédito

Es un proceso de recopilación y evaluación de la información de crédito de las solicitudes, para determinar si están a la altura de los estándares de crédito establecidos por la empresa; establece el monto por el cual el cliente que contrata la deuda va a responder, por ejemplo pueden estar en un rango de Q. 1,000.00 a Q. 3,000.00 o entre Q. 5,000.00 a Q. 10,000.00.

Las cuentas por cobrar se clasifican de acuerdo al tiempo en que se estime su cobro, como por ejemplo: a corto plazo cuando su cobrabilidad es dentro del plazo de un año; largo plazo: cuando el cobro se hace en un período de tiempo mayor de un año.

#### Procedimiento de Cobranza

Es el conjunto de acciones que utiliza la empresa para realizar los cobros a sus clientes, éstos se pueden llevar a cabo de la manera siguiente:

Cobranza directa: se realiza por pago directo en la caja de la empresa y a que los clientes cancelan en forma directa.

Cobranzas por medio de cobradores: éstos cobran un porcentaje por el cobro a cada cliente. Los costos de cobranza son costos adicionales del Departamento de Créditos, entre los que se puede mencionar papelería, salarios y honorarios.

Los costos de capital van determinados por los recursos invertidos para financiar las cuentas por cobrar como gastos de distribución e inventarios.

Costo de morosidad es el que se incurre cuando el cliente se atrasa con su pago ya que la morosidad en los pagos inmoviliza recursos que son indispensables en la empresa, para poder reinvertirlos.

#### Gestión financiera:

“En el mundo empresarial resulta totalmente común el hecho de realizar un diagnóstico financiero por parte de los administradores financieros, para conocer su situación actual, como para realizar una inversión, o sencillamente para optar por la concesión de un crédito por parte de un banco, entre otros motivos.

Dicho diagnóstico se realiza a través de las conocidas razones financieras, de indiscutible valor en la evaluación del funcionamiento pasado, presente o futuro de cualquier organización.

El uso de las razones financieras se maneja como herramienta para conocer, entre otras cosas, el comportamiento de la empresa en el corto plazo, por tanto, es de suponer que el resultado favorable de dichas razones da a la empresa una ventaja con respecto a la situación de sus finanzas, debido a que la misma a partir de dicha información, debería operar con eficiencia, y hacer en uso adecuado de sus recursos. No obstante, sería lógico cuestionarse si en realidad el resultado arrojado por las razones, coincide con una eficiente administración en la empresa de su capital de trabajo neto, y es conveniente en general, conformarse con el resultado brindado por estas razones.

Análisis de las Razones Financieras:

Las empresas cuando realizan un diagnóstico financiero de su situación actual a través de las razones financieras, pueden obtener un panorama integral de su situación, que les permitirá diagnosticar, entre otras cuestiones la estabilidad, o sea, la determinación de la parte de los activos que está financiada con el capital ajeno, la capacidad de pago, es decir, la suficiencia o insuficiencia de los recursos de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, el grado de efectividad con que utiliza sus recursos y su capacidad para la obtención de beneficios. Estos diagnósticos se logran con las razones de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.” Escobedo, L. (2009) *Gestión Financiera*.

El Capital de Trabajo

Recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos, entre los activos corrientes y los pasivos corrientes; y su importe va a estar determinado por el tipo de actividad que realice la empresa.

Por otra parte, el capital de trabajo evita desequilibrios que son causa de fuertes tensiones de liquidez y de situaciones que obligan a suspender pagos o cerrar la empresa por no tener el crédito necesario para hacerle frente.

Los administradores financieros dedican gran parte del tiempo a las operaciones internas diarias de la empresa, las cuales caen bajo el terreno de la administración del capital de trabajo.

La administración del Capital de Trabajo:

“Es el control y manejo de las partidas circulantes del activo y pasivo; y con ello, mantener un nivel estable de capital de trabajo que le permita a la empresa realizar sus operaciones con menor riesgo y con poca probabilidad de caer en estado de insolvencia técnica. Un capital de trabajo grande no implica que exista liquidez, pues puede estar dado por un alto nivel de inventario y/o cuentas por cobrar que implica, además, el uso ineficiente de las partidas circulantes. El nivel de capital de trabajo es utilizado por los administradores financieros como un indicador para medir el riesgo. Al iniciar un negocio se necesita tener un capital de trabajo mínimo indispensable para realizar las operaciones diarias, la magnitud de este varía en dependencia de la actividad.

La disponibilidad inmediata del capital de trabajo depende del tipo y de la naturaleza líquida de activos circulantes, tales como caja, inversiones temporales en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios.

Cuando el capital de trabajo se define de esta forma, no puede aumentarse por medio de préstamos de los bancos, a corto plazo o por medio de la ampliación de crédito de los acreedores.

Para mantener un capital de trabajo aceptable es necesario que se tenga una cantidad de efectivo capaz de liquidar las deudas en el momento preciso; lo cual no quiere decir que se deba tener grandes sumas de efectivo porque éste es el activo que menos utilidad genera.

Además, que se administre con eficiencia el inventario, las Cuentas por Cobrar, cuentas por pagar. La administración correcta de estas partidas es mejor que tener grandes sumas de efectivo. Una rápida rotación de productos o materias primas, una exigente gestión de cobro y un amplio ciclo de pago conllevarían al aumento del capital de trabajo. No se debe tener un enorme inventario porque se estarían inmovilizando recursos y traería consigo que éstos se pongan ociosos, sufran daños, deterioros y pérdidas.

La empresa gira en torno a estos tres elementos. La empresa compra a crédito, eso genera cuentas por pagar. Luego realiza sus ventas a crédito, lo cual genera las cuentas por cobrar.

La administración eficaz y eficiente de estos tres elementos, es lo que asegura un comportamiento seguro del capital de trabajo

La empresa debe tener políticas claras para cada uno de estos elementos. Respecto a las compras, éstas deben ser solo lo necesario para asegurar una producción continua, pero no demasiado grandes porque significaría inmovilizar una cantidad de recursos representados en inventarios almacenados a la espera de ser realizados.

Debe haber concordancia entre las políticas de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Es decir, el plazo de pago siempre debe ser mayor que el de cobro porque de lo contrario generaría un desequilibrio en el capital de trabajo.

Lo ideal es que la empresa esté en condiciones de generar los suficientes recursos para cubrir todos estos eventos relacionados con el mantenimiento y crecimiento del capital de trabajo.

Pero se debe tener presente que muchas veces, con solo administrar eficazmente las cuentas que intervienen en el capital de trabajo es suficiente.” Hernández, M. (2009).

## Procedimientos de administración de las cuentas por cobrar

El administrador financiero debe controlar cada recurso de su empresa porque de ahí se desprende que su trabajo se convierta en éxito o sea un fracaso. Una correcta gestión de cobro se pudiera implementar con el análisis del porcentaje de las ventas a cada cliente con respecto al total de éstas, para determinar su peso en los ingresos de la empresa o mediante el estudio de la antigüedad de las cuentas por cobrar para aplicar una política de cobro adecuada.

La administración de las cuentas por cobrar:

Dentro de la administración del capital de trabajo se encuentra la administración de las cuentas por cobrar, de ella depende el nivel de entrada de efectivo producto de las ventas

En el activo circulante se encuentra las dos partidas por cobrar principales: las cuentas por cobrar y documentos por cobrar. Además, como las cuentas por cobrar están relacionadas con las operaciones de la empresa, su importe debe de ser cobrado de acuerdo a las condiciones pactadas

.

Las cuentas por cobrar tienen varias definiciones, entre ellas se encuentra las siguientes:

Una cuenta por cobrar es un saldo adeudado por un cliente generado por un crédito, con disminución de los inventarios.

También se define como el otorgamiento de un crédito por parte de la empresa a sus clientes mediante la presentación de un servicio o la venta de un bien con la promesa de que va a recibir una entrada de efectivo por el valor del hecho consumado en el corto plazo.

Tener un valor alto en cuentas por cobrar es favorable, pues es una de las partidas que provoca incremento en el capital de trabajo, siempre que las cuentas por cobrar no estén por encima del período promedio de cuentas por cobrar ideal de la empresa, es decir, que las cuentas por cobrar no se consideren como atrasos y/o impagos; para ello, debe tener implementado un sistema de control.

La administración de las cuentas por cobrar debe ser efectiva porque influye en la rentabilidad y el riesgo.

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

Sin eficiente mecanismo de control de las cuentas por cobrar provocaría que estas aumenten, dando lugar a que disminuya la entrada de efectivo y un falso incremento del capital de trabajo

Cada empresa dada sus características particulares debe tratar por todos los medios de alcanzar un nivel óptimo en cuentas por cobrar, y éste va depender de la política crediticia impuesta.

El tipo de política de crédito que implante una empresa está influenciada por la capacidad productiva o el nivel de prestación de servicios, los costos y el margen de utilidad; esta política puede variar en el tiempo y de acuerdo a las decisiones adoptadas.

El Departamento de Créditos cuenta con dos herramientas de suma importancia:

- 1) El ciclo promedio de cobro
- 2) El reporte de la antigüedad de las cuentas por cobrar.

Mediante estos aspectos se puede medir el desempeño de este departamento.

La política de crédito es una de las variables controlables por la empresa, influye en el nivel de ventas y está compuesta por:

- 1) El período de crédito: es el plazo de tiempo otorgado a los clientes para que liquiden sus obligaciones.
- 2) Las normas de crédito: los clientes deben poseer una capacidad financiera mínima para que se les conceda crédito

3) La política de cobranza: está relacionada con el carácter restringido o flexible que se le da a las cuentas por cobrar morosas.

4) Los descuentos ofrecidos: pueden ser por pronto pago.

El administrador de crédito tiene la responsabilidad de administrar la política de crédito de la empresa.

La empresa debe tener bien definida la política crediticia porque la venta al crédito es un instrumento que favorece a la empresa en el entorno donde se desempeña. Por otra parte, tiene que existir un control periódico sobre la antigüedad y el ciclo de las cuentas por cobrar.

La política de cobranza consiste en los pasos que se sigue para cobrar las cuentas con mayor antigüedad. Un cambio de ésta provocaría variaciones en las ventas y el período de cobro.

La política de créditos

Cuando la política de créditos es flexible favorece al incremento de ventas, los costos y las cuentas por cobrar. Los costos aumentan porque se necesitará más fuerza de trabajo, materias primas y demás requerimientos para mantener la producción o prestación de servicios. Al aumentar las cuentas por cobrar, se incrementan los costos de mantenimiento y pueden surgir cuentas incobrables. Entonces, a la hora de adoptar una política de crédito lo esencial a tomar en cuenta es si los ingresos por las ventas son superiores que los costos (que influye también los relacionados con el crédito).

Cuando se realiza una venta al crédito, el inventario disminuye por el costo, las cuentas por cobrar aumentan por el precio de venta y la diferencia es la utilidad que se convierte en el efectivo al ejecutar el cobro.

La administración de las cuentas por cobrar tiene que controlar si se debe o no conceder el crédito, el monto de éste, el ciclo de cobro y la antigüedad de las cuentas por cobrar, para que haya una eficiente gestión comercial.

El objetivo principal de la administración de cuentas por cobrar es cobrarlas con prontitud. Además, es un instrumento que contribuye a aumentar el volumen de las ventas y mejorar los beneficios.

## Capítulo 2

### Metodología

Es un conjunto de métodos de investigación que permiten lograr ciertos objetivos, proporciona herramientas que se utilizan para obtener información, la cual sirve para realizar el examen a través de técnicas y métodos a implementar en las distintas etapas, dirigiendo los procesos y las actividades prácticas hacia la consecución de los objetivos formulados.

#### 2.1 Tipos de Investigación

Se utilizó la observación como una fase preliminar que permitió el conocimiento inicial de los objetos sujetos de estudio, para captar, recopilar y efectuar el registro de la información de los procesos asociados con las cuentas por cobrar.

También se realizó una Investigación Descriptiva que consistió en describir y analizar las situaciones que permiten ordenar y agrupar las actividades, objetos, procesos y personas relacionadas a los departamentos, operaciones y registros contables en el trabajo.

Investigación de Campo que proporcionó las informaciones que se originan en entrevistas, encuestas y cuestionarios.

Con base a lo anterior, se sacan las conclusiones y recomendaciones.

#### 2.2 Sujetos de la Investigación

En el presente trabajo las personas que han contribuido con la investigación y quienes con su aporte y experiencia, han permitido llevarla a cabo, se listan a continuación

Gerente General

Contador General

Jefe de Créditos

Cobrador

### 2.3 Instrumentos

Para la investigación se han utilizado cuestionarios y entrevistas y se han analizado los reportes de cuentas por cobrar, para recabar la información necesaria para el objetivo de la investigación.

### 2.4 Procedimientos

Se realizó visitas a la empresa Montero Express, S.A., obteniéndose información directa y un seguimiento adecuado a la investigación.

Se efectuó entrevista al Gerente General de la empresa

Se trasladaron cuestionarios con preguntas, con el objeto de recabar información de la gestión del Rubro de Cuentas por Cobrar.

Se entrevistó al jefe de créditos.

Se realizó un análisis FODA, que permitió observar las áreas vulnerables de la empresa.

Se entrevistó al personal de créditos.

Se proporcionaron estados financieros.

Reportes de cobros y ventas.

### 2.5 Aporte Esperado

Al País

Contribuir al desarrollo y proceso económico y social de la República de Guatemala, que los conocimientos del presente trabajo permitan aumentar los resultados de las empresas y que el crecimiento de las mismas contribuya a aumentar las fuentes de trabajo y así, mejorar el nivel de vida de los guatemaltecos, y por ende, mejorar los ingresos que son tributados al Estado.

A la Empresa

Fortalecer el sistema del control interno de la empresa Montero Express, a efecto que cuenten con una herramienta, que les permita tener un mayor rendimiento en los objetivos de rentabilidad en la gestión del Rubro de Cuentas por Cobrar.

A la Universidad Panamericana

Contar con un documento académico que cumpla con las expectativas y reúna las condiciones requeridas por la Universidad.

A los Estudiantes

Contar con un documento de consulta y apoyo, que contribuya al desarrollo personal.

## Capítulo 3

### 3.1 Resultados de la Investigación

El presente capítulo se enfoca en el Área de Créditos y el Control Interno, de la empresa Montero Express, con énfasis en las cobranzas, que verifican los procedimientos para créditos solicitados, gestión del cobro y registro.

En el transcurso de los años y debido a la expansión de los servicios a clientes, se incrementó la facturación y como consecuencia, las cuentas por cobrar, en donde por falta de la existencia de controles y procedimientos ha propiciado que a clientes se les deje de cobrar en el tiempo razonable o éstos atrasen el pago estipulado e incluso que colaboradores de la misma empresa se aprovechen de los cobros en efectivo, situación que incide en el área financiera de la empresa, lo que hace necesario detectar las deficiencias en el control interno, pues al no ser funcional el control de la cartera, se otorgan créditos arriba de sus límites autorizados, o no se verifican los estados de cuenta de los clientes, esto da lugar a ineficiencia no sólo en el área de servicios, sino en área administrativa y financiera, esta última es en donde se determina la rentabilidad de la empresa.

