

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



**Análisis del Sistema de Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa  
Alimentos Cárnicos, S.A.**  
(Tesis de Licenciatura)

Humberto Saúl Gonzalez Castillo

Guatemala, junio 2016

**Análisis del Sistema de Control de las Cuentas por Cobrar de  
la Empresa Alimentos Cárnicos, S.A.**

(Tesis de Licenciatura)

Humberto Saúl González Castillo

Lic. Jose Miguel Paredes, (-**Asesor**-)

Lic. Julio Cesar Alvarez, (-**Revisor**-)

Guatemala, junio 2016.

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

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

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Vicerrector Administrativo**

EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M. A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
**Vicedecano**

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez  
**Coordinadora**



REF.:C.C.E.E.ACCA.CPA.A02-PS.016.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 16 DE ABRIL DE 2016  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** Licenciado José Miguel Paredes

**Revisor:** Licenciado Julio Álvarez García

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

**Tesis titulada:** “Análisis del sistema de control de las cuentas por cobrar de la  
empresa Alimentos Cárnicos, S.A.”

**Presentada por:** Humberto Saúl González Castillo

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

**En el grado de:** Licenciado.

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

# Lic. M. Sc. José Miguel Paredes Rangel

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR, Colegiado No. 3242 CCEE

Guatemala, 30 de enero del 2016

Licenciada  
Lucrecia Cardoza Bermúdez  
Universidad Panamericana  
Facultad Ciencias Económicas  
Presente

Estimada Licenciada:

Con relación al trabajo de Tutoría de tesis del tema: **"Análisis del sistema de control de las cuentas por cobrar de la empresa Alimentos Cárnicos, S.A."**, realizado por Humberto Saúl González Castillo, carné No. 201500778, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor. He procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

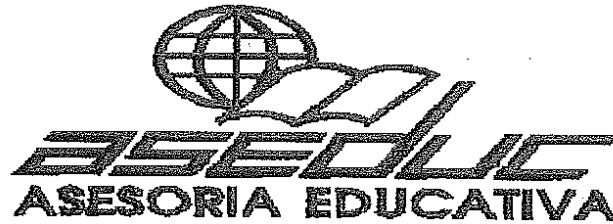
De acuerdo a lo anterior, considero que el informe final cumple con los requisitos para ser sometido al Examen de Competencia Profesional –ECP–.

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

Atentamente,



José Miguel Paredes Rangel



Guatemala, 30 de noviembre de 2015

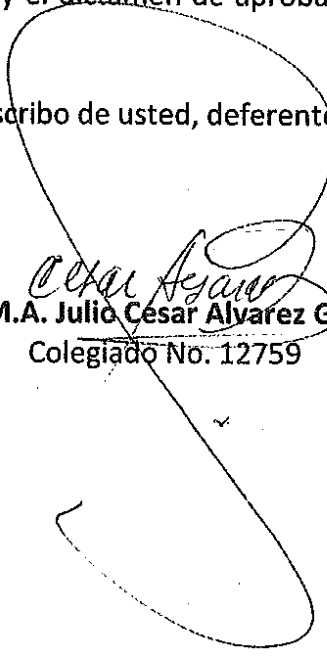
Licenciada  
Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez  
Universidad Panamericana  
Facultad Ciencias Económicas

Estimada Licenciada:

En relación al trabajo de Informe Final de Tesis del tema **"Análisis del Sistema de Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Alimentos Cárnicos S.A."** realizado por **Humberto Saúl González Castillo**, carné No. 201500778 estudiante de la Carrera de Contador Público y Auditor .

Se ha procedido a la revisión de la misma y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto, doy el dictamen de aprobado para ser sometido al Examen Competencia Profesional –ECP–.

Me suscribo de usted, deferentemente



Lic. M.A. Julio César Álvarez García  
Colegiado No. 12759

## **Dedicatoria**

- A Dios** Por haberme dado la vida, por sus bendiciones, su misericordia y porque me dio la oportunidad de alcanzar esta meta.
- A mi madre** Por sus sabios consejos y enseñanzas que a largo de la vida me han dado y su apoyo incondicional
- A la Universidad** Por permitir concluir mi carrera
- A mis amigos** Por las palabras de ánimo para impulsar mi deseo de seguir adelante.
- A la empresa** Por abrirme las puertas y permitirme desarrollar el presente informe.

## Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1 Marco Contextual	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Actividad Principal	2
1.1.2 Visión	3
1.1.3 Misión	3
1.1.4 Valores	3
1.1.5 Estructura Legal	3
1.1.6 Estructura de la empresa	4
1.2 Planteamiento del problema	6
1.3 Pregunta de investigación	7
1.4 Justificación	7
1.5 Objetivos de la Investigación	8
1.5.1 General	8
1.5.2 Específicos	8
1.6 Alcance y Límites	8
1.6.1 Alcances	8
1.6.2 Límites	8
Capítulo 2 Marco Teórico	9
2.1 <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> -COSO-	9
2.1.1 Control Interno Definición	9
2.1.2 Eficacia del Control Interno	9
2.1.3 Componentes del Control Interno	10
2.2 Cuentas por cobrar	13
2.2.1 Normas de valuación	13
2.2.2 Estimación para incobrabilidad	14
2.2.3 Impuesto sobre la Renta, Decreto 10-2012	15
2.2.4 Acuerdo Gubernativo 213- 2013	16
2.2.5 Artículo 17. Acreditaciones de requerimiento de cobro	17
Capítulo 3 Marco Metodológico	18
3.1 Tipo de Investigación	18



3.1.1	Método Descriptivo	18
3.1.2	Experimental	18
3.1.3	Datos Primarios	18
3.2	Sujeto de la Investigación	19
3.3	Instrumentos de Medición	19
3.4	Diseño de la Investigación	19
3.4.1	Método de Cuestionario	20
3.4.2	Por ciclos de Transacciones	20
3.4.3	Observación	20
3.4.4	Entrevista	21
3.4.5	Investigación	21
	Capítulo 4 Resultados de la Investigación	22
4.1	Muestreo	22
4.1.1	Análisis sobre el control interno en rubro de Cuentas por Cobrar a cliente	22
4.2	Presentación de Resultados	26
4.2.1	Procedimientos y Controles Internos	27
4.2.2	Política de Crédito	27
4.2.3	Procedimientos de Auditoría aplicados	28
4.2.4	Aspectos Fiscales	30
4.3	Análisis de Resultados	30
4.3.1	Análisis de políticas e información Contable	30
4.3.2	Razones financieras	33
4.3.3	Razones de Estabilidad	35
4.3.4	Razón de Rentabilidad	36
4.3.5	Razones Operacionales y efectivo	37
4.4	Conclusión de investigación	38
	Capítulo 5 Propuesta de solución a la problemática	39
5.1	Introducción	39
5.2	Justificación	39
5.3	Objetivos de la propuesta	39
5.3.1	General	39
5.3.2	Específicos	40
5.4	Desarrollo de la propuesta	40
5.5	Programa de implementación	40

5.6 Presupuesto de la propuesta	41
Conclusión	42
Recomendación	43
Anexos	45
Anexo 1: Preguntas de Control Interno	46
Anexo 2. Narrativa del proceso de Cuentas por cobrar	52
Anexo 3. Resultado de revisión de expedientes	56
Anexo 4. Política de créditos y cobros	57
Anexo 5. Análisis de FODA	63
Anexo 6. Diagnóstico Específico:	65

## **Resumen**

Este trabajo realizado en la empresa Alimentos Cárnicos, S.A. con la finalidad de determinar si los controles y la situación de las cuentas por cobrar son adecuados y le permiten a la entidad asegurar la recuperación de los montos.

En el desarrollo de la investigación se realizaron análisis contables y se hizo un recorrido sobre los procedimientos que efectúan en el área la cual determino deficiencias, y dentro de la más relevante se estableció la carencia de expedientes y garantías de los créditos.