Para la realización del presente trabajo se aplicaron cuestionarios a las personas involucradas en el proceso, así como la técnica de observación, la forma en que se lleva el control de la documentación, (facturas, recibos), así como se realiza el control de los cobros recibidos por la persona responsable, información referente a caja y bancos. Se observó que tanto el contador, como el encargado de créditos están saturados en sus actividades, lo que no les permite cumplir a cabalidad sus funciones, por lo que descuidan el control de cobros.

### 3.2 Análisis de los resultados

#### 3.2.1 Aspectos de Auditoría

##### Importancia del Control Interno

“Para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria. El control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables administrativos” (Catácora, 1996:240).

#### 3.2.1.1 Integración de las cuentas por cobrar

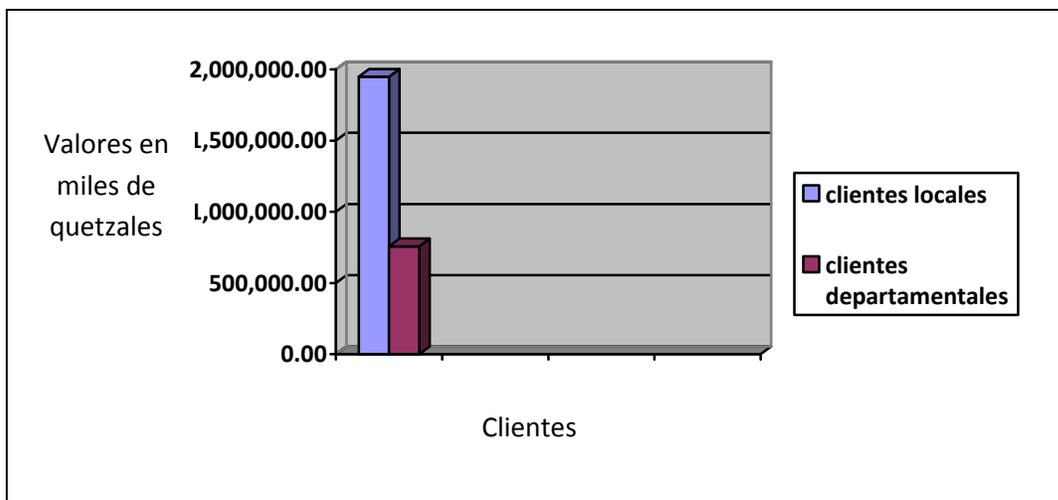
La empresa Montero, Express S.A., cumple con la ley al facturar los servicios locales y departamentales, lo cual se pudo verificar mediante el examen de la documentación utilizada en el periodo comprendido del 1º de Enero al 31 de Diciembre 2013. Se presenta a continuación el reporte de ingresos por ventas al crédito, que se integra de la forma siguiente:

Cuadro No. 2  
 Empresa Montero Express, S.A.  
 Cuentas por Cobrar al 31-12-2013

Descripción	Totales	Porcentaje
Cientes Locales (ciudad)	1,948,069.20	72%
Cientes Departamentales	757,582.47	28%
Total Quetzales	2,705,051.67	100%
	Representa el 66% del Activo de la empresa	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 3  
 Empresa Montero Express S.A.  
 Cuentas por Cobrar al 31-12-2013



Fuente Elaboración Propia

Los ingresos se obtuvieron en un 72%, por el servicio de paquetería a nivel de clientes de ciudad y un 28%, por clientes del interior de la República. La facturación de los servicios de la empresa Montero, Express, S.A., es acorde a cantidades de paquetes, pesos, distancias, y tarifas especiales, según convenios con los clientes. La empresa Montero Express, S.A., ha proporcionado una muestra del listado de lugares en donde distribuyen los paquetes a nivel departamental, el cual consideran ampliar aún más conforme el crecimiento de la empresa, siendo éstos:

**Cuadro No. 3**  
**Listado de coberturas**  
**Empresa Montero Express, S.A. año 2013**

<b>Departamento</b>	<b>Municipio</b>
Alta Verapaz	Cobán
Alta Verapaz	Tamahú
Alta Verapaz	San Pedro Carcha
Alta Verapaz	Chisec
Alta Verapaz	Fray Bartolomé De Las Casas
Alta Verapaz	San Pedro Carcha
Alta Verapaz	Santa María Chabón
Alta Verapaz	San Pedro Carcha
Alta Verapaz	Chahal
Alta Verapaz	Tactic
Alta Verapaz	Tucuru
Alta Verapaz	San Juan Chamelco
Baja Verapaz	Salamá
Baja Verapaz	San Miguel Chicaj
Baja Verapaz	Rabinal
Baja Verapaz	Cubulco
Baja Verapaz	San Jerónimo
Baja Verapaz	Rabinal
Baja Verapaz	Granados
Chimaltenango	Acatenango
Chimaltenango	Chimaltenango
Chimaltenango	Santa Cruz Balanya
Chimaltenango	Tecpan
Chimaltenango	San Martin Jilotepeque
Chimaltenango	Zaragoza
Chimaltenango	Zaragoza
Chimaltenango	Chimaltenango
Chimaltenango	Patulul
Chimaltenango	Parramos
Chiquimula	Chiquimula
Chiquimula	Esquipulas
Chiquimula	Concepción Las Minas
Chiquimula	Camotan
Chiquimula	Olopa
Chiquimula	Ipala

Hay clientes mayoristas que tienen muchos años de trabajar y confiar en la empresa, motivo por el cual se les favoreció con tarifas especiales.

Así mismo, la empresa Montero Express, S.A., proporciona la integración de la paquetería recolectada tanto en ciudad como en los departamentos de la República, que da origen a la facturación, de acuerdo a lugares de destino y las necesidades de los clientes, lo hace a través de camiones o paneles en las bodegas de los clientes, a quienes a diario se les elabora un manifiesto de carga, que contiene la información sobre cantidad de paquetes y pesos, que son base para la facturación mensual.

Presenta la recolección en ciudad, la cual clasifica en clientes mayoristas y minoristas.

Considera clientes mayoristas aquellos que envían arriba de 1,000 paquetes y los que envían debajo de 251, como minoristas.

En la recolección tienen servicio en la ciudad, en horarios de mañana y tarde, de acuerdo a las necesidades del cliente. El horario de servicio por la tarde está condicionado a la restricción del transporte pesado, no para las unidades que no sobrepasen las 3.5 toneladas y esta medida limita la carga de paquetes en gran volumen.

Los paquetes enviados son empacados y sellados bajo la responsabilidad del propio cliente; así mismo, la rotulación e identificación de la cantidad de paquetes. La empresa al recibir cada paquete de parte del cliente, llena una guía que contiene la información necesaria del remitente como del cliente de destino.

En función de ingresos la cantidad anual de paquetes locales y departamentales que totalizan 157,773 paquetes, representan para la empresa un total de Q. 4, 720,000.00 a un promedio por paquete de Q. 29.92 cada uno.

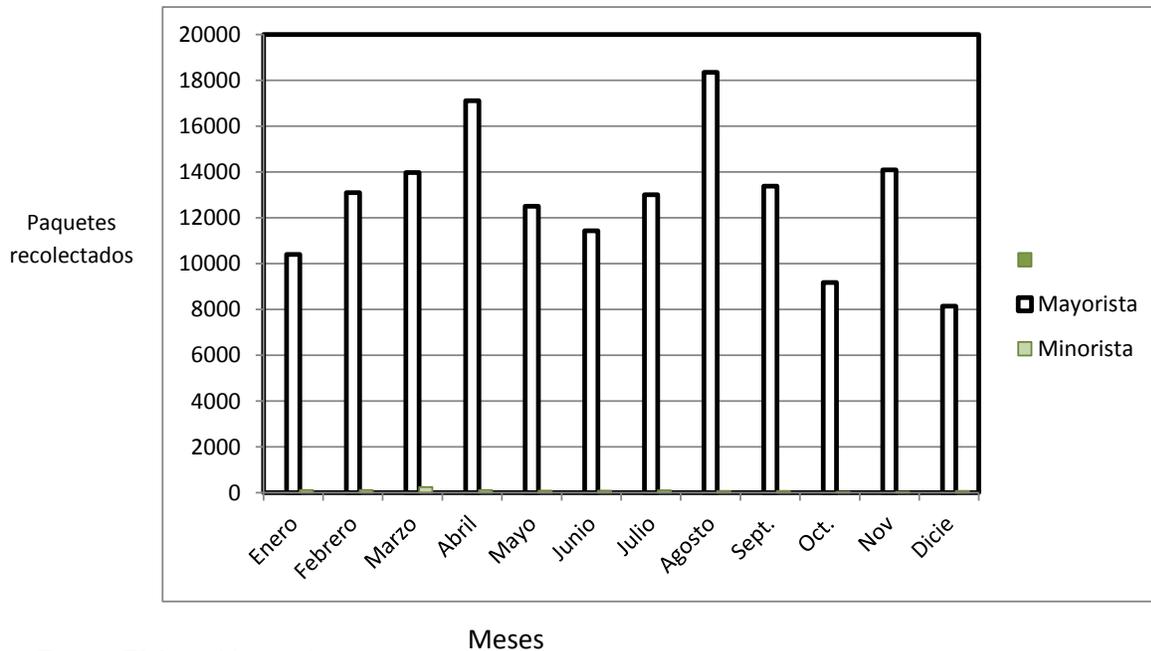
A continuación se presenta la consolidación anual de paquetes, ciudad y departamental, así como la gráfica correspondiente.

Cuadro No. 4  
 Empresa Montero, Express S.A.  
 Paquetes recolectados en ciudad año 2013

Ciente	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov	Dicie	Total
Mayorista	10,395	13,096	13,967	17,100	12,501	11,430	13,010	18,341	13,373	9,180	14,088	8,145	154,626
Minorista	125	115	250	120	89	90	101	80	77	45	37	80	1,209
	10,520	13,211	14,217	17,220	12,590	11,520	13,111	18,421	13,450	9,225	14,125	8,225	155,835

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 4  
 Empresa Montero Express S.A.  
 Paquetes recolectados en ciudad año 2013



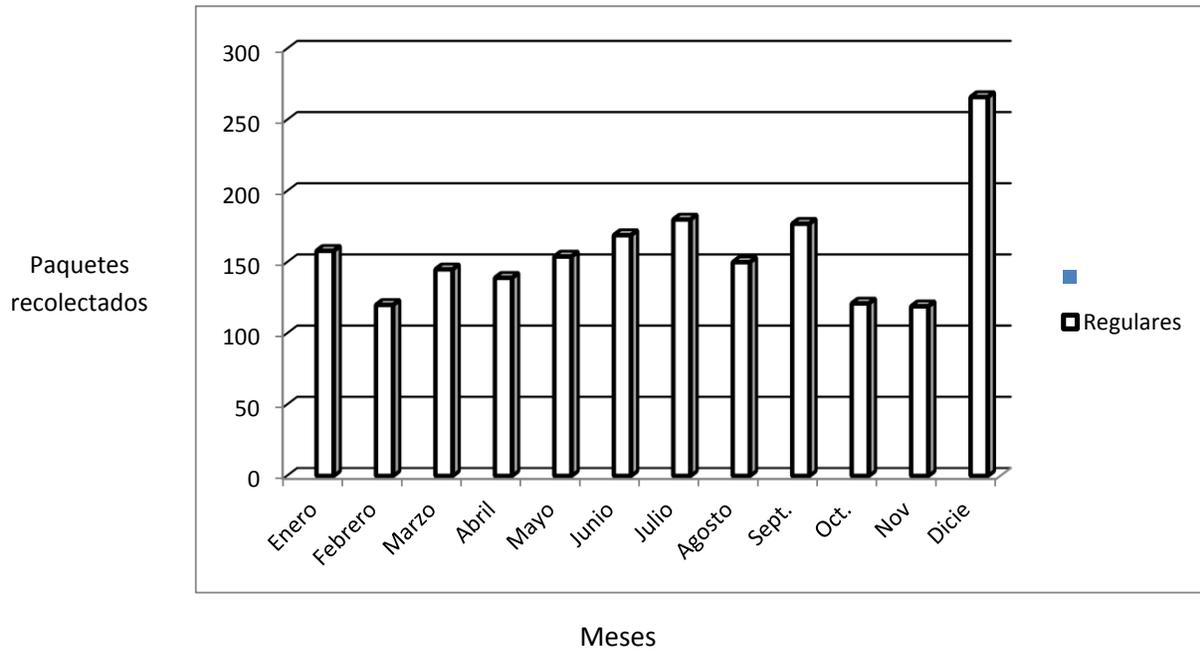
Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 5  
 Empresa Montero Express S.A.  
 Paquetes recolectados en los departamentos 2013

Cientes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov	Dicie	Total
Regulares	158	120	145	139	154	169	180	150	177	121	119	266	1898

Fuente elaboracion propia

Gráfica No. 5  
 Empresa Montero Express S.A.  
 Paquetes recolectados en los departamentos 2013



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.1.2 Evaluación del Rubro de Cuentas por Cobrar

El examen del Control Interno es indispensable en la verificación de las cuentas y documentos por cobrar, pues constituye la base para lograr los cuatro objetivos de la Auditoría.

Objetivos de la Auditoría de cuentas por cobrar

- 1.- Determinación de la autenticidad de los derechos adquiridos que se presentan en el balance.
- 2.- Determinación de la propiedad de su presentación en el balance.
- 3.- Examen de su valuación y probabilidad de cobro de los derechos presentado.
- 4.- Verificación de las cuentas y documentos por cobrar como partes integrantes del régimen de propiedad del negocio.

En el caso de la empresa Montero Express, S.A., en la administración actual de cuentas por cobrar, la mayor parte de los errores se deben a un débil sistema en el control interno del Departamento de Créditos, que no considera políticas y procedimientos en la gestión, pues ha permitido flexibilidad exagerada en la concesión de los créditos y negligencia en los cobros, lo que ha provocado que los clientes incurran en morosidad, incluso algunos a más de 90 días.

Debido a que el crédito es el poder para adquirir bienes o servicios, en base a una promesa de pago en una fecha determinada en el futuro o el permiso que otorga el comerciante a un cliente para que haga uso de su capital durante un tiempo determinado, para la empresa es importante la función que representan las ventas al crédito, pero así también considerar el riesgo por la incertidumbre en la recuperación, pues al darse créditos sin control mayor, así también será el riesgo o pérdida. Por lo anterior, se hace urgente reforzar los procedimientos de cobros; así como la recuperación de los créditos pendientes que sobrepasan los tiempos establecidos, debido que al no recuperarse estas cuentas se afecta la liquidez y cumplimiento con terceros.

A continuación se presentan la integración del saldo de clientes al 31-12-2013.

Cuadro No.6  
 Empresa Montero Express, S.A.  
 Saldo de clientes al 31-12-2013  
 En miles de Quetzales

<b>Monto en MILES DE QUETZALES</b>	<b>TOTAL DE CLIENTES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
De 1,000 a 3,000	254	974,034.57	36%
De 3,001 a 5,000	90	459,960.77	17%
De 5,001 a 10,000	55	162,339.09	6%
De 10,001 a 20,000	7	108,226.06	4%
De 20,001 a 50,000	3	81,169.55	3%
De 50,001 a 100,000	1	54,113.52	2%
De 100,001 a 200,000	4	459,960.80	17%
De 200,001 a 600,000	1	405,847.74	15%
Totales	415	2,705,651.67	100%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la información anterior, las cuentas por cobrar representan el 66% del total del activo de la empresa, equivalente en este caso a Q.2,705,651.67, capital que el empresario ha depositado en manos de sus clientes, para recuperarlo en un tiempo de 30 a 60 días, en este último plazo, para clientes que posean un buen record crediticio, lo que se constituye de gran importancia por la incidencia que tiene en la situación financiera y como se indicó, la debilidad en la gestión de cobros y la morosidad, exige se tomen políticas óptimas que permitan un mayor ingreso de efectivo.