En el desarrollo del trabajo se realizó entrevistas con gerentes de ventas, personal del área de créditos y otros empleados que se involucran en el proceso de crédito, así como análisis contables, determinándose así las deficiencias, en especial la carencia de expedientes y garantías de los créditos.

Por último, el control interno en las cuentas por cobrar es deficiente debido a la falta de planificación de actividades de control y supervisión, lo cual no ha permitido establecer una adecuada supervisión continua para comprobar que el sistema funciona correctamente, razón por la cual se llevó a cabo dicha propuesta.

## **Introducción**

La Práctica Empresarial Dirigida –PED- se desarrolló como parte de la actualización para obtener el título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciatura, de la Universidad Panamericana. Este estudio se realizó en la empresa Alimentos Cárnicos, S.A. la cual se dedica a la producción de productos cárnicos de pollo beneficiado, y abastece a mercados, supermercados, tiendas, abarroterías, y al cliente del territorio guatemalteco.

En área de estudiada se hizo un análisis contable de las Cuentas por cobrar clientes, donde se realizó la evaluación del funcionamiento del sistema de control interno. A continuación se presenta un resumen de los capítulos que contienen el informe:

En el primer capítulo; describen los antecedentes, estructura y marco legal de la empresa, se plantea el problema, la justificación, preguntas de investigación, objetivos, alcances, límites de la investigación.

El capítulo dos; está conformado por el marco teórico el cual presenta la base científica de todo lo relacionado con el tema.

En el tercer capítulo; expone el tipo de investigación, los sujetos, instrumentos y diseño de la misma, así como los aportes esperados.

El capítulo cuatro; presenta los resultados obtenidos, el producto del trabajo de campo realizado, encuestas y entrevistas efectuadas al personal administrativo, así mismo el análisis financiero, contable de los estados financieros.

Y por último, en el capítulo cinco, se desarrolla la propuesta a la solución del problema puntualizando las opciones que permitieron identificar oportunidades de mejora y el alcance de los objetivos a corto plazo, conclusión, recomendaciones, referencias y los anexos.

# Capítulo 1

## Marco Contextual

### 1.1 Antecedentes

La empresa fue fundada en 1982, y sus operaciones avícolas forman parte de la División Pecuaria, la que cuenta con granjas de crecimiento, postura, engorde, plantas de incubación y procesadoras, lo cual genera empleos directos e indirectos en la región.

Su actividad principal es la producción de gallinas ponedoras para los productores de huevo y consumidores del país. En 1985 la granja absorbió una pequeña operación de carne de pollo en Guatemala (producción de pollos para su comercialización), denominada Pollo Campeón, reconocida marca en Guatemala. El 1 de julio de 1988 se crea la empresa “Alimentos Cárnicos, S.A.

Se determinó elaborar una propuesta para el fortalecimiento del control y algunos otros aspectos relevantes, para la mejora de las operaciones en las áreas evaluadas. Se puede observar una variedad de aspectos importantes a considerar desarrollar, con el objetivo de mejorar la eficiencia en relación a las ventas y cobros a clientes.

Como resultado del diagnóstico practicado, a través de la aplicación de instrumentos, cuestionarios, entrevistas, y análisis -FODA-, se determinaron deficiencias dentro de los procesos de controles administrativos y prácticas contables. Sin embargo, el desarrollo del proyecto de investigación, se enfocó específicamente en la deficiencia de políticas y sistemas de control interno y razonabilidad en el área de Cuentas por Cobrar a clientes, así como apoyar a la empresa para cumplir con los procedimientos definidos y autorizados por la administración en el desarrollo de sus funciones.

### 1.1.1 Actividad Principal

Su principal actividad económica es la comercialización de productos cárnicos (pollo). La que se caracterizan por su calidad y la empresa por el compromiso con el servicio al cliente y el constante esfuerzo para lograr la excelencia en los productos.

Pensando en sus consumidores, está en constante innovación, y gracias a la alta tecnología de las plantas y su amplia distribución, lleva productos prácticos y nutritivos hasta los hogares, que facilitan la vida a los consumidores. Los productos son los siguientes:

- **Productos Frescos:** Es el pollo sacrificado y sometido a un proceso de conservación mediante frío, a una temperatura de 0 a 4 grados centígrados y una humedad relativa dentro del rango de 80 a 90%, durante 1 a 3 días posteriores a su sacrificio.
- **Productos cocinados:** Alimento crudo en condiciones aptas para el consumo a través de un procedimiento basado en la ebullición o la acción del vapor. En sentido similar, cocer es exponer una determinada cosa a la acción del calor a fin de que éste adquiera ciertas propiedades
- **Productos marinados:** se refiere al proceso mediante el cual se añade o inyecta en la carne una solución acuosa que puede contener diferentes ingredientes o aditivos, con el objetivo de mejorar su textura y sabor.

Cada área cuenta con departamentos enfocados en garantizar la entrega del mejor producto, estos son:

- **Calidad:** Encargada de asegurar productos con la más alta calidad a sus clientes mediante la verificación de: Materias primas, empaques, especificaciones de productos (pesos, despachos temperaturas). Además de brindar un servicio al cliente mediante asesorías y capacitaciones sobre el manejo de los productos y la supervisión de los productos en el punto de venta.
- **Logística:** Almacenamiento, abastecimiento y entrega o distribución de productos.
- **Administración:** Encargados de los controles y buen manejo de recursos.

### 1.1.2 Visión

Ampliar en Centroamérica nuestro liderazgo de participación de mercado y rentabilidad, con productos, procesos y capital humano de clase mundial; expandiendo nuestra presencia a nuevos mercados donde existan oportunidades estratégicas.

### 1.1.3 Misión

Ser líderes en proveer e innovar soluciones alimentarias cárnicas y de alimentos para animales que generen valor, para sus accionistas, consumidores, clientes, proveedores, colaboradores y la comunidad de manera creativa, responsable y sustentable.

### 1.1.4 Valores

- **Responsabilidad:** Asumimos el compromiso de ser una organización dinámica, eficaz, moderna y garante de la obligación adquirida con la visión, la misión, los valores y los principios
- **Excelencia:** Buscamos superioridad y corrección en lo que hacemos. Forjamos con nuestro trabajo resultados dignos de aprecio y admiración.
- **Integridad:** La integridad es considerada como uno de nuestros activos más importantes. Sabemos medir nuestros derechos por nuestros deberes. Nuestra conducta es guiada por valores éticos universales y principios morales que son el fundamento y el compromiso para construir y preservar una Corporación respetable y respetada.
- **Respeto:** El fundamento de este valor ético radica en la atención que prestamos a los derechos de los demás para lograr la armonía de la colectividad. El respeto supone entender que como seres humanos todos somos iguales y merecemos ser tratados con dignidad.

### 1.1.5 Estructura Legal

La empresa está inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT-. Como toda empresa fundada en Guatemala, el Número de Identificación Tributaria –NIT- es 6718-2, y

está sujeta a leyes generales derivadas de la actividad económica a la que se dedica, los que se detallan a continuación:

- Decreto No. 2-70 del Congreso de la República de Guatemala Código de Comercio, regula el buen desarrollo de sus actividades comerciales.
- Decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 1441 Código de Trabajo. Regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, respecto a las actividades de lugar de trabajo y crea instituciones para resolver sus contingencias.
- Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto 296 del Congreso de la República de Guatemala. Regula conforme a las disposiciones del régimen de seguridad social, para el bienestar de los trabajadores por lo que se basa en el marco legal que esta institución proporciona.
- Decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 6-91, Código Tributario. La empresa está afectada a esta ley, por la aplicabilidad de sus disposiciones es de forma general.
- Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria Libro I, Impuesto sobre la Renta. Renta imponible del régimen Opcional simplificado sobre Ingresos de Actividades Lucrativas: Los contribuyentes que se inscriban al Régimen Opcional Simplificado sobre Ingreso de Actividades Lucrativas, deben determinar su renta imponible deduciendo de sus rentas las rentas exentas.

#### 1.1.6 Estructura de la empresa

La empresa tiene definido un esquema estructural bien detallado, la que fue presentada a todo el personal administrativo y operativo, estos cambios forman parte del crecimiento y organización de la misma.

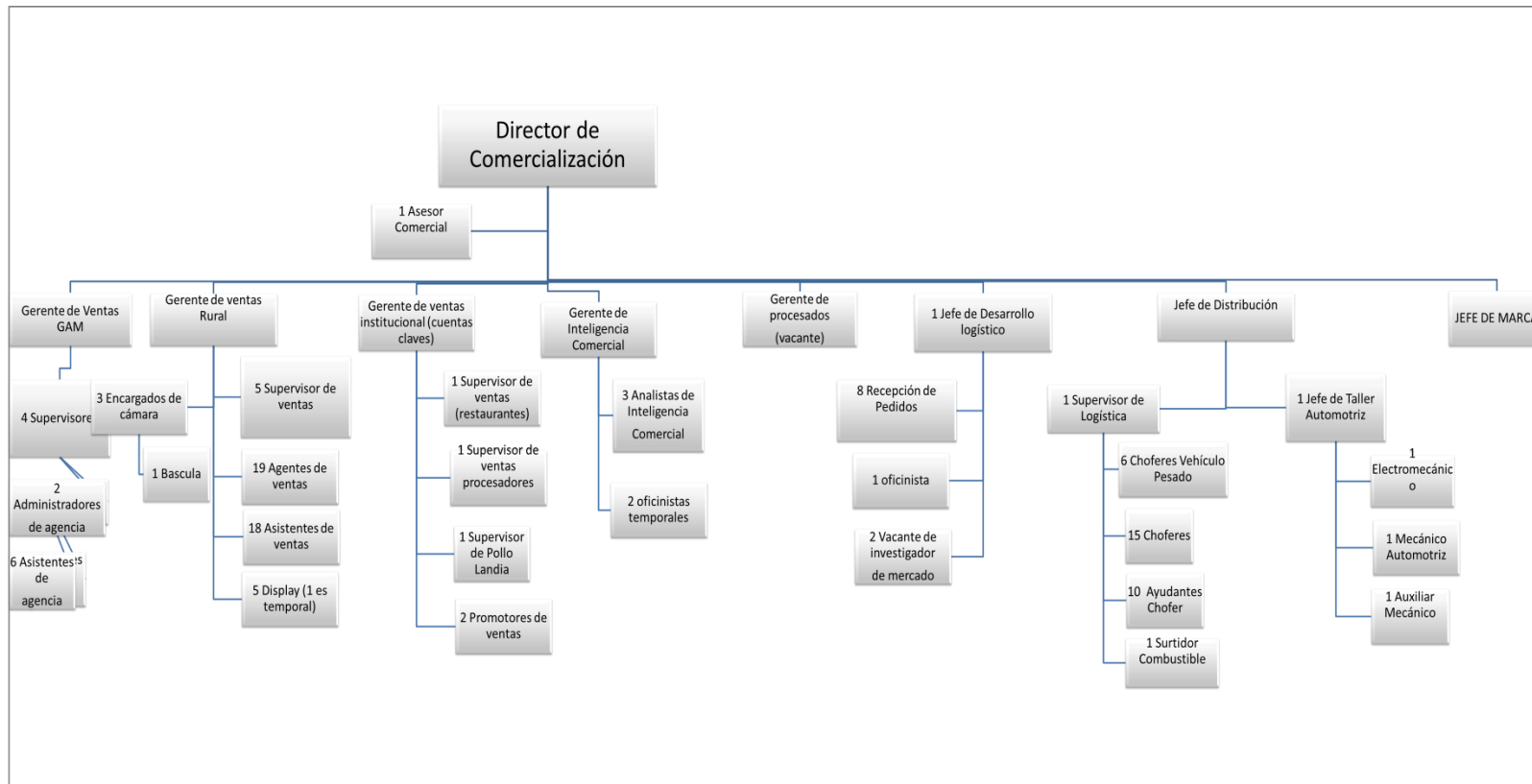


### 1.1.6.1 Estructura Organizacional

A continuación se presenta el organigrama de la empresa:

Cuadro No. 1

Organigrama



Fuente: Elaboración Propia.

## 1.2 Planteamiento del problema

Alimentos Cárnicos, S.A. como se ha denominado a la empresa objeto de estudio, otorga créditos entre 2, 3, 5, 10, 15 y 30 días, sin embargo no poseen documentación legal que garanticen su recuperación mediante una gestión de cobro por la vía judicial para los casos que no se logre recuperar durante un mes calendario, considerando que son clientes con record histórico comercial. Esto le representa un problema crítico, debido a que sus cuentas por cobrar representa el 48.78% del total de sus activos y resulta en bajos niveles de liquidez para el cumplimiento de sus obligaciones.

La empresa no cuenta en su totalidad con un expediente crediticio para cada cliente, lo cual puede ocasionar el otorgamiento de estos sin respaldo y por consiguiente la generación de cuentas irrecuperables.

Sin embargo, los encargados de créditos y cobros tiene el conocimiento de las políticas de crédito que se encuentran vigentes a la fecha de mi revisión, y también tienen conocimiento de que al no cumplirla puede ocasionar incumplimiento de las condiciones otorgadas a los cliente.



Fuente: Elaboración Propia

### **1.3 Pregunta de investigación**

¿Qué cambios en los procedimientos y controles internos actuales en cuentas por cobrar a clientes debe realizar la administración, con el fin de asegurar el cumplimiento en la entrega de la documentación que respalda el límite de crédito otorgado a los clientes y bajar el porcentaje en las cuentas incobrables?

### **1.4 Justificación**

La empresa Alimentos Cárnicos, S.A. tiene controles establecidos en el área de crédito, sin embargo es necesario fortalecerlos y vulnerabilidad en los clientes de caer en atrasos y afectar significativamente la liquidez de la misma para cumplir con las obligaciones. El análisis de la cartera muestra que se tiene una adecuada gestión de cobro con los clientes la cual representa el 43 % del total de activo. El principal cliente corresponde a los supermercados que represente el 74 % del total de la cartera.

La empresa sabe de la importancia que representa el contar con un sistema de Control Interno, que le den eficiencia a la administración de la cuenta por cobrar a clientes, por lo que se plantearán sugerencias para que se consideren necesarias y que garanticen la cuenta por cobrar.

Para garantizar esta cuenta por cobrar a clientes, se analiza la forma actual que se está llevando y se plantean las sugerencias que se consideran necesarias. Debido a su importancia el contar con un sistema de control interno, que incluya la correcta administración de las cuentas por cobrar clientes es necesario.

## **1.5 Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1 General**

Establecer si los medios de control administrativos en política crediticia son suficientes, para garantizar la recuperación de la cuenta por cobrar clientes, para tener una cartera sana y aumentar la rentabilidad de la empresa.

### **1.5.2 Específicos**

- Determinar si las políticas en el área de cuentas por cobrar clientes, son suficientes, de conocimiento y aplicación general.
- Cumplir con los procedimientos adecuados en el manejo del rubro de las cuentas por cobrar y verificar que se cumplan por la administración en la autorización y concesión de créditos, con el fin de evitar riesgos innecesarios a la empresa.
- Utilizar las técnicas y herramientas de auditoria, económicas, financieras, legales y fiscales para el mejoramiento del control de la cartera de cuentas por cobrar clientes.

## **1.6 Alcance y Límites**

### **1.6.1 Alcances**

Se realizó la investigación en la empresa Alimentos Cárnicos, S.A., dedicada a la comercialización de productos cárnicos (pollo), realizando el enfoque en el área de cuentas por cobrar clientes, en donde se utilizaron técnicas de investigación, observación, entrevistas, cuestionarios, y conocimiento del negocio. El periodo que está en evaluación son los meses de enero a diciembre de 2014.