Además, se debe tomar en cuenta el costo que representa la cobranza que llega en última instancia a través de procedimientos legales para obligar al pago de la deuda por parte del cliente. Así también los costos por la morosidad.

Como se puede constatar, el mayor porcentaje de las cuentas por cobrar está constituido en los primeros rangos con la mayor cantidad de clientes equivalente a 344 de ellos, con un valor de Q. 1, 433,995.34 y un 15% un cliente con valor de Q. 405,847.74, que se encuentra en una fase de demanda.

A continuación se presenta el resumen de los saldos totales al 31 de Diciembre 2013, de todos los clientes al crédito, de la empresa Montero, Express, S.A., haciéndose el análisis correspondiente

**Cuadro No. 7**  
**Montero Express, Sociedad Anónima**  
**Antigüedad de la cartera al 31-12-2013**  
**Expresado en Quetzales**

<b>1-30 días</b>	<b>31-60 días</b>	<b>60 a 90 días</b>	<b>más de 91 días</b>	<b>Total</b>
919,921.56	297,621.67	338,206.45	1,149,901.90	2,705,651.67
34%	11%	12.5%	42.5%	100%

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.1.3 Antigüedad de cuentas por cobrar

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

Para el análisis de antigüedad de la empresa Montero, Express, S.A., se ha tomado el valor total de clientes Q. 2, 705,651.67, y se determinó la autenticidad del derecho de cobrar, con base en existencia de las facturas. No todas las facturas tienen la firma del cliente, en otras no correspondía la dirección exacta, algunos expedientes de clientes no fueron encontrados y en otros casos algunos están incompletos. Estos expedientes deben contener la solicitud de crédito con la información requerida y la documentación pertinente como facturas, notas de crédito, notas de débito, estados de cuenta, patentes, copia DPI. Esto con la finalidad de prever que si alguna obligación de determinado cliente no se cumple, se pueda proceder de manera legal.

También se efectuó la clasificación correspondiente para este análisis y el resultado indica que el 34% de las cuentas por cobrar, se encuentran vigentes, en el plazo establecido de 30 días. Así mismo, se comprobó que existen cuentas en el rango de más de 91 días de morosidad en un 42.5%, equivalente a Q.1, 149,901.90 del total de las cuentas por cobrar, esta mora en los pagos por parte de los clientes evidencia que a pesar de que se otorgan créditos a 30 días, los pagos se realizan arriba de ese plazo, lo que afecta el flujo normal de efectivo. A pesar de tener límites en los créditos, en algunos casos de clientes antiguos, estos límites fueron excedidos debido a la confianza y amistad con los gerentes. Esto con el tiempo ha provocado una problemática en la Cartera de Créditos en su recuperación.

#### 3.2.1.4 Control de las Cuentas por Cobrar

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

- Política de crédito
- Políticas de Cobranza

#### Políticas de las Cuentas por Cobrar

Para Álvarez (2001, p. 28), “una política es una guía clara hacia donde deben encaminarse todas las actividades de una misma clase, también es un lineamiento que permite tomar decisiones con respecto a situaciones rutinarias”. Son aplicables en la mayoría de los casos y sus excepciones solo serán autorizadas por alguien competente. Para tal efecto, las políticas maximizan el nivel de

utilidades obtenido por la organización, puesto que evitan retrasos, errores, al igual que pérdida de tiempo durante la ejecución de actividades.

#### 3.2.1.4.1 Política de crédito

Según Gitman (2003, p.230), “son una serie de lineamientos que se siguen con la finalidad de determinar si se le otorga un crédito a un cliente y por cuánto tiempo se le ha de conceder”. Es necesario que la empresa posea fuentes de información de crédito adecuadas y que utilice métodos de análisis, puesto que todos estos aspectos son indispensables para lograr el manejo eficiente de las cuentas por cobrar.

Ésta se refiere a la determinación de la selección del crédito, los estándares o procedimientos del crédito y las condiciones del crédito

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

Al implementarse políticas de crédito debe considerarse:

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

Para la empresa Montero Express, S.A., el procedimiento de análisis de aprobación del crédito es el siguiente:

- 1) El departamento de Créditos recibe la solicitud de crédito por parte del cliente.
- 2) El departamento de Créditos, revisa la solicitud.
- 3) El departamento de créditos revisa que contenga todos los datos que se solicitan en la solicitud, además de adjuntar fotocopia del DPI del cliente o representante legal.
- 4) El departamento de créditos inicia investigación en 10 días hábiles a través de los sistemas de información que considere convenientes y si se aprueba el crédito, notifica a Ventas.

#### 3.2.1.4.2 Políticas de cobranza

Para Gitman (2003, p.242), "son los procedimientos que la empresa emplea para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar cuando las mismas llegan a su vencimiento". Estos procedimientos se explican a continuación:

- Notificación por escrito: constituye la primera opción en el proceso de cobro de las cuentas vencidas. Se lleva a cabo los días siguientes al vencimiento de la cuenta, para ello se envía una carta al cliente deudor, notificándole la situación. En caso de que el cliente haga caso omiso a esta notificación, se procederá a enviar una más exigente. En una tercera y última carta se planteara la situación de morosidad.
- Llamadas telefónicas: constituye la segunda opción, se debe realizar cuando el primero no dio el resultado esperado, en este caso el Gerente de Crédito tendrá la tarea de comunicarse con el cliente que posee la deuda y hacerle la exigencia del pago. Si éste posee una razón adecuada para explicar el motivo de retardo, se podrá considerar la posibilidad de extender el tiempo de crédito.
- Visitas personales: esta técnica puede ser muy efectiva y constituye la tercera opción, su efectividad radica en las altas posibilidades de que el cobro se haga en el acto.
- Mediante agencias de cobranzas: es la cuarta opción, puede no resultar rentable, puesto que consiste en recurrir a una agencia o a un abogado para que se encarguen de gestionar el cobro. Esto conlleva un costo elevado y se puede ver afectado hasta el cincuenta por ciento de las deudas cobradas.
- Recurso Legal: es una opción bastante extremista, puede recurrirse a ella incluso antes de la anterior, pero se debe tener en consideración que puede ser un procedimiento costoso y que aún así no garantiza el cobro de los adeudos pendientes.

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

La incobrabilidad en las cuentas por cobrar es un indicador que los procedimientos en la aprobación de los créditos no son los más indicados, lo que dificulta la gestión del cobro, y esto trae como consecuencia, la falta de oportunidad para que la empresa pueda cubrir sus compromisos de operación y pago ante los proveedores.

El siguiente procedimiento corresponde a la política de crédito de la empresa Montero, Express, S.A., y es el siguiente:

- Se recibe la solicitud de créditos.
- Se efectúa la revisión que contenga la información solicitada, como los datos generales de la empresa, datos para facturación, referencias comerciales, condiciones de pago crédito.
- En el momento de aprobarse el crédito y emitir la factura, se conceden 30 días de crédito.
- A clientes que generan un excelente record crediticio se les permite hasta 60 días.
- Después de la fecha convenida para el pago de la factura, se genera interés, sobre el valor total de la factura, equivalente a un 5%.
- Un retraso en el pago arriba de 60 días, implica congelar el siguiente crédito solicitado
- Si el pago no se realiza en los siguientes 15 días, su expediente se traslada al Departamento Jurídico
- De persistir el impago en un lapso de 180 días o más, se procede con la demanda.

Estos puntos de la política se le notifican al cliente al aprobarse la solicitud de crédito.

Respecto a la política de cobranza la empresa Montero, Express, S.A., carece de una política adecuada para el control de sus ventas al crédito y cuentas por cobrar, debido a que se ha permitido que algunos clientes dejen de pagar, ya sea por falta de visitas o porque existen direcciones equivocadas en las facturas, y la base de datos está desactualizada, debido a que las hojas de información enviada para su actualización se encuentran trasapeladas.

En ciertos casos hay clientes que han cambiado de dirección y ya no volvieron a pedir crédito

Algunos créditos que se sobre limitaron fueron autorizados con el aval del Gerente de Ventas en el afán de incrementar sus ventas mensuales, y esto ha provocado que algunos de estos clientes no tengan la capacidad del pago convenido.

El Gerente de Ventas, está dedicado en tiempo completo a coordinar actividades para llegar a metas cada fin de mes y el Jefe de Créditos de igual manera, sin haber una coordinación entre ambos departamentos para agilizar los cobros, tanto a nivel ciudad como departamental, el Gerente de Ventas tiene mucha influencia en la aprobación de los créditos, pues por la misma presión de llegar a metas impuestas por la Gerencia General, se compromete a que se conceda extensiones del límite de crédito autorizado.

Una de las situaciones que afectan los cobros ha sido que los pagos departamentales por medio de cheques, son rechazados por falta de fondos, que provoca recargos por cheques rechazados y la reversión de los registros correspondientes.

La empresa Montero Express, S.A., con la finalidad de captar fondos, ofrece a sus clientes la política de descuento por pronto pago; por ejemplo, si el cliente paga su factura en los primeros 10 días, después de su emisión gozará de un descuento sobre el valor facturado.

Entre las debilidades observadas por falta de una política adecuada, como se indicó; el crédito se concede según el criterio de un gerente.

Con regularidad, los controles los lleva una sola persona quien sabe el manejo de todo el proceso, pero no existe por escrito, por lo que en el momento de ausentarse dicho colaborador, no hay quien conozca cómo proceder; por lo que, se hace necesario implementar la mejora de procedimientos escritos.

### 3.2.2 Aspecto económico financiero

“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 mejorar la dirección de la administración y así cumplir con los objetivos económicos de una entidad. Son cuadros sistemáticos de una entidad durante un periodo determinado y a una fecha dada”

El Contador de la empresa proporcionó los estados financieros de la empresa Montero, Express, S.A., para realizar los análisis correspondientes:

Cuadro No. 8  
Estado de Resultados, Empresa Montero, Express, S.A.

<b>Montero Express, S.A.</b> <b>Estado de Resultados</b> <b>Por el periodo comprendido del</b> <b>1o. De Enero al 31 de Diciembre 2013</b> <b>(Expresado quetzales)</b>		
	Q.	Porcentaje
Ingresos	4,720,000.00	100%
Gastos		
Administración	1,853,000.00	39%
Ventas	2,125,600.00	45%
Margen Bruto	741,400.00	16%
Gastos Financieros	0	
Utilidad del ejercicio antes ISR	741,400.00	16%
Impuesto sobre la renta	229,834.00	5%
Utilidad del ejercicio	511,566.00	11%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 9  
Balance General, Empresa Montero Express, S.A.

<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>MONTERO EXPRESS, S.A.</b>		
<b>AL 31 de Diciembre 2013</b>		
<b>(Expresado en miles de Quetzales)</b>		
	<b>Totales</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Activo no corriente</b>		
Mobiliario y equipo (neto)	19,857.22	1%
Equipo de computación	25,285.85	1%
Inmuebles	496,573.64	11%
Vehículos	361,144.46	9%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>902,861.17</b>	<b>22%</b>
<b>Activo Corriente</b>		
Caja y Bancos	440,256.01	11%
Cuentas por cobrar	2,705,651.70	66%
Anticipos sobre servicios varios	18,757.04	0.46%
ISO	7,618.08	0.19%
<b>Total activo corriente</b>	<b>3,172,282.83</b>	<b>78%</b>
<b>Suma el Activo</b>	<b>4,075,144.00</b>	<b>100%</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital social	1,003,680.00	24.63%
Ganancias acumuladas	190,613.01	4.67%
Utilidades del ejercicio antes ISR	741,400.00	18.00%
Reserva Legal	64,518.59	1.80%
<b>Total patrimonio</b>	<b>2,000,211.60</b>	<b>49.10</b>
<b>Pasivo no corriente</b>		
Préstamo	1,560,000.00	38.28
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>1,560,000.00</b>	<b>38.28</b>
<b>Pasivo Corriente</b>		
Cuentas por pagar	92,687.87	2.27%
Otras cuentas por pagar	391,348.78	9.60%
IVA por pagar	25,746.63	0.63%
Igss por pagar	5,149.33	0.12%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>514,932.61</b>	<b>12.62</b>
<b>Suma pasivo y patrimonio</b>	<b>4,075,144.00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la presentación del Balance General, el Rubro de Cuentas por Cobrar, es representativo y de gran importancia para la empresa, lo que hace necesario mejorar el control interno.

### 3.2.2.1 Análisis financiero

#### Razones Financieras

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

#### 3.2.2.1.1 Rotación de cuentas por cobrar

Indica el tiempo que requieren las Cuentas por Cobrar para su recuperación, lo que es muy importante para un capital de trabajo más adecuado. Significa la cantidad de veces promedio que durante un periodo se renuevan las cuentas mediante el cobro de las mismas, y convierte su saldo en efectivo y de nuevo en cuentas por cobrar, al haber nuevas ventas.

Fórmula:

Rotación de cuentas por cobrar

<b>Ventas netas crédito</b>
<b>Cuentas por cobrar promedio</b>

Promedio de Cuentas por Cobrar:

Saldo inicial 2013	Q.1, 278,712.00
Saldo final 2013	Q. 2, 705,651.00
Total	Q. 3, 984,363.00
Promedio	Q.1, 992.181.50

$$Q. 4, 720,000 / Q. 1, 992,181.50 = 2.4$$

Para el caso del análisis el resultado, indica que la Cartera de Cuentas por Cobrar se recupera 2.4 veces al año. Esta rotación no es adecuada para la empresa, pues demuestra inseguridad en la recuperación de la inversión

#### 3.2.2.1.2 Periodo promedio de cobros

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

Fórmula:

Cuentas por cobrar x 360 días
ventas anuales

$$Q. 2,705,651.70 \times 360 / Q. 4,720,000.00 = 206$$

El resultado del promedio de cobros, refleja los días de la recuperación del crédito, tiempo en que se recuperan las cuentas por cobrar, los 206 días muestran que se está fuera de los 30 días de crédito establecidos por la empresa, en el cobro de sus ventas, lo que significa que los créditos han sido mal analizados o una cobranza ineficiente

#### 3.2.2.1.3 Razón de solvencia (liquidez)

Esta razón determina la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo

Fórmula

Activo Corriente / Pasivo Corriente
-------------------------------------

$$Q. 3,172,282.83 / Q. 514,932.61 = Q. 6.16$$

Solvencia: Q. 6.16

Esto indica que por cada quetzal de pasivo que la empresa adeuda, dispone de Q. 6.16 para cubrir sus compromisos. Lo que significa que tiene una solvencia aceptable, cuando se está arriba de 1, ya que cubre su pasivo circulante. Este indicador favorece al solicitar extra financiamientos.

#### 3.2.2.1.4 Prueba Ácida

Esta razón determina la capacidad de cumplir con las obligaciones a corto plazo, a excepción que excluye los inventarios.

Fórmula:

$$\text{Activo Circulante} - \text{Inventario} / \text{Pasivo Circulante}$$

$$Q. 3,172,282.83 - 0.00 / Q. 514,932.61 = Q. 6.16$$

Esta razón indica que por cada quetzal de pasivo circulante que adeuda la empresa, se dispone de Q. 6.16 líquido para cubrir los compromisos, que garantiza a los proveedores que se les puede solventar las deudas a corto plazo.

#### 3.2.2.1.5 Solvencia Inmediata

Fórmula:

$$\text{Efectivo} + \text{Inversiones de fácil realización} / \text{Pasivo Circulante}$$

$$Q. 440,256.01 + Q. 0.00 / Q. 514,932.61 = Q. 0.85$$

Esta razón indica que la empresa dispone de Q. 0.85 de quetzal de activos líquidos inmediatos para cubrir cada quetzal de las deudas a corto plazo.

#### 3.2.2.1.6 Rotación de Efectivo

Fórmula:

$$\text{Efectivo} \times 360 / \text{Ventas}$$

$$Q. 440,256.01 \times 360 / Q. 4,720,000.00 = 34 \text{ días}$$

El resultado refleja los días que la empresa tarda en recuperar el fondo de efectivo. No es un buen indicador ya que está sobre los 30 días.

#### 3.2.2.1.7 Solidez

Fórmula:

Activo Total / Pasivo Total
-----------------------------

$$Q. 4,075,144.00 / Q. 2,074,932.60 = Q. 1.96$$

Se tiene un activo por Q. 4,075,144.00 / pasivo total de Q. 2,074,932.60 = Q. 1.96, este resultado indica que la empresa tiene solidez, ya que por cada quetzal que debe, posee Q. 1.96 para cubrirlo y el estándar es de Q. 1.50. El resultado nos indica que tiene capacidad para solventar las deudas que refleja el estado financiero.

#### 3.2.3. Aspecto Tributario Fiscal

De acuerdo con sus actividades la empresa Montero, Express, S.A., como sujeto pasivo, tiene las siguientes obligaciones tributarias, con base a las leyes vigentes al periodo fiscal 2013, según la reforma fiscal, Decreto 10-2012, Ley de Actualización Tributaria.

Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala)

El artículo 1 del Decreto número 10-2012, indica: “Objeto. Se decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifiquen en este libro, sean éstos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país.

El impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas, y se determina de conformidad con lo que establece el presente libro”

Montero, Express, S.A., durante el 2012 estaba inscrita bajo el Régimen Optativo, indicado en el artículo 72 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto 26-92 del Congreso de la República.

De acuerdo a la verificación de la declaración anual del Impuesto Sobre la Renta al 31 de Diciembre 2013, se verificó incongruencia en la estimación de cuentas incobrables, pues según lo que contempla La Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto 10-12, del Congreso de la República, Libro I, Sección III, artículo 21, numeral 20 y sus modificaciones, Decreto 19-2013, artículo 8, primer párrafo

“ Las cuentas incobrables, para las cuales se justifique tal calificación que se originen exclusivamente de operaciones del giro habitual del negocio y únicamente por operaciones realizadas con sus clientes, sin incluir créditos fiscales o préstamos a funcionarios y empleados. La calidad de cuentas incobrables, cuando corresponda deberá demostrarse por medio 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. Para los créditos o cuentas por cobrar que tengan garantía hipotecaria o prendaria, se consideraran como gastos deducibles los valores residuales pendientes de cobro, luego de la liquidación de la garantía.

En caso que se recupere total o parcialmente una cuenta incobrable que hubiere sido deducida de la renta bruta, su importe debe incluirse como ingreso gravado en el periodo de liquidación en que ocurra la recuperación. Los contribuyentes que no apliquen lo establecido en el primer párrafo de este numeral pueden optar por deducir la provisión para la formación de una reserva de valuación, para imputar a ésta las cuentas incobrables que se registren en el periodo de liquidación correspondiente. Dicha reserva no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar, excluidas las que tengan garantía hipotecaria o prendaria, al cierre de cada uno de los periodos anuales de liquidación; y, siempre que dichos saldos deudores se originen del giro habitual del negocio, y por obligaciones con sus clientes, sin incluir créditos fiscales o préstamos a funcionarios y empleados o a terceros. Los cargos a la reserva deberán justificarse y documentarse con los requerimientos de cobro administrativos hechos, o de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente. Cuando la reserva exceda el (3%) de los saldos deudores indicados, el exceso debe incluirse como renta

bruta del periodo de liquidación en que se produzca el mismo. Quedan exentos de la presente limitación los excesos sobre el (3%) anteriormente indicado, constituidos como consecuencia de las normas que la Junta Monetaria establezca para entidades sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos, en cuanto al capital acumulado e incluido en las cuentas incobrables del contribuyente.” Para la empresa Montero Express, S.A. el 3% para la provisión de la reserva, que enmarca la ley, si la hubiera registrado, el monto reflejado seria Q. 81,169.55.

Por aparte refiere el Código Civil, Decreto ley 106, artículo 1514, inciso 1, que la prestación de cualquier servicio prescribe en dos años, lo que es congruente con la ley del Impuesto Sobre la Renta, en lo referente a la prescripción de la deuda.

Respecto a la presentación en los estados financieros de la empresa Montero, Express, S.A., la misma, no reportó la estimación de cuentas incobrables, debido a que la empresa tiene como política, registrarlas por el Método Directo, esto dio como consecuencia un hallazgo importante, pues se identificaron siete clientes que ya no cancelaron los servicios, por un total de: Q.52,400.00 valor que afecta el gasto para rebajar la ganancia y también el Impuesto Sobre la Renta.

Por aparte, debido a que existen saldos de algunos clientes, que sobrepasan los 90 días, se aplicó el registro contable como cuentas incobrables en el periodo 2013, lo que también refleja incumplimiento.

Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), (Decreto No. 27-92 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas), y reglamento (Acuerdo Gubernativo No. 424-2006).

Se verificó que la empresa Montero Express, S.A., se enmarca en el cumplimiento del pago del impuesto del IVA, de acuerdo a los impuesto indirectos que se aplican en Guatemala y que según el artículo 6, inciso 5 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, en su parte conducente establece que son sujetos pasivos del impuesto, las sociedades mercantiles que realicen actividades afectas al mismo.

De acuerdo a lo indicado en el artículo 10, establece una tarifa del impuesto del doce por ciento (12%) sobre la base imponible, opera contablemente el IVA aplicado a todas sus ventas afectas

(artículo 14) y acredita el IVA pagado ( artículo 15 ), en sus compras tanto locales como importadas; la diferencia entre éstos, es el impuesto a pagar (artículo 19).

“Artículo 38. Cuenta especial de débitos y créditos fiscales. Los contribuyentes afectos al impuesto de esta ley que tengan obligación de llevar contabilidad conforme al Código de Comercio, deberán abrir y mantener cuentas especiales para registrar los impuestos cargados en las ventas que efectúen y servicios que presten, los que serán sus débitos fiscales y los soportados en las facturas recibidas de sus proveedores y prestadores de servicios, los que constituirán sus créditos fiscales.”

Los artículos 29 y 30 en su parte conducente establecen que los contribuyentes al impuesto están obligados a emitir y entregar al adquirente, facturas, notas de débito y notas de crédito, los cuales deben estar autorizados por la Administración Tributaria.

En el artículo 37 de la ley establece que los contribuyentes deberán llevar y mantener al día un libro de compras y servicios recibidos y otro de ventas y servicios prestados, los cuales podrán ser llevados en forma manual o computarizada.

“Artículo 40. Declaración y Pago del Impuesto. Los contribuyentes deberán presentar, dentro del mes calendario siguiente al del vencimiento de cada período impositivo, una declaración del monto total de las operaciones realizadas en el mes calendario anterior.”

Ley del Impuesto de Solidaridad ISO (Decreto No. 73-2008 del congreso de la República de Guatemala)

La empresa Montero, Express, S.A., está afectada al Impuesto de Solidaridad, su base imponible de pago es sobre la cuarta parte de sus ingresos brutos, tal como lo establece el artículo 7 del Decreto 73-2008, Ley del Impuesto de Solidaridad debido a que activo neto es inferior a sus ingresos brutos.

El Impuesto de Solidaridad, se abona al Impuesto Sobre la Renta y tal como lo indica la ley,

espera acreditarlo en un tiempo máximo de tres años.

### 3.3 Respuesta a la pregunta de investigación

Es tener la oportunidad de implementar procedimientos y políticas de crédito que coadyuven a reducir riesgos y obtener la rentabilidad que toda empresa tiene como objetivo.

## Capítulo 4

### 4. 1 Propuesta a la empresa para su mejora

#### Introducción

De acuerdo a la información recolectada en la empresa Montero Express, S.A., se determinó la necesidad de realizar una mejora para fortalecer los procedimientos del control interno, en el Rubro de Cuentas por Cobrar.

Estos procedimientos del control interno se constituyen en una herramienta que la organización emplea para comprobar que no existen desviaciones en sus objetivos y metas; pues es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable.

El grado de fortaleza del control interno determinará si existe una seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los estados financieros son confiables o no, puesto que uno de sus objetivos es proveer a la Gerencia de esta seguridad.

Para la empresa Montero Express, S.A., es muy importante la mejora del control interno del Rubro de Cuentas por Cobrar, por los valores que representa en los estados financieros. La finalidad de mejorar en este rubro por cobrar es de generar la agilización en los cobros, recuperación de saldos vencidos y así obtener la rentabilidad esperada, con la necesidad que se implementen los procedimientos más adecuados para tal fin.

#### 4.1.1 Antecedentes

Después de haber hecho un seguimiento al proceso del Área de Cuentas por Cobrar de la empresa sujeta a estudio, se presenta la propuesta que solucione las debilidades encontradas en el control interno del Rubro de Cuentas por Cobrar de la empresa con el fin de tomar medidas preventivas y correctivas que generen más eficiencia en los niveles de esa gestión y así poder conservar los clientes actuales y ampliar la cartera de nuevos clientes.

#### 4.1.2 Justificación

Después de evidenciar las fallas encontradas en la gestión de cuentas por cobrar, es necesario implementar las mejoras al control interno, para evitar pérdidas, desorden y deficiencias en la captación de los cobros, por lo que debe involucrarse a los departamentos de Contabilidad y Ventas, para efectuar los cambios necesarios y así tener éxito en la propuesta, pues también se sugiere integrar recurso humano al Departamento de Créditos, que incorpore a un colaborador que asista el Área de Créditos y que maneje de una manera adecuada las actividades de cobros y brinde seguimiento a todas las operaciones relacionadas con la Cartera de Créditos.

#### 4.1.3 Objetivos

##### 4.1.3.1 Objetivo General

Plantear una propuesta de mejora al sistema de control interno de cuentas por cobrar de la empresa sujeta de estudio, que permita establecer el cobro más eficiente a través de políticas y procedimientos apropiados.

##### 4.1.3.2 Objetivos Específicos

1. Implementar mejoras a las políticas de crédito
- 2 Implementar reportes de análisis de antigüedad por departamento en el interior de la República y ciudad, como una herramienta de análisis.
3. Implementar descuentos en factura por pronto pago, antes de los 30 días.
4. Presentar la propuesta para la contratación de un auxiliar de créditos, para que sea más eficiente el Área de Cuentas por Cobrar.
5. Verificar la provisión de las Cuentas por Cobrar, y establecer su cumplimiento de acuerdo al requerimiento fiscal.

## Políticas de cuentas por cobrar

Estas políticas comprenden, los criterios generales que tienen por objeto orientar las acciones que se llevarán a cabo para el cumplimiento de objetivos específicos y representan los lineamientos que darán la pauta si se puede otorgar un crédito a un cliente determinado, el monto que se le concederá y el plazo para pagarlo. Cuando estas políticas son bien definidas, se podrá cumplir con una administración de crédito eficiente.

A continuación se dan lineamientos para llevar a cabo la mejora de estas políticas:

- Para conceder un crédito, se necesita que la transacción sea mayor de Q. 500.00, sin existir límite máximo para concederlo.
- Con el aval del Gerente General se autorizan los créditos.
- No se concederán créditos a clientes que presenten saldos vencidos; por lo que, primero debe cancelarse el saldo pendiente, para dar trámite al siguiente crédito solicitado.
- Los estados de cuenta deben ser enviados a los clientes a más tardar el segundo día hábil de cada mes, previo a ser revisados por la persona encargada.
- Por cheques rechazados, se le cargará al cliente el trámite administrativo, emitiéndose la nota de débito correspondiente, la cual será firmada por el encargado de llevar las cuentas y con el aval del Jefe de Créditos.

## Mejora de la política de créditos

Este proceso se llevará a cabo en el Departamento de Créditos, y consiste en el trámite inicial a toda solicitud de clientes, quienes deben proporcionar la información requerida en la solicitud, la que será validada para así proceder a la autorización y determinación del monto del crédito autorizado. A continuación se detallan los requisitos propuestos en la solicitud de créditos, (incluida en los anexos correspondientes) y son los siguientes a partir de la fecha de implementación:

- Código del futuro cliente

- Lugar y fecha
- Número de identificación tributaria
- Razón Social
- Facturar a nombre de:
- Dirección
- Teléfono, Fax, Teléfono Móvil
- Patente de Comercio de empresa
- Número de registro, folio, libro, categoría
- Fecha de inscripción
- Patente de Comercio de Sociedad
- Número de registro, folio, libro, fecha de inscripción definitiva
- Nombre del propietario o representante legal
- Dirección particular
- Número de DPI, pasaporte, y lugar donde fue extendida.
- Dos referencias bancarias, con número de cuenta, monetaria y ahorro
- Tres referencias comerciales, debe indicar nombre, teléfono, monto y tiempo
- Crédito solicitado, monto, plazo, días
- Forma de pago cheque, efectivo, depósito bancario, pago electrónico
- Es necesario trámite de contraseña: SI - NO
- Días y horas de pago
- Personas autorizadas para solicitar los servicios, nombre, cargo y firma

Cuando el asesor de la venta del servicio contacta por primera vez con el cliente, entregará la solicitud citada y a continuación se seguirán los siguientes pasos (ver flujo grama)

- 1) Asesor de ventas de servicios, proporcionará **Solicitud de Crédito** al cliente interesado, la cual será llenada y firmada por el cliente. El asesor antes de retirarse debe cerciorarse de que:
  - La información esté completa
  - Se adjunten los documentos solicitados

Transmitirá al cliente la imagen de confianza del servicio personalizado que le será brindada por la empresa, para el seguimiento cada 15 ó 30 días, o el que sea requerido al ser aprobada la solicitud.

- 2) El Departamento de Ventas recibirá la solicitud de parte del asesor, quien en su bitácora de control de visitas deberá registrar la fecha de entrega.

El Departamento de Ventas:

- Aprueba solicitud y
- Traslada al Departamento de Créditos.

- 3) El Departamento de Créditos se recibirá la solicitud y se procederá a revisar que contenga todos los datos solicitados, además de contener:

Cuando es persona jurídica:

- La solicitud de crédito con los datos requeridos y firmada por el representante legal
- Fotocopia de Patente de Comercio y de Sociedades
- Fotocopia de nombramientos de representante legal (en caso de ser sociedad mercantil)
- Fotocopia del DPI del representante legal o propietario
- Fotocopia del Registro Tributario Unificado (RTU)
- Originales de los últimos tres estados de cuenta bancarios (para validar que correspondan a la empresa)
- Recibos de agua, luz y/o teléfono para confirmar que la dirección no sea ficticia.
- Referencias comerciales
- Estados Financieros

Con la información citada el Departamento de Créditos inicia la investigación. Debido al ámbito comercial, el mayor tipo de empresas a quienes se les requiere esta información, son grandes empresas, a las cuales se les llama mayoristas.