### **1.6.2 Límites**

La presente evaluación integral se cuestionó en el rubro de cuentas por cobrar clientes, por confidencialidad de la información no se autorizó usar el nombre real de la empresa y alguna información financiera.

## Capítulo 2

### Marco Teórico

#### 2.1 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission -COSO-

Según la Comisión creada para identificar los factores causantes de información financiera fraudulenta y emitir recomendaciones para reducir sus incidencias también conocida como “*The National Commission on Fraudulent Financial Reporting*”.

##### 2.1.1 Control Interno Definición

El Instituto de Auditores Internos (IIA) y de *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* define que el control interno es: “Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos, dentro de las siguientes categorías”:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- Fiabilidad de la información financiera,
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

##### 2.1.2 Eficacia del Control Interno

El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el consejo de administración y la dirección tienen la seguridad razonable de que:

- Dispone de información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos de la entidad.
- Se preparan de formas fiables los Estados Financieros públicos
- Se cumplen con las leyes y normas aplicables.

La determinación de si un sistema de control interno es “eficaz” no constituye una toma de postura subjetiva que resulta del análisis de si están presentes y funcionando eficazmente los componentes.

### 2.1.3 Componentes del Control Interno

“El control Interno consta de 5 componentes relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos componentes están vinculados entre sí y sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz”.

- a) Ambiente de Control
- b) Evaluación de Riesgos.
- c) Actividades de Control.
- d) Información y Comunicación.
- e) Supervisión y Seguimiento.

#### 2.1.3.1 Ambiente de Control

Consiste en el establecimiento de un entorno que se estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

Es la base de los demás componentes de control a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como:

- Se estructuran las actividades del negocio.
- Se asignan autoridad y responsabilidad
- Se organiza y desarrolla la gente
- Se comparten y comunican los valores y creencias
- El personal tiene conciencia de la importancia del control.

#### 2.1.3.2 Evaluación de Riesgo

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere al mecanismo necesario para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en su interior.

En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento.

La evolución de riesgos debe ser una responsabilidad inevitable para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Esta actividad de autoevaluación debe ser revisada por los auditores para asegurar que tanto el objetivo, enfoque, alcance y procedimiento han sido apropiadamente llevados a cabo.

### 2.1.3.3 Actividad de Control

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o defectivas. Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder.

Las actividades de control son importantes no solo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de objetivos.

### 2.1.3.4 Información y Comunicación

Están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

- a) **Controles Generales:** Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen al control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico y administración de base de datos.
- b) **Controles de Aplicación:** Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que se reciben o entregan información.

### 2.1.3.5 Supervisión y Seguimiento

Los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido a los factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tenga que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores.



## **2.2 Cuentas por cobrar**

Son derechos a favor de la entidad que provienen de las operaciones normales que realiza la empresa. De acuerdo a la NIF C-3, “Representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo”.

Las disposiciones de la NIF son aplicables a las cuentas por cobrar, tanto comerciales como a otras cuentas por cobrar.

En otro concepto descrito por analista financiera Michel Ayala, El presente documento, analiza la NIF C-3 Cuentas por cobrar, la cual entrará en vigor para los ejercicios que se inicien a partir del 1º de enero de 2016, permitiéndose su aplicación anticipada a partir del 1º de enero de 2015. “Son derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo. Atendiendo a su origen, las cuentas por cobrar, se pueden clasificar en dos grupos”:

- A cargo de clientes
- A cargo de otros deudores

### **2.2.1 Normas de valuación**

a) Reconocimiento inicial de cuentas por cobrar comerciales:

El reconocimiento inicial de las cuentas por cobrar comerciales debe hacerse al considerarse devengada la operación que les dio origen, lo cual ocurre cuando, para cumplir los términos del contrato celebrado, se suministra un bien o proporciona un servicio a la contraparte. Solo se deben reconocer aquellas cuentas por cobrar comerciales por las cuales el ingreso puede ser reconocido de acuerdo con la norma de reconocimiento de ingresos.

Las cuentas por cobrar comerciales se deben valorar en su reconocimiento inicial al valor razonable de la contraprestación a recibir, que generalmente es el valor nominal del contrato que las respalda.

El valor razonable de la contraprestación debe reconocer el valor del dinero en el tiempo. Se considera que el valor del dinero en el tiempo es importante cuando se financia por un periodo que excede a un año, aun cuando no se estipulen intereses.

En los casos de las cuentas por cobrar a un plazo de un año o menos, la administración debe evaluar, basándose en su juicio profesional, si el valor del dinero en el tiempo es importante, considerando, entre otros factores, si dentro del precio de venta se incluye un interés explícito o implícito, como en el caso de ventas a plazo.

#### b) Reconocimiento posterior de cuentas por cobrar comerciales

Con base en el modelo de negocios de la entidad las cuentas por cobrar comerciales deben evaluar, con posterioridad a su reconocimiento inicial, a su costo amortizado, que usualmente es el valor nominal del contrato que respalda la venta.

Las cuentas por cobrar comerciales denominadas en moneda extranjera o en alguna otra unidad de intercambio deben convertirse a la moneda funcional aplicando el tipo de cambio con el cual la entidad pudo haber realizado las cuentas por cobrar a la fecha del estado de situación financiera.

Las variaciones en el tipo de cambio deben de reconocerse en el resultado integral de financiamiento.

### 2.2.2 Estimación para incobrabilidad

Para cuantificar el importe de las partidas que habrán de considerarse irrecuperables o de difícil cobro, debe efectuarse un estudio que sirva de base para determinar el valor de aquellas que serán deducidas o canceladas y establecer o incrementar las estimaciones, mostrando de esa manera, el valor de recuperación estimado de los derechos exigibles.

En el reconocimiento inicial de las cuentas por cobrar, la entidad debe reconocer una estimación por concepto de pérdidas crediticias, afectando los resultados del periodo en el que se reconoce la cuenta por cobrar.

En el reconocimiento posterior deben reconocerse los cambios requeridos en la estimación para incobrabilidad.

Cuando la administración considere nula la probabilidad de cobro de una cuenta por cobrar, debe dar de baja el valor neto en libros de la misma, aplicando la cuenta a la estimación para incobrabilidad. Si la estimación fuera insuficiente, el remanente de la cuenta por cobrar debe afectar de inmediato los resultados del periodo.

### 2.2.3 Impuesto sobre la Renta, Decreto 10-2012

Conforme el artículo 21 numeral 20 de la ley, dice “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 cobros 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 garantías hipotecaria o prendaria, únicamente se considerarán como gastos deducibles los valores residuales pendientes de cobro, luego de las liquidaciones 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 período 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 período 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 períodos anuales de liquidación; y, siempre que dichos saldos deudores se originen del giro habitual del negocio; y, únicamente por operaciones 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 administrativo hechos, o de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente.

Cuando la reserva exceda el tres por ciento (3%) de los saldos deudores indicados, el exceso debe incluirse como renta bruta del período de liquidación en que se produzca el mismo.

Quedan exentos de la presente limitación los excesos sobre el tres por ciento (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, únicamente en cuanto al capital acumulado e incluido en las cuentas incobrables del contribuyente.

#### 2.2.4 Acuerdo Gubernativo 213- 2013

Según el Reglamento de Impuesto Sobre la Renta en el siguiente Artículo 16, habla de las cuentas Incobrables, menciona lo siguiente.

“Conforme al artículo 21 numera 20 de la Ley, son deducibles de la renta obtenida por el contribuyente que opera en el Régimen Sobre las Utilidades de Actividades lucrativas, las cuentas incobrables que se originen en operaciones del giro habitual del negocio o la imputación realizada a una reserva que no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar al cierre de cada uno de los periodos anuales de liquidación”.

Dichas formas de deducción son alternativas, pudiendo el contribuyente elegir entre una u otra.