Solicita apoyo al Departamento de Contabilidad para lo concerniente a la información fiscal y financiera

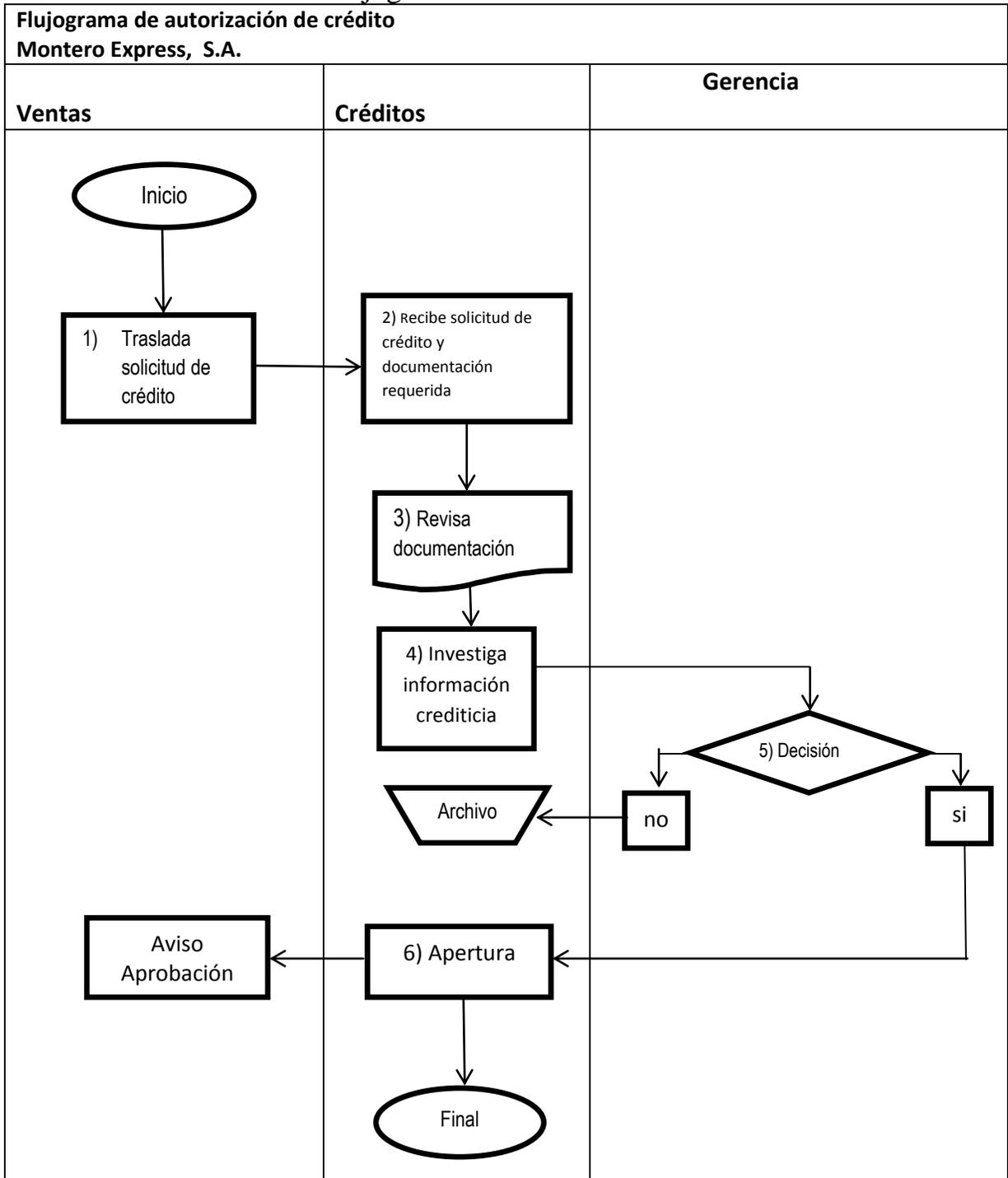
- 4) Investigación: El Departamento de Créditos en un lapso de tres días hábiles, después de recibida la solicitud, procederá a investigar a través de sistemas de información crediticia local, todo lo referente al manejo de sus créditos por parte del cliente, sus estados de cuenta bancarios, días de crédito solicitados, cheques rechazados y la categoría del negocio. En esta fase se debe analizar su capacidad de pago y verificar las referencias comerciales y montos autorizados.
- 5) Decisión de la aprobación: En cuanto las referencias si son éstas positivas entonces se procede a la autorización del crédito, y se determina el monto de crédito aprobado, informándole al Departamento de Ventas del nuevo cliente. De igual manera de no ser aprobado se notifica a ventas y se archiva el expediente.
- 6) Al pasar las etapas indicadas, se traslada la papelería al Gerente para la aprobación del monto, quien después de aprobada la remite de nuevo al Departamento de Créditos

Como parte del control interno, para la Cartera de Créditos, se procederá a aperturar y asignar el número de cuenta, el cual debe proporcionar el Departamento de Créditos. De esta forma se integrará a la base de datos de cuentas por cobrar.

Con la finalidad de enterar al cliente de la aprobación, a través del Departamentos de Ventas, se informará al cliente las ventajas al pagar su crédito antes de sus vencimiento con un descuento por pronto pago, así también la penalidad en caso de caer en mora.

A continuación se presenta el flujograma de autorización de crédito de la empresa Montero Express, S.A.

**Cuadro No. 10**  
**Flujograma de autorización de créditos**



Fuente: Elaboración propia

## Mejora de la Política de Cobranza

Entre los objetivos de las políticas de crédito de la empresa, está el control de las operaciones crediticias, con el fin de obtener un alto índice de rentabilidad en la inversión y controlar el cobro que garantice la recuperación de las cuentas por cobrar de acuerdo a las fechas establecidas. Al ser la jefatura del Departamento de Créditos responsable de su ejecución, se proponen las siguientes alternativas para la mejora en el control interno en el procedimiento de cobros, debido a que se encuentren facturas pendientes de cobro con saldos vencidos y cuentas sin recuperar.

### Políticas relacionadas al crédito

Los créditos son otorgados bajo las condiciones siguientes:

- En el momento de la factura se otorgan 30 días de plazo
- Se asigna una cantidad límite máximo de crédito
- Todos los créditos son aprobados por el Gerente
- Cualquier modificación será efectuada por el Jefe de Créditos y Cobranzas
- El incumplimiento de las condiciones del crédito da origen a la toma de medidas de restricción del crédito, las que pueden ser temporales o definitivas.
- El no cancelar en el lapso establecido, hará que se generen cargos por mora, sobre el saldo pendiente.
- Si el retraso sobrepasa los 60 días, su cuenta sufrirá un bloqueo parcial.
- Después de 15 días, no se realiza el pago, se procede a la etapa jurídica.
- Todo cambio en el registro de clientes debe ser por escrito, siempre que se justifique, estos cambios pueden ser desde cambio de dirección, o nuevos límites de crédito.

Plan de acción del aspecto a mejorar de la política de cobros, estructurado en cuadro No. 12

**Cuadro No. 11**  
**Propuesta de mejora a la política de cobros**  
**de la Empresa Montero Express, S.A.**

Evento	Debilidad	Incidencia	Propuesta de aspectos a mejorar
Estado de cuenta	Cliente con saldo vencido	Pérdida de efectivo, Déficit en capital de trabajo	Reforzar con Gerencia, Política de asignación de crédito y restricción para toma de decisión
Estado de cuenta	Inadecuada segregación de funciones, se realizan operaciones de ventas	Operaciones indebidas, omisión de cobros, información incorrecta y sin verificación	Asignar atribución de generación de reportes con asistente de créditos según jerarquía, evitar segregación de funciones
Estado de Cuenta	Falta de conciliación en las transacciones de clientes de acuerdo a periodicidad de políticas, cobros indebidos, cliente insatisfecho	Cobros indebidos, cliente insatisfecho	El Jefe de Créditos es el encargado de revisar la conciliación de transacciones de clientes y reforzar política de cobros
Registro de Cobros	Inadecuada segregación de funciones, créditos – ventas	Operaciones indebidas, omisión de cobros, información incorrecta y sin verificación	Asignar aprobación y validación a jefe de Créditos, como medida de control en el registro de abonos de clientes
Registro y actualización de créditos	Incumplimiento de políticas de crédito por modificación de límites de crédito autorizados directamente por Gerencia	Operaciones indebidas, omisión de cobros, información incorrecta y sin verificación	Reforzar con Gerencia el cumplimiento de políticas de crédito, definir el estricto cumplimiento de normas para el registro de cambio de condiciones crediticias

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de Política de Recuperación de Cartera Crediticia a más de 90 días, para la empresa Montero Express, S.A.

**Objetivo General:**

El objetivo de la presente normativa es proporcionar los lineamientos que se deben tomar en cuenta para el proceso de recuperación, de la cartera crediticia a más de 90 días, tomando las acciones necesarias para controlar la morosidad.

Esta normativa deberá permitir la utilización de criterios y consideraciones que respondan a la política de la empresa Montero Express, S.A.

**Elementos:**

1- La Cartera de Créditos para su cobranza se encuentra clasificada en:

- Cartera vigente: Considera créditos que se encuentran al día en sus obligaciones.
- Cartera vencida: Son créditos que se encuentran atrasados desde 1 a 90 días en mora, debiéndose realizar la cobranza para regularizar el estado de los créditos.
- Cartera sujeta a ejecución: Comprende todos aquellos créditos de 91 días en adelante, a los cuales se les debe iniciar una acción de cobranza a inmediata.

**Metodología de Cobranza en créditos de 91 días en adelante.**

Es importante resaltar que como principio el ciclo de cobranza del crédito comprende todo el proceso de crédito, desde su otorgamiento hasta su recuperación. Para el plan propuesto de la Cartera crediticia a más de 91, está se encuentra clasificada en Cartera sujeta a ejecución y las estrategias de cobranza a utilizar serán las siguientes:

Actualmente el monto a más de 91 días, es de Q. 1,149, 901.90 incluye un cliente con un saldo de Q. 405,847.74 que se encuentra en fase de demanda, y representa un 15% del monto indicado, por lo que el saldo, sujeto a cobranza es de Q. 744,054.20 que comprende los siguientes clientes:

Cuadro No. 12  
 Empresa Montero Express, S.A.  
 Integración de saldos de Clientes por Antigüedad  
 a mas de 91 días, al 31 de Diciembre 2013  
 en miles de quetzales

No.	cliente	Fecha de vencimiento	Valores
1	Distribuidora Caribe	05/12/2012	35,542.20
2	Farmacia el Sol	16/03/2013	55,222.00
3	Comercial el Caiman	25/05/2013	98,101.00
4	M&D, S.A	28/05/2013	5,623.11
5	Drogueria el Puerto	23/06/2013	32,584.32
6	Distribuidora Idesa	25/06/2013	23,222.00
7	Distribuidora Tiquisate	27/06/2013	50,812.00
8	Serema	05/07/2013	3,422.00
9	Almacen el Bimbo	30/07/2013	51,806.36
10	L.A.D.	03/08/2013	21,273.00
11	Drogueria el Sauce	22/08/2013	49,552.18
12	Electroiman	30/08/2013	48,998.00
13	Ferreteria Oro Solido	30/08/2013	33,572.60
14	Comercial Caribe	31/08/2013	19,544.53
15	Casa Blanca	01/09/2013	15,585.00
16	Servi Papel	03/09/2013	66,517.00
17	Cadena de Repuestos	07/09/2013	55,632.00
18	Distribuidora el Jabon	2/01/1013	20,353.00
19	Servicios Medicos, S.A.	11/09/2013	43,652.00
20	Grupo Euro, S.A.	13/09/2013	2,787.90
21	Servi-Carrera	22/09/2013	10,252.00
Total			744,054.20

Fuente: Elaboración propia

### **1ª. Estrategia:**

El jefe de Créditos de común acuerdo con el Gerente de Ventas, asigna con base en el listado de clientes morosos, al asesor de la misma empresa, que se ha distinguido de acuerdo a su perfil, como un líder en las ventas de servicios y habilidad en los cobros, haciéndose acompañar de un abogado. Para este fin se le debe ofrecer una comisión al asesor, quien incluirá en su comisión los honorarios del abogado. Por la recuperación global ofrecer una comisión sobre el total de la cartera vencida, del 1.50% en el plazo de 45 días. Si esta es recuperada antes del plazo establecido se le ajustará el 2% como premio.

Si la meta no se alcanza en el tiempo propuesto y únicamente se han realizado abonos parciales el porcentaje ofrecido será del 1%, entendiéndose, que no se logró el objetivo del 100%.

Si el asesor logra acuerdos de pago parciales de la deuda, a través de letras de cambio o pagares, con aquellos clientes que no ofrezcan el pago antes de los 45 días, la empresa le mantendrá la comisión inicial ofrecida, el objetivo es comprometer al cliente. En este punto considerando que algunos clientes si tienen la buena voluntad de pagar, pero lo harán a través de abonos que pueden ser mínimos pero aun así, la deuda será recuperada que es el objetivo del plan de recuperación.

Para este efecto se le proporcionara al asesor el siguiente formato de Reporte de Proyección de Cobros para clientes con saldos de 91 días en adelante, para el control propio y de la empresa.

Cuadro No. 13  
 Empresa Montero Express, S.A.  
 Proyección de Cobros para clientes  
 con saldos de 91 días en adelante  
 según la cartera de créditos del año 2013

Nombre	Proyección	Cobro en Efectivo	%	Cobro con Cheque	%	Total Cobrado	%	% de Cobro	%
									100%
									100%
									100%
									100%
									100%
									100%
	Q. 0.00	Q. 0.00	0.00%	Q. 0.00	0.00%	Q. 0.00	0.00%	Q. 0.00	100%

Fuente: Elaboración propia

**2ª. Estrategia:**

Al llegar a esta fase se entiende que se ha agotado el trámite administrativo, llamadas, visitas, recordatorios, hasta las negativas de parte del cliente, por lo que se traslada por la vía judicial, previo análisis de la cuenta.

Esta opción deja el monto del saldo de cuentas a más de 91 días, a cargo de una oficina de cobranza, que por concepto de honorarios, deduce un 20% del total de la deuda por cobrar, a través de juicios ejecutivos. Las costas procesales se cargan directamente al cliente y su recuperación sería en un plazo de tres meses, ya sea en efectivo o con garantías que posea el cliente.

Al llegar a esta instancia por medio de juicio ejecutivo el departamento de créditos, enviará a la oficina de cobranza, los documentos originales y se deberá cerciorar que sus copias, sean firmadas y selladas por la oficina de cobranza, como parte del control interno.

Esta fase del proceso judicial de cobro, el departamento de créditos se hace responsable de hacer un seguimiento a la oficina de cobranza, solicitando los reportes en el avance del trabajo, exigiendo el depósito de los abonos efectuados por cada cliente a la oficina de cobranza.