Una vez elegida la forma de deducción directa o la de reserva, ésta solamente puede ser cambiada con autorización expresa y previa de la Administración Tributaria y sólo en los casos que se justifique la necesidad del cambio. En los casos que se autorice el cambio, éste tendrá efecto en el periodo de liquidación definitiva anual inmediata siguiente a aquél de su autorización.

Si al final del periodo anual de imposición la reserva creada y la respectiva imputación al gasto fue declarado como deducible en algún periodo anterior, excede al tres por ciento (3%) del saldo

principal de cuentas y documentos por cobrar, el contribuyente imputará la diferencia a la renta bruta del período de liquidación correspondiente.

Cuando, en un periodo de imposición, el monto de los saldos que se califiquen como incobrables con arreglo a lo dispuesto en la Ley agote el monto de la reserva constituida, será deducible la imputación directa que se realice, hasta por el monto debidamente comprobado no cubierto a través de dicha reserva. Lo anterior no significa cambio de forma de deducción.

### 2.2.5 Artículo 17. Acreditaciones de requerimiento de cobro

Constituirán sistemas de gestión de cobranza administrativa o medios para demostrar la realización de los requerimientos de cobro a que se refiere el artículo 21 numeral 20 de la Ley, los siguientes:

- a. Cartas o notas de requerimientos de cobro de las deudas debidamente identificada y los montos requeridos de pago, con aviso o constancia de recepción, donde conste la fecha y hora de su entrega, dando certeza razonable de que se entregó al deudor, fiador si lo hubiere, o a persona idónea conforme los términos del Artículo 133 del Código Tributario, en la dirección que hubieran señalado para ser localizados. Dichas cartas o notas podrán ser enviadas por el propio contribuyente o por un tercero que preste servicios de cobranza.
- b. Cartas notas y Actas de requerimiento de cobro elaboradas por Notarios, que cumplan los requisitos del numeral anterior.
- c. Correos a la dirección electrónica del deudor con aviso o constancia de recepción de entrega de la fecha y hora, que demuestre que la notificación o requerimiento de cobro fueron recibidos o entregados en la dirección electrónica del deudor o fiador, si lo hubiere, y que identifique el origen y monto de la deuda. Los documentos citados deberán archivarse en la carpeta de la cuenta corriente que debe llevar el contribuyente de sus clientes deudores.
- d. Sistema de cobranza por medio de call-center o centros de llamadas, propios o contratados, que realicen requerimientos de cobro a deudores, los cuales dejen documentado en el historial de llamadas que efectivamente fue intentada la cobranza haciendo uso de software especializado, que permita una adecuada fiscalización y pueda originar reportes para documentar los requerimientos necesarios para validar los intentos de cobro efectuados.

## Capítulo 3

### Marco Metodológico

#### 3.1 Tipo de Investigación

Los métodos utilizados para la realización de la investigación se mencionan a continuación

##### 3.1.1 Método Descriptivo

Se seleccionó el método que consiste en la narración de los procedimientos relacionados con el control interno, los cuales pueden dividirse por actividades que pueden ser por departamentos, empleados y cargos o por registros contables. Una descripción adecuada de un sistema de contabilidad y de los procesos de control relacionados incluye por lo menos cuatro características:

- Origen de cada documento y registro en el sistema
- Como se efectúa el procesamiento.
- Disposición de cada documento y registro en el sistema, y
- Indicación de los procedimientos de control pertinentes a la evaluación de los riesgos de control.

##### 3.1.2 Experimental

Método empleado para investigar sobre los objetivos de estudio modificando a este directa o indirectamente, para crear las condiciones necesarias que permitan revelar sus características fundamentales y su relación esencial ya sea aislando el objeto, reproduciéndolo o modificándolo.

##### 3.1.3 Datos Primarios

Para esta investigación se seleccionaron los datos primarios por ser aquellos que nosotros como investigadores obtenemos directamente de la realidad, recogidos con nuestros propios instrumentos, por ser de primera mano.

### **3.2 Sujeto de la Investigación**

Como parte de los sujetos de investigación, se contó con el apoyo del personal de Alimentos Cárnicos, y se le dio prioridad a los involucrados en el área de Cuentas por cobrar a clientes.

Siendo estos:

- Gerente Administrativo de Distribuidora Central
- Gerente de Ventas
- Coordinadores de ventas regionales
- Gerente de finanzas
- Gerente de ingreso
- Gerente de contabilidad
- Departamento de créditos y cobros
- Auxiliar de créditos y cobros

### **3.3 Instrumentos de Medición**

Se representan por los recursos que utiliza el investigador para registrar información o datos para las variables a visualizar. En cada investigación se aplica un instrumento para medir las variables contenidas en la hipótesis, y en dado caso no existe hipótesis simplemente se mide las variables de interés.

Para realizar el estudio de la empresa se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Cuestionarios,
- Entrevistas,
- Observación,
- Investigación de material teórico relacionado al tema, y
- Análisis de políticas e información contable.

### **3.4 Diseño de la Investigación**

Técnicas de auditoria utilizadas, inicialmente se recopiló material bibliográfico, posteriormente se procedió a la observación directa en la cual se verificaron las actividades realizadas en el departamento de créditos y cobros de la empresa.

### 3.4.1 Método de Cuestionario

Es uno de los instrumentos que sirven de guía o ayuda para obtener la información deseada, sobre todo a escala masiva, está destinada a obtener respuestas a las personas previamente elaboradas que son significativas para la investigación, utilizando para ello un formulario impreso, que los empleados escogidos respondieron por sí mismos. Mediante el cuestionario se conocieron las opiniones, las actitudes, valores y hechos respecto de un grupo de personas específicas.

En el desarrollo del trabajo de campo, se presentará cuestionarios a Gerentes Financieros, Gerente Administrativo, Gerente de Ventas y Gerente de Producción, Gerente de Créditos y Cobros y para conocer de sus experiencias en el campo de comercialización de pollo y cerdo beneficiado.

### 3.4.2 Por ciclos de Transacciones

Se utilizará el tipo de investigación por tipo de transacciones para tener una visión más clara y evaluar el control interno con pruebas de auditoría, se debe identificar los ciclos de transacciones que se efectúan en una entidad y poder definir objetivos específicos para cada ciclo. Dentro de los principales ciclos de la entidad esta:

- Ciclo de Orden to Cash: Cliente – venta – cobro – cartera por cobrar- Ingreso,
- Ciclo de Compras : Proveedor – cotización – orden compra- factura – pago,
- Ciclo de Inventarios : Recepción producto- almacenaje – despacho,
- Ciclo de Estados Financieros: elaboración Estado Financieros, y
- Ciclo de Recursos Humanos: Dar de alta, baja. Sueldos- vacaciones- descuentos – pagos.

### 3.4.3 Observación

Corresponde a un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objetivo de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada.

Se solicitará la oportunidad a la administración de la empresa para observar el proceso productivo de pollo beneficiado, desde el nacimiento del animal hasta llegar a producto final. La experiencia de gran importancia para respaldar lo expuesto en el presente informe.



#### 3.4.4 Entrevista

La entrevista constituye una conversación que se realiza cara a cara sostenida con diferentes ejecutivos y empleados de la empresa, en un intercambio de experiencias que permitía obtener información en forma directa por medio de preguntas que respondieron los responsables.

#### 3.4.5 Investigación

Recopilación de información mediante pláticas con los funcionarios y empleados de la empresa. Generalmente se aplica el estudio de control interno en su fase inicial y de las operaciones que no aparecen muy claras en los registros.

## Capítulo 4

### Resultados de la Investigación

#### 4.1 Muestreo

##### 4.1.1 Análisis sobre el control interno en rubro de Cuentas por Cobrar a cliente

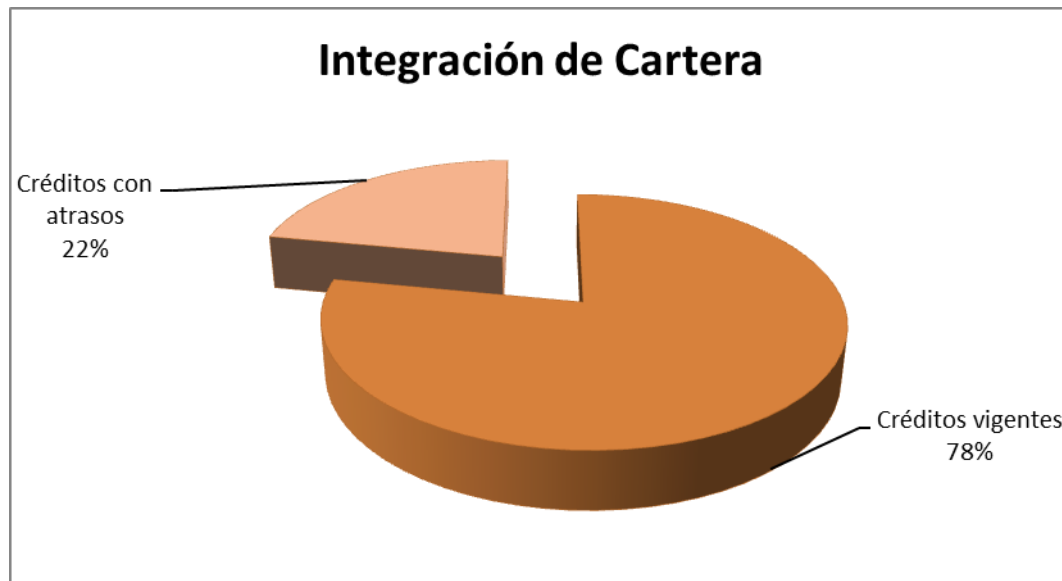
De acuerdo a la investigación se presentan los resultados de la Cartera de Créditos de la empresa con saldos al 31 de diciembre de 2014.

#### INTEGRACIÓN DE LA CARTERA DE CREDITO (Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	VALORES	RELACION PORCENTUAL
DE 0 A 30 Días	46,480,800	78
DE 30 A 60 Días	4,767,262	8
DE 60 A 90 Días	1,191,815	2
DE 90 A 120 Días	595,908	1
DE 120 A 150 Días	1,787,723	3
DE 150 A 180 Días	1,787,723	3
180 Y MAS Días	2,979,538	5
<b>TOTAL DE CARTERA</b>	<b>59,590,769</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior se observa los saldos al 31 de diciembre 2014, el total de saldos pendientes de cancelar a esta fecha por parte de los clientes asciende al monto de 59 millones de quetzales, de los cuales se desglosa de la siguiente manera: créditos al día que representa un 78% del saldo total de las cuentas por cobrar clientes, así mismo, el valor de los créditos atrasados representa el 22% del valor total de las cuentas por cobrar clientes, como se muestra en la siguiente gráfica.



Fuente: Elaboración propia

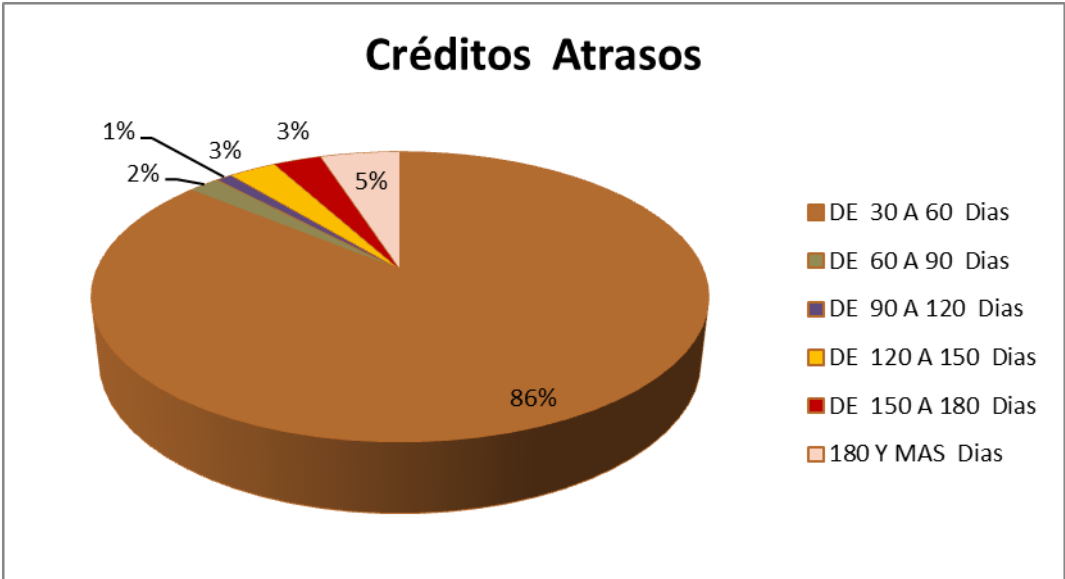
En la gráfica se aprecia que estos han sido manejados de forma correcta por parte de los responsables del control de cuentas por cobrar y que de acuerdo a la estructura de la empresa, el departamento de ventas, son el contacto directo de la empresa con cada uno de los clientes. Sin embargo, se puede observar deficiencias detectadas significativas que en el futuro pueden afectar las operaciones de la empresa, si los clientes se niegan a cancelar su saldo.

Una de las principales causas que pueden estar originando los atrasos de los clientes, es que no se tiene una penalización sobre los días en que éstos se atrasan, lo cual promueve el incumplimiento de sus obligaciones hacia la empresa y que al final puede afectar la liquidez inmediata de esta, al no disponer de estos recursos para el cumplimiento de sus obligaciones.

En esta área se ha presentado deficiencias de control en cuentas por cobrar, en el sentido que no existen procedimientos administrativos y legales establecidos para garantizar la recuperación de la misma.

No se cuenta con un adecuado control sobre los clientes en mora, ya que no se tiene una garantía real que permita la recuperación del capital de trabajo, ya sea por medio administrativo o judicial.

El análisis de saldos, consiste en el estudio de los movimientos de las cuentas para determinar que las operaciones sean correctas por lo que se realizó con el fin de establecer si las políticas de créditos aplicadas actualmente se cumplen razonablemente.



Fuente: Elaboración propia

Las principales observaciones que se efectúan al analizar el balance de antigüedad de saldos de clientes, en lo que se refiere a los saldos vencidos son los siguientes:

- La empresa no otorgan créditos a varios clientes que tienen saldos vencidos según su política de plazo de cobro.
- Según información de la gerencia existen saldos incobrables; no obstante, no han realizado el debido proceso de cobro a los clientes.
- Se carece de procedimientos eficaces para la recuperación de las cuentas por cobrar vencidas.
- No se cuenta con condiciones de cobro para que la factura vencidas que sobre pasan el plazo establecido en política de cobro.

Según lo que se pudo investigar hasta el momento no se tiene información que se haya practicado este procedimiento a los clientes de la empresa, ya que puede ocasionar incomodidad entre los

clientes y pueden dejar de comprar y acudir a la competencia. Para evitar este tipo de problemas ya sea por parte del departamento de Créditos y Cobros o por parte de un ente fiscalizador externo, la falta de aplicación de este procedimiento, constituye una debilidad importante en el rubro de cuentas por cobrar clientes de la empresa.

Este proceso para evitar problemas no se pudo realizar, según comentarios de Gerencia de Ventas y Jefe de cobros y créditos por asuntos de confidencialidad con el cliente, no autorizaron aplicar este procedimiento, sin embargo, se utilizó un procedimiento supletorio en el que se revisó los despachos de mercadería a cada ruta y en donde consta la firma de los clientes que recibieron el producto, la muestra seleccionada de 50 expedientes, dando prioridad a los que se encontraban atrasados y se complementaron.