La forma como el departamento de créditos entregará la documentación será a través de un memorándum, en donde se detallan las cuentas enviadas

Como parte de la estrategia, la administración de la empresa debe conocer la responsabilidad profesional, las instalaciones de ubicación y los procedimientos de cobranza que se utilizarán. Esto requiere de los siguientes elementos

- Pedir referencias a otras empresas de la eficacia del trabajo de la oficina de cobranza elegida, y sostener una entrevista personal con el representante de la oficina de cobranza.
- De preferencia que la oficina de Cobranza cobre un porcentaje sobre el saldo de las cuentas y que los gastos y costas procesales corran por cuenta del deudor.
- Hacer el seguimiento para que la oficina de cobranza reporte con regularidad los avances del proceso.
- El formato para el envío de documentos a la oficina de cobranza debe contener la descripción completa de los datos generales del cliente, así como indicar los documentos que se anexan.

## **PROPUESTA DE:**

### **PROCEDIMIENTO PARA MANTENER LA BASE DE DATOS ACTUALIZADA POR EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS**

#### **1. PROPOSITO**

Mantener y controlar la información que proporcionan directamente los clientes, a través de la hojas de información y/o actualización, que contiene cambios como la razón social, número de NIT, cambios por dirección, nuevos números telefónicos, fechas de pago y lugares de entrega, con la finalidad de que los registros de la base de datos permanezca actualizada y con el objeto de que la gestión del Departamento de Créditos, sea eficiente en la aprobación de créditos, emisión de estados de cuenta, en el trámite del cobro de las facturas generadas por la venta de los servicios brindados y disposición de la cuenta corriente.

#### **2. DEFINICIONES:**

**Estado de Cuenta:** Detalle de facturas que se encuentran pendientes de cobro desde la fecha de su emisión.

**Análisis de Antigüedad:** Reporte que clasifica las cuentas por cobrar de acuerdo a la antigüedad desde la fecha de su emisión.

**Documentos de respaldo:** Se entiende todos los recibos de caja emitidos, notas de crédito y débito por operaciones en la cuenta corriente.

**Cuenta Corriente:** Comprende los movimientos contables de las operaciones de cargo y abono de las cuentas por cobrar de la organización.

**Hoja de información y/o Actualización:** es una ficha de solicitud de información requerida al cliente con el objeto de actualizar la información de la base de datos, que han tenido cambios, de acuerdo a la información inicial proporcionada en la solicitud de crédito, que pueden ser cambios de razón social, dirección, teléfono, Número de NIT que permita que la facturación sea correcta y oportuna, para su emisión, presentación y cobro.

### **3. RESPONSABLES:**

- Jefe de Créditos
- Auxiliar de Créditos
- Gerente Financiero
- Gerente de Ventas

### **4. CONTENIDO:**

**Clasificación de las hojas de información:** El auxiliar de Créditos, encargado de recibir las hojas de actualización en el transcurso del día, las debe registrar, asignando un número correlativo, clasificándolas entre clientes locales y departamentales y las traslada al jefe de créditos para su revisión y aprobación.

**Gestión de Créditos:** Posterior a la aprobación, el jefe de crédito, traslada la hoja de información para el Vo.Bo. del Gerente de Ventas.

**Gerente de Ventas** Revisa hoja de actualización, comunica al asesor que visita al cliente para comunicar de esta manera a la fuerza de ventas de los cambios operados, para llenar su próxima solicitud de servicio, de acuerdo con la información actualizada.

**Gestión de Créditos y Contabilidad:** Efectúan los correspondientes cambios según hoja de actualización, y los ingresan a la base de datos, entendiéndose que a partir de la fecha anotada, la facturación y la cuenta corriente estarán actualizadas

**Auxiliar de Créditos:** Verifica actualización y proceder colocar en los expedientes físicos o carpeta del cliente, copia de la hoja de actualización con los registros aprobados por los respectivos Gerentes.

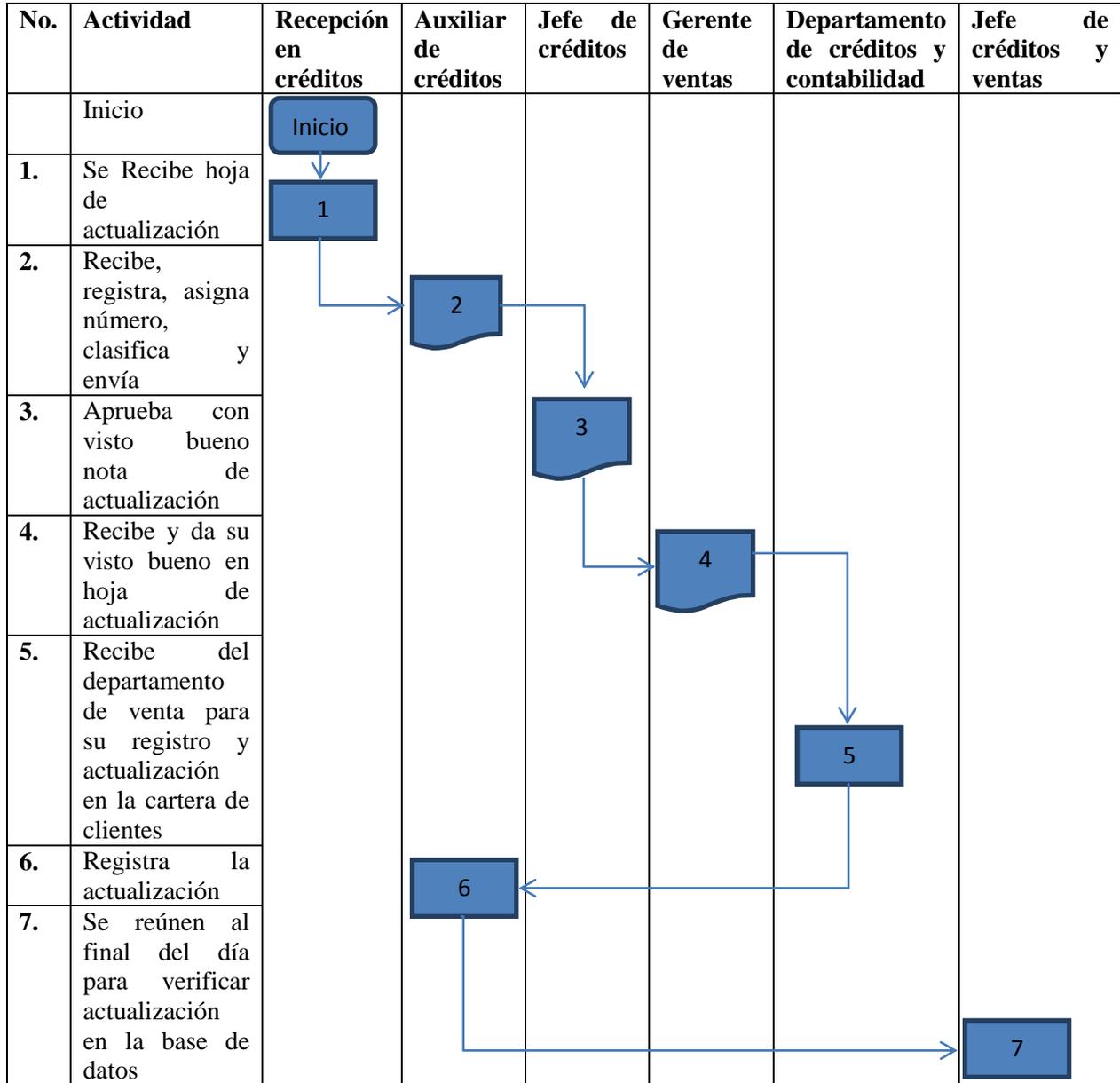
**Jefe de Créditos y Ventas:** Se reúnen al final del día para comprobar que las actualizaciones se han realizado. El objetivo que se persigue, es que a partir de la fecha de la toma de decisión de

poner en marcha esta acción de mejora, se tenga la seguridad y confianza, de que se siguen los lineamientos correctos de las políticas de cuentas por cobrar.

A continuación se presenta el flujo grama que incluye este proceso con el objetivo de tener entendimiento claro y preciso, de cómo proceder para la operatoria de la nueva información del cliente, y que sea útil para la eficacia del control de sus ventas al crédito.

**Cuadro 14**  
**Flujo grama**

De actualización en la base de datos del departamento de créditos, Empresa Montero Express S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de otras medidas correctivas para implementar a la política de cobros

- Tener contacto personalizado (visita a clientes), en consideración de la ayuda del Departamento de Ventas.
- Tener un Abogado como asesor y ejecutor de cobranza ya que existen muchas cuentas que necesitan esta medida urgente.
- Llegar a algún arreglo con los clientes, ya que varios de los saldos atrasados son por causa de problemas que no se solucionaron en el momento, y con un arreglo se pueden cobrar dichas cuentas.

Propuesta para implementar descuento en factura por pronto pago antes de los 30 días

Para esta propuesta se deben de clasificar los clientes, así:

- Los que pagan en los 30 días autorizados, y
- Los que pagan a más de 30 días.
- Los clientes que pagan en los 30 días se incluyen en la categoría de descuento en factura, el que se realizará al efectuarse el pago.
- Al grupo de clientes que pagan a más de 30 días, no tienen derecho a descuento en factura y en estos casos, debe procederse a llamar al cliente, para motivarlo a que si su próximo pago de factura se recibe antes de los 30 días, se le hará efectivo su descuento.
- Como parte de la motivación a clientes y en beneficio de obtener la recuperación por parte de la empresa, informar a los clientes que todos aquellos que están en la categoría antes de los 30 días, participarán de la promoción de regalos, según sorteo y de acuerdo al número de cuenta.

Propuesta para implementar leyenda en factura

Se proponen dos opciones: Imprimir en el reverso de la factura, las políticas de crédito y de descuento por pronto pago, con la aclaración de que si fuera a través de cheque, este descuento aplica cuando ha sido confirmado el cobro.

La otra opción es enviar volantes adjuntos a la copia de la factura, con indicación del beneficio de la política de descuento

## Propuesta para implementar reporte de análisis de antigüedad

Debido a que la empresa realiza sus operaciones a nivel de ciudad y en los departamentos de la República y de igual manera, la facturación crédito, es necesario que se conozca en qué departamentos se puede dar lugar a saldos de clientes difíciles de pagar.

A través de la implementación de este reporte se persigue contribuir a que el Departamento de Créditos tenga un mejor control de las cuentas que están fuera de las políticas establecidas por la empresa, pues se encuentran saldos atrasados pendiente de cobro sin recuperación.

### Cuadro No. 15

Montero, Express, S.A.

#### Análisis de Antigüedad por Departamentos de la República

Departamento	61 a 90 días	91 a 120 días	A más de 121 días	Totales	Porcentaje
Ciudad	139,999.50	43,816.01	125,485.58	309,301.09	19%
San Marcos	55,000.00	41,228.44	94,424.00	190,652.44	12%
Quetzaltenango	75,525.23	21,476.63	127,417.00	224,418.86	13%
Quiché	189,251.32	20,555.56	44,856.79	254,663.67	16%
Jalapa	25,515.39	31,221.24	118,332.42	175,069.05	11%
Izabal	51,488.58	5,500.13	59,685.32	116,674.03	7%
Jutiapa	31,079.20	5,695.62	58,182.47	94,957.29	6%
Zacapa	85,263.15	3,520.52	59,727.37	148,511.04	9%
Retalhuleu	46,875.13	6,054.90	60,723.00	113,653.03	7%
	699,997.50	179,069.05	748,833.95	1,627,900.50	100%

Fuente: Elaboración propia

Esta propuesta tiene como finalidad, que se pueda llevar a cabo la planificación en común acuerdo con el Departamento de Ventas, para orientarse al cobro de cuentas pendientes.

## Propuesta para contratación de un asistente

Como parte de la mejora en el control interno de la empresa Montero Express, S.A., se propone contratar a un asistente que apoye la gestión del Departamento de Créditos, para agilizar los procesos y controles para ayudar a la recuperación en los cobros, y así minimizar la morosidad y cumplir con el objetivo de rentabilidad de la empresa.

### Perfil:

Perito Contador

Estudios a nivel universitario en Auditoría

Experiencia comprobable mínima de 1 año, en el Área de Cuentas por Cobrar

Habilidad en manejo de paquetes de cómputo

Capacidad para trabajar bajo presión

Responsable, honrado y con valores bien cimentados

Excelente presentación

Manejo adecuado de información confidencial

### Funciones:

Registrar, clasificar y enviar con regularidad los estados de cuenta de clientes

Recibir y clasificar la facturación diaria.

Manejo de los informe diarios de facturación

Preparar conciliación de cuentas

Seguimiento de pagos atrasado

Control de pagos recibidos según recibos

Llenar las boletas por los depósitos bancarios

Asistir a los clientes en consulta de sus saldos y cuentas

Presupuesto proyectado mensual y anual de la contratación

### Cuadro No. 16

#### Presupuesto de contratación-valores en quetzales

Concepto	Mensual	Anual
Sueldo	2,550.00	30,600.00
Bonificación incentivo	250.00	3,000.00
Prestaciones laborales	779.03	9,348.30
IGSS patronal	323.09	3,877.02
	<u>3,902.12</u>	<u>46,825.32</u>

Fuente: Elaboración propia

Esta propuesta tiene como objetivo velar para mejorar el control interno de la empresa Montero Express, S.A., en el Área de Cuentas por Cobrar.

“La antigüedad de los saldos debe ser revisada en forma periódica por un empleado. Los estados de cuenta deben ser enviados con regularidad a todos los deudores” Harry Finney, Herbert Miller (1978), Curso de Contabilidad. Enciclopedia Finney Miller (Vol.6, pp. 285. Madrid: Ediciones UTHEA

#### Área Fiscal

##### Provisión para cuentas incobrables

La provisión para cuentas incobrables es una cuenta de valuación de activo, se muestra en el Balance General y se deduce de las Cuentas por Cobrar, lo que permite valorar el verdadero derecho que tiene la empresa por concepto de estas cuentas, para así reflejar la situación real de la misma.

La finalidad de la Provisión para cuentas incobrables es absorber las posibles pérdidas que tenga la empresa, producto de sus operaciones a crédito y aparear los ingresos y gastos.

La Cuenta Provisión para cuentas incobrables se crea cuando la empresa lo decida y el asiento que se realiza para su registro es el siguiente:

Fecha		Descripción	Debe	Haber
Diciembre	xx	-----x-----		
		Cuenta incobrable Gasto	X X	
		Provisión para cuentas incobrables Para registrar la creación de la Provisión para cuentas incobrables		X X

Cabe mencionar que el saldo de la cuenta Provisión para cuentas incobrables es una apreciación que se hace de las posibles pérdidas que se pueden dar en un periodo, por cuentas incobrables.

En la NIC 8, Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores, se establece lo siguiente:

“Como resultado de las incertidumbres inherentes al mundo de los negocios, muchas partidas de los estados financieros no pueden ser medidas con precisión, sino sólo estimadas. El proceso de estimación implica la utilización de juicios basados en la estimación fiable, disponible más reciente, por ejemplo podría requerirse estimarse para:

- Las cuentas por cobrar de dudosa recuperación,
- La obsolescencia de los inventarios,
- El valor razonable de los activos financieros,
- La vida útil o las pautas de consumo esperadas de los benéficos económicos futuros incorporados en los activos depreciables.
- Las obligaciones por garantías concedidas”. (7:401)

El uso de estimaciones razonables que es una parte esencial de la elaboración de los estados financieros y no menoscaba su fiabilidad.

Según lo expuesto en el Capítulo 3 de este documento, la empresa Montero, Express, S.A., dejó de aprovechar el beneficio fiscal permitido por un valor de Q. 16,244.00, de acuerdo al artículo

21, numeral 20 Decreto 10-2012 del Congreso de la República y sus modificaciones, Decreto 19-2013, artículo 8, primer párrafo, periodo al cual pertenecen los Estados Financieros evaluados, donde se acepta como gasto deducible el monto de las cuentas incobrables, que demuestren los requerimientos de cobro, o en su caso de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente, todo ello antes de que opere la prescripción de la deuda. Por lo tanto, el efecto de no aprovechar este beneficio fiscal, generó que la empresa pagara más en concepto de Impuesto Sobre la Renta, en el año 2013

En el Decreto No. 10-2012, del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Actualización Tributaria, establece según lo que contempla la Sección III, artículo 21, numeral 20 y sus modificaciones, Decreto 19-2013, artículo 8

“ Las cuentas incobrables, para las cuales se justifique tal calificación que se originen exclusivamente de operaciones del giro habitual del negocio y únicamente por operaciones realizadas con sus clientes, sin incluir créditos fiscales o préstamos a funcionarios y empleados. La calidad de cuentas incobrables, cuando corresponda deberá demostrarse por medio 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. Para los créditos o cuentas por cobrar que tengan garantía hipotecaria o prendaria, únicamente se consideraran como gastos deducibles los valores residuales pendientes de cobro, luego de la liquidación de la garantía.

En caso que posteriormente se recupere total o parcialmente una cuenta incobrable que hubiere sido deducida de la renta bruta, su importe debe incluirse como ingreso gravado en el periodo de liquidación en que ocurra la recuperación. Los contribuyentes que no apliquen lo establecido en el primer párrafo de este numeral pueden optar por deducir la provisión para la formación de una reserva de valuación, para imputar a ésta las cuentas incobrables que se registren en el periodo de liquidación correspondiente. Dicha reserva no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar excluidas las que tengan garantía hipotecaria o prendaria, al cierre de cada uno de los periodos anuales de liquidación; y, siempre que dichos saldos deudores se originen del giro habitual del negocio, y únicamente por obligaciones con sus

clientes, sin incluir créditos fiscales o préstamos a funcionarios y empleados o a terceros. Los cargos a la reserva deberán justificarse y documentarse con los requerimientos de cobro administrativos hechos, o de acuerdo con el procedimiento establecidos judicialmente. Cuando la reserva exceda el (3%) de los saldos deudores indicados, el exceso debe incluirse como renta bruta del periodo de liquidación en que se produzca el mismo. Quedan exentos de la presente limitación los excesos sobre el (3%) anteriormente indicado, constituidos como consecuencia de las normas que la Junta Monetaria establezca para entidades sujetas a la vigilancia e inspección de la Súper Intendencia de Bancos, únicamente en cuanto al capital acumulado e incluido en las cuentas incobrables del contribuyente”

De acuerdo a lo anterior, se propone a la empresa Montero Express, crear la reserva para cuentas incobrables para que pueda hacer uso del beneficio fiscal, otorgado en Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Se presenta en el Estado de Resultado de la Empresa Montero Express, S.A., el efecto de no haber reportado las cuentas incobrables

<b>Efecto en Estado de Resultados, no incluye provisión cuentas incobrables</b>	
(En miles de quetzales)	
Ingresos	4,720,000.00
Gastos de Operación	3,978,600.00
Utilidad antes de ISR	741,400.00
ISR	229,834.00
Utilidad después del ISR	<u>511,566.00</u>

<b>Efecto en Estado de Resultado, incluye provisión cuentas incobrables</b>	
(En miles de quetzales)	
Ingresos	4,720,000.00
Gastos de Operación	4,031,000.00
Utilidad antes de ISR	689,000.00
ISR	213,590.00
Utilidad después del ISR	<u>475,410.00</u>

## 4.2 Avance de Implementación

En la investigación realizada se ha propuesto a la empresa Montero Express, S.A., la mejora en sus controles internos del Área de Cuentas por Cobrar, quienes han mostrado su anuencia a realizar los cambios necesarios, derivado de que tienen los recursos para su implementación, incluye la propuesta de la contratación de un asistente, que será de gran beneficio en la mejora de sus controles de cuentas por cobrar, pues es conveniente centrar la atención en los reportes de Antigüedad de saldos y la regularidad del envío de los estados de cuenta como herramientas diarias para eficientar la recuperación de las cuentas por cobrar.

Consideran que el Departamento de Ventas coordinará la gestión de apoyo a cobros y participarán en los planes que se implementen; así mismo, el Contador de la empresa en lo concerniente al cumplimiento de requerimientos fiscales, del Área de Cuentas por Cobrar.

## Cronograma

	Fecha	11/01/2014		08/02/2014		22/03/2014		28/04/2014	
		25/01/2014		25/02/2014		05/04/2014		10/05/2014	
a)	Reunión con la Licenciada Nájera								
	Coordinación								
	Diagnóstico y plan								
	Evaluación de tutor								
b)	Recolección y Análisis								
	Entrevistas								
	Cuestionarios								
	Solicitar Estados Financieros								
	Estadísticas de Ventas								
	Reporte de Cobros								
c)	Análisis de los Resultados								
	Vaciado de información								
	Análisis de Resultados								
d)	Presentación de Resultados								
e)	Conclusiones/Recomendaciones								
f)	Propuestas								

## **Conclusiones**

1. De acuerdo a la revisión del control interno y los procedimientos en el Área de Cuentas por Cobrar, hay una incorrecta segregación de funciones en el manejo de los reportes, pues se involucran operaciones de ventas.
2. No se cumple con la política de crédito, por modificaciones de límites, autorizados directamente por Gerencia.
3. Por falta de persona en el Área de Créditos, no se envían estados de cuenta a tiempo y otras operaciones del proceso de cuentas por cobrar.
4. No hay un plan de promoción o motivación a los clientes para que paguen sus saldos y aprovechen su descuento por pronto pago.
5. No se tiene considerado en los estados financieros de la empresa Montero, Express, S.A., la reserva de cuentas incobrables, lo que ha generado tener que pagar más impuesto.
6. Considerar el servicio de asesoría jurídica con la finalidad de recuperar las cuentas por cobrar que superen el tiempo establecido, de acuerdo a las políticas crediticias.

## **Recomendaciones**

1. Se recomienda asignar funciones con relación al Área de Cuentas por Cobrar, para generación de reportes relacionados con el Departamento de Cobros y prever conflictos que se puedan dar con el Área de Ventas.
2. Reforzar con Gerencia la política de asignación de créditos con la finalidad de no poner en riesgo la pérdida de efectivo de la cartera.
3. Contratar al asistente propuesto, para el Departamento de Créditos, para así cumplir con las políticas y procedimientos de control interno del Área de Cuentas por Cobrar.
4. Crear la política de promoción y motivación a los clientes, por pagos antes de la fecha de su vencimiento, con la finalidad de la pronta recuperación de las cuentas.
5. Implementar la creación de cuentas incobrables en los estados financieros y así aprovechar el beneficio fiscal que otorga la ley.
6. Utilizar los servicios de asesoría jurídica, para todas aquellas cuentas que hayan caído en morosidad para ser recuperadas en el tiempo establecido por la ley.

## Referencias

1. Brito (1998) Contabilidad Básica e Intermedia, Editorial Centro de Contadores, Venezuela
2. Catacora, Fernando. (1998) *Sistema y Procedimientos Contables*. Editorial MC Graw-Hill.
3. Gitman Lawrence J. (2000). *Principios de Administración Financiera*. Sánchez Carrión Miguel Angel. 8ª. Edición abreviada. IEd. México, Prentice
4. Harry Finney, Herbert Miller (1978). *Curso de Contabilidad*. Enciclopedia Finney Miller (Vol. 6, pp. 285. Madrid: Ediciones UTEHA.)
5. Luna González, A. (1983). *Proceso Administrativo*. 2ª. Reimpresión Mexico 2013
6. Olivo y Maldonado, Ricardo (1980) Introducción a la Contabilidad, Gremial Ricardo Maldonado Ediciones UC
7. Kohler, Erick (2000). Diccionario para Contadores.
8. Congreso de la República de Guatemala (1970) *Decreto número 2-70, Código de Comercio*.
9. Congreso de la República de Guatemala (1991) *Decreto número 6-91, Código Tributario*
10. Congreso de la República de Guatemala (1992) *Decreto número 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado y su respectivo reglamento (Acuerdo gubernativo número 424-2006)*.
11. Congreso de la República de Guatemala (2008) *Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto número 73-2008)*.
12. Congreso de la República de Guatemala (2012) *Ley de Actualización Tributaria ( Decreto 10-2012)*

13. Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (2000), Normas Internacionales de Auditoría (NIAs)
14. IASB (2009), IFRS para PYMES
15. Escobedo, L. (2009). Gestión Financiera. Recuperado:  
<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/razones-financieras-en-la-administracion-del-capital-de-trabajo-neto.htm>
16. Hernández, M. (2009). Procedimientos de administración de las cuentas por cobrar. Recuperado:  
<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/procedimiento-de-administracion-de-cuentas-por-cobrar.htm>

# Anexos

## Anexo 1

### PAGARÉ

Q. 0.00

POR VALOR RECIBIDO Yo, (            ), de (    ) años de edad, casado, guatemalteco, ejecutivo, con domicilio en: xxxxxx, del Departamento de Guatemala, con documento personal de identificación (DPI) No. actuó en calidad de persona jurídica, a la que en el curso de este instrumento se denominara simplemente (El Deudor), **PROMETO Y ME OBLIGO INCONDICIONALMENTE A PAGAR**, libre de protesto, a la orden o endoso de Montero Express, S.A., en adelante referido como “El Acreedor” por la cantidad de (    ) QUETZALES EXACTOS ( Q. 0.00)

PLAZO: El capital adeudado lo pagará “El Deudor” mediante una sola cuota con vencimiento el día - \_\_\_\_\_, cuota que no incluyen cargos por servicio.

LUGAR DE PAGO: El pago de la obligación deberá efectuarse sin necesidad de cobro o requerimiento alguno, en Avenida Petapa , zona 12, de esta Ciudad Capital, dirección que “El Deudor” ya conoce, o en el lugar que le indique el tenedor de este título.

CARGOS POR SEVICIO: Sobre la cantidad adecuada o sus saldos se pagarán cargos por servicio a razón de una tasa variable inicial del doce por ciento anual (12%). Esta suma de dinero será pagada junto con el capital en forma inmediata a “El Acreedor” y se hará por medio de depósito por medio de Transferencia bancaria a la cuenta que “El Acreedor” indique al momento de remitir su aceptación de este contrato. La variación de los cargos por servicio surtirá efectos automáticamente sin necesidad de ningún requisito formal, aunque, para efectos puramente informativos, se le deberá enviar una comunicación escrita a la dirección que se señala en este documento. Los cargos por servicio serán calculados sobre la base de un año de trescientos sesenta días y cobrados por los días efectivamente transcurridos en el periodo en que tales cargos por servicio son pagaderos. Asimismo, en caso de mora o atraso en el cumplimiento de las obligaciones asumidas, se pagará mora a razón del seis por ciento mensuales (6%), sobre el monto pendiente de pago.

IMPUESTOS: El Deudor obliga a efectuar todos los pagos derivados de esta obligación, libre de cualquier retención o deducción por tributos, impuestos, cargos, multas omisiones o gastos de cualquier natural presente o futuros, los cuales correrán por cuenta de “El Deudor”, de tal forma que todo pago efectuado a “El Acreedor”, será por los montos que indicados como si dichas deducciones o retenciones no fueren aplicables. Adicionalmente, “El Deudor” se compromete a pagar en tiempo dichas deducciones o retenciones y a proporcionarle a “El Acreedor si este lo requiere por escrito, los recibos o documentos acreditativos de pago en original dentro de los dos días hábiles siguientes después de efectuado el pago.

**PAGARÉ**

**OTROS:** Para los efectos legales, “El Deudor” renuncia al fuero de su domicilio, se somete a la competencia de los tribunales que elija el acreedor y acepta como buenas y exactas las cuentas que se le presenten, como líquido y exigible el saldo que se le requiera o cobre en relación a la presente obligación y señala como lugar para recibir notificación, comunicaciones y citaciones con dirección de domicilio en ( ), del Departamento de Guatemala, En caso de cambiar de dirección, se compromete a comunicarlo por escrito al tenedor, y en caso contrario, acepta como válidas y surtirán todos sus efectos legales, todas las notificaciones, comunicaciones y citaciones que se le hagan en la dirección anterior.

**GASTOS:** Todos los gastos que cause este documento cancelación, y los de cobranza, sea judicial o extrajudicial, correrán por cuenta exclusiva de parte de “El Deudor”.

**RENUNCIA:** Comprobada de falta de pago a la fecha del vencimiento de este documento y por este solo simple hecho, “El Deudor”.

**EFFECTOS PROCESALES:** “El Deudor” acepta como buenas, liquidas y exigibles y de plazo vencido las cuentas que con respecto a este negocio formule “El Deudor” así mismo, exonera de prestar fianza o garantía judicial para el ejercicio de su cargo, a los depositarios e interventores que se nombre en este evento.

**ACEPTACION:** Los otorgantes aceptamos expresamente en lo que nos concierne, el contenido de este documento y hacemos constar: a) que lo expresado es la relación fiel, concisa y clara de nuestra voluntad; b) que tuvimos a la vista la documentación relacionada; c) que leímos íntegramente lo escrito y que enterados de su contenido, objeto y efectos legales, lo rectifico, acepto, y firmo en la ciudad de Guatemala, el día ( ) del mes ( ) del año dos mil xxxx.

(f) \_\_\_\_\_

Nombre:

DPI No. ( )

PAGARÉ

En la ciudad de Guatemala, el día: ( ) mes xxx año dos mil xxxxxx, como notario DOY FE: que la firma que antecede la presente es AUTENTICA, por haber sido puesta el día de hoy ante mi presencia, por el señor ( ), de ( ) años de edad, casado, guatemalteco, ejecutivo, con domicilio en: ( ), del Departamento de Guatemala, con DPI de la ciudad de Guatemala, del departamento de Guatemala, quien firma en nombre propio. Todos los documentos los tengo a la vista. Hago constar que la firma que legalizo calza un documento privado escrito en dos (2) hojas de papel bond. Leí lo escrito al signatario, quien bien enterados de su contenido, objeto efecto y validez, lo ratifica y firma nuevamente, con el infrascrito notario que así mismo firma y sella la hoja relacionada y la presente acta notarial de legalización de firma.