Muestra de 50 casos

<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>	<b>VALORES Q</b>	<b>%</b>
DE 0 A 30 Días	44	88	870,020	80
DE 30 A 60 Días	5	10	108,987	10
DE 60 A 90 Días	1	2	102,500	9
<b>Total Cartera</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>1,081,507</b>	<b>100</b>

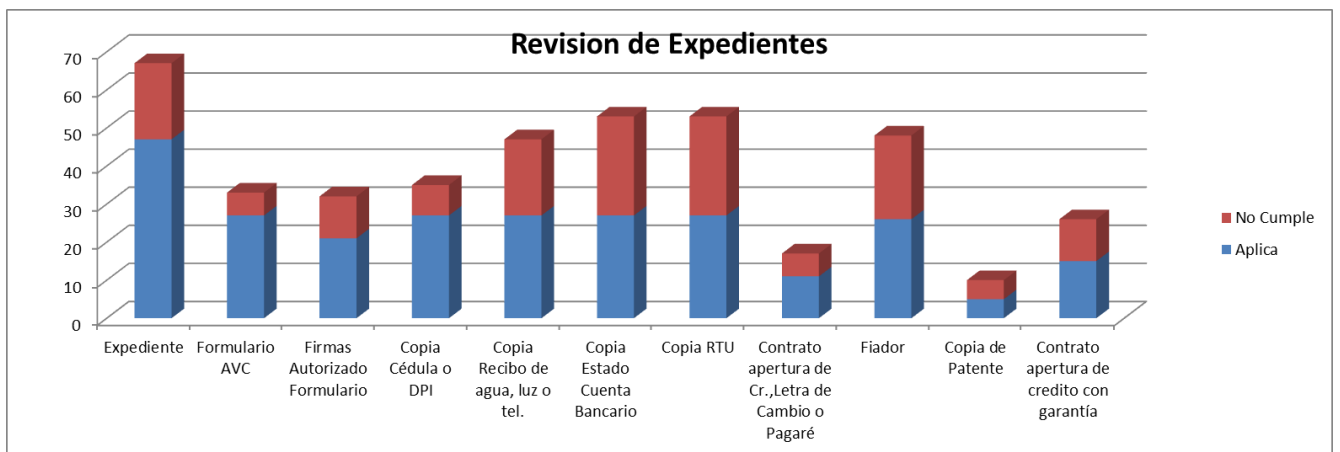
Fuente: Elaboración propia

Del total de la muestra seleccionada se revisó y se comprobó que los casos contenían la firma de los clientes que efectivamente recibieron el producto, se cotejó las firmas de los despachos de producto a rutas contra las firmas estampadas en las facturas no encontrándose diferencias.

De esta misma muestra se solicitó al departamento de Créditos y Cobros, verificando físicamente los expedientes crediticios.

Debido a la carencia de toda la documentación en los expedientes crediticios no fue posible realizar este procedimiento, además como se ha mencionado, la falta de un documento legal que ampare la recuperación de los saldos, limita el cobro administrativo y judicial. Por lo cual se observa que no se cumple al 100% con la política de Créditos y cobros.

Atributo	Aplica	No Cumple	Porcentaje %
Expediente	47	20	43
Formulario Solicitud de Crédito	27	6	22
Firmas de autorizado en formulario	21	11	52
Copia Cédula o DPI	27	8	30
Copia Recibo de agua, luz o tel.	27	20	74
Copia de estado de cuenta bancario	27	26	96
Copia RTU	27	26	96
Contrato apertura de Cr. Letra de Cambio o Pagaré	11	6	55
Fiador	26	22	85
Copia de Patente	5	5	100
Contrato apertura de crédito con garantía	15	11	73



Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Presentación de Resultados

Los resultados con base a las pruebas realizadas en el área de cuentas por cobrar a clientes de la empresa Alimentos Cárnicos, S.A. en la implementación de la política adecuada de créditos se observó el principal resultado, que no se aplican los controles adecuadamente establecidos para el otorgamiento y administración de los créditos, políticas y procedimientos para la autorización, lo

que elevan el costo de labor de cobranza del incremento del porcentaje de morosidad, que podría impactar como un alto riesgo a la empresa

#### 4.2.1 Procedimientos y Controles Internos

Durante la investigación se pudo verificar la existencia de los controles y procedimientos administrativos, pero el cumplimiento de dichos controles es ineficiente por la cantidad de clientes que se poseen dentro del territorio de país y se estableció debilidad en el control interno del área de cobros y créditos.

Existen clientes muy antiguos que en su momento se les otorgó créditos y a la fecha no cuentan con expedientes completo, y al momento de solicitarles la documentación para amparar el crédito que poseen, rechazan dicha solicitud y amenazan con ya no realizar compras a la empresa.

Departamento de cuentas por cobrar a clientes no les da el seguimiento oportuno a los créditos otorgados con antigüedad para evitar pérdida de clientes antiguos y esto a la vez puede generar pérdida de ventas y que los clientes le compren a la competencia.

Como parte de la evaluación realizada el principal elemento que compone el sistema de control interno constituye el personal adecuado y la supervisión de las medidas de control establecidas, de esta cuenta mediante la observación y entrevistas se estableció que existe personal capacitado e idóneo para desarrollar las actividades e instrucciones con base a su perfil de puesto por parte de la Alta Gerencia, sin embargo, a la gran cantidad de clientes y rutas de venta dentro del país, se corre el riesgo que la comunicación y cumplimiento de las políticas y procedimientos no se estén realizando en un cien por ciento, por lo que es de suma importancia que la empresa realice un proyecto de concientización al empleado de la importancia de ellas.

#### 4.2.2 Política de Crédito

Se pudo observar que la política de créditos si existe y es de conocimiento de todos por medio de la página de internet en donde se encuentra establecida y se encuentra plasmada en un documento, según se pudo observar y confirmar durante la entrevista realizada con el jefe de cobros y créditos.

Al considerar que las políticas de crédito constituyen la herramienta que proporciona la pauta para determinar el otorgamiento del crédito con base al análisis previo de la documentación presentada por cada solicitante. La política debe hacerse de conocimiento de todas las personas involucradas, las cuales deben ser de cumplimiento obligatorio.

#### 4.2.3 Procedimientos de Auditoría aplicados

Los procedimientos de auditoría en la investigación al rubro de cuentas por cobrar clientes de Alimentos Cárnicos, S.A. fueron los siguientes:

- a) Se realizó un análisis de créditos mediante la evaluación de información crediticia de los solicitantes, determinando la existencia de los clientes y si estos están en la capacidad de cumplir con los requisitos establecidos en la política de créditos.

Al consultar con el Gerente de Créditos y Cobros, indicó que no se cuenta con la totalidad de documentación requerida para los clientes, por lo que de la muestra verificada de los que no se tenía expediente completo se revisó las facturas físicas y los depósitos que comprueban la cancelación de las mismas.

- b) El registro contable por concepto de ventas al crédito, se efectúa oportunamente y de forma adecuada.

La revisión a los registros contables se observó que son actualizados todos los días en forma sistematizada y validada por parte del personal de tesorería (Ingresos) quien verifica el registro correcto de las ventas al contado y al crédito, y de esta cuenta procede a elaborar las pólizas de ingresos como corresponde.

- c) La revisión de disposiciones fiscales y jurídicas sobre los documentos que soportan las cuentas por cobrar se encuentran en orden y en cumplimiento.

Con base a la documentación revisada se observó que el soporte de los créditos lo constituyen facturas corrientes debidamente firmadas por los deudores o sus empleados. Jurídicamente lo que



no garantiza al cien por ciento su recuperación por la vía legal al momento que exista una negativa al pago.

- d) Verificar que los descuentos y cambios en las condiciones crediticias sean aplicadas de forma correcta y autorizadas por quienes corresponda.

Se determinó que el procedimiento es automatizado y existen adecuados niveles de autorización, donde el Gerente Administrativo de Comercialización es uno de los encargados de conceder descuentos y cambios en las condiciones de créditos de los clientes, mediante correos electrónicos y estos son verificados por parte del Comité de Crédito.

- e) Comprobar que exista un adecuado y completo sistema de control de las cuentas por cobrar, actualizado y de acuerdo a las necesidades de la empresa y del consumidor.