(f) \_\_\_\_\_

Nombre:

DPI No. ( )

Anexo 2

SOLICITUD DE CRÉDITO

MONTERO EXPRESS, S.A.  
Av. Petapa Zona 12  
Teléfono 4050-5050

Lugar y Fecha \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_

Razón Social: \_\_\_\_\_

Facturar a Nombre de: \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Fax : \_\_\_\_\_ Teléfono Móvil: \_\_\_\_\_

PATENTE DE COMERCIO DE EMPRESA

No. de Registro \_\_\_\_\_ Folio \_\_\_\_\_ Libro \_\_\_\_\_ Categoría \_\_\_\_\_

Fecha de Inscripción \_\_\_\_\_

PATENTE DE COMERCIO DE SOCIEDAD

No. de Registro \_\_\_\_\_ Folio \_\_\_\_\_ Libro \_\_\_\_\_ Fecha de Inscripción Definitiva \_\_\_\_\_

Nombre del Propietario o Representante Legal \_\_\_\_\_

Dirección Particular \_\_\_\_\_

No. De DPI /Pasaporte \_\_\_\_\_ Extendido en: \_\_\_\_\_

REFERENCIAS BANCARIAS

Banco \_\_\_\_\_ No. Cuenta \_\_\_\_\_ Monetaria \_\_\_\_\_ Ahorro \_\_\_\_\_

Banco \_\_\_\_\_ No. Cuenta \_\_\_\_\_ Monetaria \_\_\_\_\_ Ahorro \_\_\_\_\_

REFERENCIAS COMERCIALES

Nombre \_\_\_\_\_ Tel : \_\_\_\_\_ Monto Q. \_\_\_\_\_ Tiempo \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Tel: \_\_\_\_\_ Monto Q. \_\_\_\_\_ Tiempo \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Tel: \_\_\_\_\_ Monto Q. \_\_\_\_\_ Tiempo \_\_\_\_\_

CRÉDITO SOLICITADO

Monto Q. \_\_\_\_\_ Plazo \_\_\_\_\_ Días

FORMA DE PAGO: Cheque \_\_Efectivo\_\_ Depósito Bancario \_\_Transferencia Electrónica\_\_

¿Es necesario trámite de contraseña? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Días y horas de pago: \_\_\_\_\_

¿Utilizará órdenes de compra? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PERSONAS AUTORIZADAS PARA FIRMAR ORDENES DE COMPRA Y/O EFECTUAR PEDIDOS

Nombre \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Declaro que la información proporcionada es verdadera y autorizo a MONTERO EXPRESS, S.A. para su comprobación en fe de lo cual firmo la presente solicitud.

\_\_\_\_\_  
Nombre del Solicitante

\_\_\_\_\_  
Sello

\_\_\_\_\_  
Firma

DOCUMENTOS QUE DEBE ADJUNTAR

1. Fotocopia de patente de comercio
2. Fotocopia de nombramiento de representante legal (caso de Sociedad Mercantil)
3. Fotocopia de cedula de del representante legal o propietario
4. Fotocopia de inscripción al Registro Tributario Unificado (RTU)
5. Fotocopia de los últimos tres estados de cuentas bancarios
6. Estados financieros

\_\_\_\_\_  
Nombre Asesor

\_\_\_\_\_  
Firma

Autorizado

\_\_\_\_\_  
Jefe Depto. De Créditos

\_\_\_\_\_  
Gerencia de Ventas

Autorizado \_\_\_\_\_  
Gerente General

USO INTERNO:

Fecha de aprobación e ingreso a base de datos:

Autorizo expresamente a las empresas que distribuyen o comercializan con datos personales para que distribuyan/comercialicen estudios que contengan datos personales concernientes a mi persona a efecto de verificar la información proporcionada y autorizo que más datos personales sean compartidos/distribuidos a empresas que presten servicios de información personal, según los artículos: 9 numeral - 1 y 64, Ley Acceso a la información Pública, 19, 21, 22, 28,46 Ley Contra Lavado de Dinero u Otros Activos y 12 y 20 de su reglamento; 50, 55,56 y 58, Ley de Bancos y Grupos Financieros.

### Anexo 3

#### Cuestionarios Departamento de Créditos y Cobros

Indique con una X la respuesta si es afirmativa Sí, y de ser negativa, No

Apertura de cuenta:

No.	Pregunta	Si	No
1	¿Si tienen requisitos para la apertura de cuentas?		
2	¿Se cumple con los requisitos?		
3	¿Hay ventas de contado?		
4	¿Hay investigador de campo?		
5	¿Hay Garantías en la venta al crédito?		

Procedimientos de las cuentas por cobrar:

No.	Pregunta	Si	No
1	¿Conocen los procedimientos de cobros?		
2	¿Tiene definido el organigrama del departamento?		
3	¿Se concilian mensuales las cuentas por cobrar?		
4	¿Están establecidas las políticas de crédito?		
5	¿Cuál es la rotación de las cuentas por cobrar?		
6	¿Es adecuado el sistema utilizado para cobros?		
7	¿El control de cobros tiene cobertura en todo el país?		
8	¿Quién realiza las investigaciones de créditos?		
9	¿Se dan a conocer los resultados de los cobros?		
10	¿Se clasifican las cuentas por antigüedad?		
11	¿El reporte de antigüedad está diseñado en forma adecuada?		
12	¿Se cobra por la vía jurídica?		
13	¿Son auditadas las operaciones generadas en el departamento?		
14	¿Tiene auditoría externa el Área de Créditos y Cobros?		

Análisis de las cuentas por Cobrar:

No.	Pregunta	Si	No
1	¿El análisis de esta área es mensual?		
2	¿Se envía estados de cuenta a los clientes?		
3	¿Se verifica la autenticidad de la solicitud de servicios?		

Supervisión de ventas:

No.	Pregunta	Si	No
1	¿Se tiene cobertura de supervisión en todo el país?		
2	¿Se verifica la recepción de los servicios?		
3	¿Hay apoyo de la supervisión de ventas?		

## Anexo 4



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**

**Campus El Naranjo**

### **CUESTIONARIO PARA OBTENER DATOS DE LA BASE LEGAL**

Empresa Evaluada: Montero, Express, S.A.

Complete la información que se solicita

1	Razón Social:
2	Nombre comercial:
3	Dirección:
4	Finalidad:
5	Plazo:
6	Capital Social:
7	Cambios es los estatus de las escrituras aprobados por Consejo de Administración:

## Anexo 5

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**Campus El Naranjo**



### CUESTIONARIO PARA OBTENER DATOS DE AMBITO GEOGRÁFICO

Empresa Evaluada: Montero, Express, S.A.

Responda a las preguntas siguientes

1	¿Afecta el clima de la ciudad a la operación de la empresa?
2	¿Tiene facilidad para la obtención de recursos materiales y humanos?
3	¿Tienen acceso a transportes?
4	¿A que servicios públicos tiene acceso la empresa?
5	¿La ubicación de la empresa es ideal para el negocio que realiza?

## Anexo 6

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**Campus El Naranjo**



### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Empresa Evaluada: Montero, Express, S.A.

Responda de acuerdo a la pregunta que se le formula

Nombre de Funcionario que llena el cuestionario: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿Se dispone de una organización formalmente establecida?			
2	¿Existe un organigrama general?			
3	¿Están satisfechos los funcionarios con la organización actual?			
4	¿Existe un manual de organización?			
5	¿Es revisado periódicamente?			
6	¿Qué áreas cuentan con manual de organización?			
7	¿Coincide la organización formal con la organización real?			
8	¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?			
9	¿Se dispone de base Legal?			
10	¿Se dispone de reglamento interno de operación?			
11	¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles?			
12	¿Existe duplicidad de funciones?			
13	¿Qué funciones se pueden eliminar?			
14	¿Se busca la especialización del empleado?			
15	¿Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad?			
16	¿Son sometidas a un nivel superior solo aquellas decisiones que no pueden ser tomadas en un nivel inferior?			
17	¿Son necesarias reformas para funcionar más adecuadamente dentro de la empresa?			
18	¿Existe una descripción de cada uno de los puestos?			
19	¿La estructura organizativa actual funciona adecuadamente?			

## Anexo 7

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA  
Campus El Naranjo



### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa Evaluada: Montero, Express, S.A.

Nombre de Funcionario que llena el cuestionario: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Responda de acuerdo a la pregunta que se le formula

No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿La empresa cuenta con un manual general de procedimientos?			
2	¿Existen sistemas y procedimientos formales y documentados para el control operativo?			
3	¿Se ha elaborado procedimientos por área?			
4	¿Están en proceso de elaboración?			
5	¿Se dispone de estructura necesaria para el desarrollo de procedimientos dentro de cada área?			
6	¿Existe política de dar a conocer los procedimientos al personal responsable?			
7	¿Existen procedimientos mecanizados? Cuáles?			
8	¿El llenado y control de formas está contemplado en los manuales de procedimiento?			
9	¿Se realizan estudios de tiempos y movimientos en las diferentes áreas de la empresa?			
10	¿Se capacita al personal en el diseño y elaboración de procedimientos?			
11	¿Como se difunden los cambios en los procedimientos?			
12	¿Como se pueden mejorar los procedimientos?			
13	¿Los procedimientos tienen formato prediseñados para su aplicación?			

## Anexo 8



### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPRAS Y ADQUISICIONES

Empresa Evaluada. Montero, Express, S.A.

Nombre de Funcionario que llena el cuestionario: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Complete la respuesta según la pregunta formulada

No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿Existe un manual actualizado que administre y regule las adquisiciones de la empresa?			
2	¿Si existe se difunde o es de conocimiento del personal de las áreas involucradas?			
3	¿El personal, equipo y espacio físico del Área de Compras es adecuado para realizar su labor?			
4	¿Existe un programa calendarizado de adquisición de materiales de consumos, bienes y servicios?			
5	¿Qué procedimientos regulan la recepción de requisiciones de compra de materiales de consumo y de bienes en cada una de las áreas?			
6	¿Qué políticas se siguen en la adquisición de volúmenes en la compra de activos fijos y materiales?			
7	¿Se cuenta con catálogo actualizado de proveedores?			
8	¿Cómo se controlan los descuentos que otorgan los proveedores?			
9	¿Se analiza en cada compra las condiciones de mercado y los costos de transportación?			
10	¿Existe coordinación entre compras, almacén y cuentas por pagar en el pago de proveedores?			
11	¿El personal de adquisiciones desempeña actividades de caja, contabilidad, además de llevar los controles de adquisiciones?			
12	¿Se comprueba que todos los proveedores sean fabricantes y no sólo intermediarios?			
13	¿Antes de solicitar la compra al proveedor se verifican las existencias en el almacén?			
14	¿Se emiten órdenes de compra?			
15	¿Se solicitan varias cotizaciones a diferentes proveedores del mismo bien?			

## Anexo 9

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**Campus El Naranjo**



### CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Empresa Evaluada: Montero, Express, S.A.

Nombre de Funcionario que llena el cuestionario: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Complete la respuesta correcta.

No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿En que niveles han sido difundidos los objetivos de la empresa?			
2	¿Se adaptan los objetivos a la demanda del medio?			
3	¿Existe una clara comprensión y aceptación por quienes deben de realizarlos?			
4	¿Son susceptibles de alcanzarse?			
5	¿Se dispone de la infraestructura adecuada para lograr los objetivos institucionales?			
6	¿Participan en su formulación los mandos medios y superiores?			

## Anexo 10

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**Campus El Naranjo**



### CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN

Empresa Evaluada: Montero Express, S.A.

Nombre de Funcionario que llena el cuestionario: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Marque la respuesta correcta con una X

No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la empresa? A qué plazos?			
2	¿Cuenta la empresa con un área especializada para realizar la planeación?			
3	¿Se emplean técnicas actuales como planeación estratégica.			
4	¿Contribuyen los planes y departamentales a alcanzar los objetivos de empresa?			
5	¿Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones?			
6	¿Participan en la elaboración de los planes, las personas que han de realizarlos?			
7	¿Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes y programas?			
8	¿Se elaboran los programas considerando o no lo que pueden realizar los competidores?			
9	¿Se toman en cuenta los planes y soluciones de años anteriores?			
10	¿Se apegan los directivos a los lineamientos que contemplan los planes?			

## Anexo 11

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**Campus El Naranjo**



### CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL

Empresa Evaluada: Montero Express, S.A.

Nombre de Funcionario que llena el cuestionario: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Marque con una X la respuesta correcta

No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿Hay controles establecidos para el seguimiento de planes?			
2	¿Están actualizados y funcionan?			
3	¿Hay alguna área específica, responsable del control interno?			
4	¿Qué tipos de controles existen?			
5	¿Hacen falta más controles que garanticen la productividad?			
6	¿Se efectuado en general comparaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos en cuanto a: objetivos, políticas, planes, procedimientos, programas, procesos y presupuestos?			
7	¿El personal de Montero Express, S.A., reporta oportunamente las desviaciones?			
8	¿Son investigadas las causas de las desviaciones?			
9	¿Quién las investiga?			
10	¿Con qué periodicidad?			
11	¿Se informa a los níveles superiores sobre las desviaciones importantes?			
12	¿Satisface el sistema de control, las necesidades del área?			

## Anexo 12

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**Campus El Naranjo**



### CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Empresa Evaluada: Montero Express, S.A.

Nombre de Funcionario que llena el cuestionario: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Marque con una X la respuesta correcta

No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿Se utilizan y son útiles los sistemas de información para la toma de decisiones en los procesos administrativo, comercial y de comunicación con los clientes?			
2	¿Los sistemas de información proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones en planeación estratégica, la mejora e innovación de los procesos y la administración e indicadores de medición del desempeño de la entidad o dependencia?			
3	¿Son confiables las fuentes de los sistemas de información?			
4	¿La información que emana de los sistemas es confiable, se proporciona con oportunidad y calidad?			

## Anexo 13



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**Campus El Naranjo**

### CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Empresa Evaluada: Montero Express, S.A.

Nombre de Funcionario que llena el cuestionario: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El control del mobiliario y equipo que por su naturaleza es fácil de sustraer de la empresa, está a cargo de la persona encargada de los activos fijos?			
2	¿Existen controles físicos para salvaguardar los activos fijos de la empresa?			
3	¿Se identifica el equipo al momento de la adquisición mediante un sello, ticket o etiqueta para mantener un control de inventario?			
4	¿Se realizan inventarios físicos periódicos del mobiliario y equipo para reconciliarlos con los controles de éstos?			
5	¿El acceso al equipo computarizado y a los expedientes de propiedad, planta y equipo está limitado?			
6	¿Existe una segregación de tareas adecuada entre las personas de adquisiciones, que recibe, que custodia y que registra en el inventario la propiedad, planta y equipo?			
7	¿Se mantienen los registros detallados de la propiedad, planta y equipo (Costo, depreciación acumulada y gasto de depreciación) y se concilian con las cuentas control del mayor general?			
8	¿Los registros detallados de propiedad, planta y equipo son revisados periódicamente por algún persona diferente al encargado?			
9	¿Se realizan conciliaciones entre el inventario físico y los registros detallados de propiedad planta y equipo?			
10	¿Las conciliaciones entre el inventario físico y los registro detallados de propiedad, planta y equipo son revisados por algún ejecutivo de más alta jerarquía?			
11	¿Existen procedimientos y políticas escritas de adquisición, capitalización, disposición, y depreciación de activos?			
12	¿La adquisición o desecho de activos es aprobada por un ejecutivo de alta jerarquía, diferente al que maneja los controles detallados?			
13	¿Las adquisiciones sustanciales son aprobadas por un ejecutivo de alta jerarquía?			
14	¿El detalle y cómputo de la depreciación es revisado periódicamente por un ejecutivo diferente al que la realiza?			
15	¿La adquisición de activos fijos se documenta mediante cotización, factura y recepción antes de ser registrada en el sistema?			
16	¿En el desecho de activos fijos se requiere documentación que sustente la transacción?			
17	¿Existen controles adecuados sobre los activos completamente depreciados, pero que se encuentren en uso?			