La empresa utiliza la facturación por medio de *Hand-Held* cada vendedor y personal que intervenga en las ventas y administración de la cuenta por cobrar puede ver el estatus del cliente diariamente, existe un diseño de control interno adecuado que permite la recuperación de las cuentas por cobrar en forma oportuna.

- f) Revisión de expedientes de clientes, derivado de una muestra se revisaron expedientes de clientes al crédito.

No se cuenta con una actualización o análisis sobre el crédito, otorgado a algunos clientes, ya que pude observar que existen algunos autorizados de años anteriores, al mismo tiempo no todos los expedientes se encuentran completos con la información básica de los clientes. La implicación es una debilidad, ya que esto puede llevar a la no actualización de los datos en el maestro de clientes, y puede dar lugar a que en determinado momento, no se pueda localizar algún cliente con saldos pendientes de cobro.

#### 4.2.4 Aspectos Fiscales

Sobre la evaluación de aspectos fiscales, al realizar la evaluación se determinó que la empresa cumple con el pago correspondiente a los impuestos a los cuales está afecta, a la fecha de la revisión, se determinó que no se cuenta con omisiones.

Se verificó que la empresa durante el periodo 2014 ha cumplido con los pagos de los siguientes impuestos:

- Impuestos sobre la Renta. Decreto No. 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala.
- Impuesto al Valor Agregado. Decreto No. 27-92 del Congreso de la República de Guatemala.
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS-.

Por efectos de bancarización, la empresa Alimentos Cárnicos, S.A. realiza los pagos de todas sus compras y gastos por medio de una cuenta en una institución bancaria.

### **4.3 Análisis de Resultados**

#### 4.3.1 Análisis de políticas e información Contable

La política de crédito constituye una herramienta que determina si se concede o no un crédito al cliente y el monto de este. Esta política fue establecida por la gerencia general de la compañía, de forma escrita y se hizo de conocimiento al personal involucrado.

Se presenta a continuación los estados financieros correspondientes al periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 y 2014, datos que reflejan la situación real de la empresa.

**Alimentos Cárnicos, S.A.**  
**Estado de Situación Financiera**  
**Al 31 de diciembre de 2013 y 2014**  
*(expresados en quetzales)*

	2013		2014		Variación		
	Diciembre	%	Diciembre	%	Monetaria	Porcentual Vertical	Porcentual Horizontal
<b>ACTIVO</b>							
<b>Activos Corriente:</b>							
Caja y Bancos	2,085,818	1.64	829,430	0.60	(1,256,388)	(1.04)	(151.48)
Cuentas por cobrar	68,790,129	54.10	66,933,922	48.78	(1,856,207)	(5.32)	(2.77)
Inventarios	32,522,402	25.58	38,041,167	27.72	5,518,765	2.15	14.51
Total Activo Corriente	103,398,349	81.32	105,804,519	77.11	2,406,170	(4.21)	2.27
<b>Activo No Corriente:</b>							
Inversiones a largo plazo	12,649,806	9.95	12,579,374	9.17	(70,432)	(0.78)	(0.56)
Propiedad, planta y equipo	7,535,334	5.93	10,820,939	7.89	3,285,605	1.96	30.36
Construcciones en proceso	3,547,260	2.79	7,992,281	5.82	4,445,021	3.03	55.62
Otros activos	14,373	0.01	12,782	0.01	(1,591)	(0.00)	(12.45)
Total Activo no Corriente	23,746,773	18.68	31,405,376	22.89	7,658,602	4.21	24.39
Total Activo	127,145,122	100.00	137,209,895	100.00	10,064,772	-	7.34
<b>PATRIMONIO Y PASIVO</b>							
<b>Patrimonio</b>							
Capital autorizado, suscrito y pagado	24,000	0.02	24,000	0.02	-	(0.00)	-
Reserva legal	2,831,171	2.23	3,467,189	0.0	636,018	(2.23)	18.34
Utilidades Acumuladas	10,722,493	8.43	4,652,743	0.0	(6,069,750)	(8.43)	(130.46)
Utilidad del Periodo	16,123,711	12.68	15,801,837	11.52			
Total Patrimonio	29,701,375	23.36	23,945,768	17.45	(5,755,607)	(5.91)	(24.04)
<b>Pasivo Corriente:</b>							
Proveedores	53,276,500	41.90	56,093,244	40.88	2,816,745	(1.02)	5.02
Total Pasivo Corriente	53,276,500	41.90	56,093,244	40.88	2,816,745	(1.02)	5.02
<b>Pasivo no Corriente:</b>							
Préstamos bancarios	28,867,650	22.70	37,325,166	27.20	8,457,516	4.50	22.66
Provisión para indemnizaciones	8,153,467	6.41	12,699,585	9.26	4,546,118	2.84	35.80
Otras cuentas por pagar	7,146,131	5.62	7,146,131	5.21		(0.41)	-
Total Pasivo no Corriente	44,167,247	34.74	57,170,882	41.67	13,003,635	6.93	22.75
Total pasivo	97,443,747	76.64	113,264,126	82.55	15,820,379	5.91	13.97
Total Patrimonio y Pasivo	127,145,122	100.00	137,209,895	100.00	10,064,772	-	7.34

Fuente: Elaboración Propia

Según los Estados financieros anteriores los porcentajes más representativos en el activo son los relacionados con las cuentas contables como cuentas por cobrar a clientes en un 54%, las cuales se encuentra distribuida en un 78% por las cuentas pendientes de cobro.

Inventarios representa el 25% del total del activo, en las cuales se encuentra el producto terminado de pollo beneficiado ubicado en cámaras frías en la Distribuidora Central.

Integración del rubro cuentas por cobrar neto según el Balance General

No.	Cuenta	dic-13		dic-14	
		Saldo Q	%	Saldo Q	%
110401	Clientes	58,422,323	96	59,590,769	85
110402	Otras cuentas por cobrar	2,481,906	4	10,741,208	15
110499	Estimación para Cuentas Incobrables	(254,314)	(0)	(259,401)	(0)
		<b>60,649,914</b>		<b>70,072,577</b>	

El porcentaje más representativo del pasivo corresponde a proveedores que representa el 40.88% el cual está integrado por servicios prestados por otras entidades como seguridad, transporte, servicios públicos, proveedores que suministran bienes, por ejemplo material de empaque, equipos y otros, el cual es pagado durante el periodo.

Otra cuenta importante en pasivo es la de préstamos bancarios en 27.20% adquiridos en dos instituciones bancarias del extranjero durante el periodo 2014.

**Alimentos Cárnicos, S.A.**  
**Análisis Horizontal**

**Estado de Resultados Integral y Ganancias Acumuladas**

**Por los años terminados el 31 de diciembre de 2013 y 2014**

*(expresados en quetzales)*

	2013	%	2014	%	Variación		
					Monetaria	% Vertical	% Horizontal
Ventas al Contado	180,780,951	55.07	141,181,734	55.07	(39,599,217)	-	(28.05)
Venta al Crédito	147,493,883	44.93	115,186,042	44.93	(32,307,841)	-	(28.05)
<b>Total Ingresos</b>	<b>328,274,834</b>	<b>100.00</b>	<b>256,367,776</b>	<b>100.00</b>	<b>(71,907,058)</b>	<b>-</b>	<b>(28.05)</b>
Costo de Ventas	267,656,627	81.53	198,663,376	77.49	(68,993,251)	(4.04)	(34.73)
<b>Margen bruto</b>	<b>60,618,207</b>	<b>18.47</b>	<b>57,704,400</b>	<b>22.51</b>	<b>(2,913,807)</b>	<b>4.04</b>	<b>(5.05)</b>
Gastos de administración	45,583,472	13.89	42,854,915	16.72	(2,728,556)	2.83	(6.37)
Otros gastos	500,125	0.15	489,794	0.19	(10,331)	0.04	(2.11)
Otros(ingresos) gastos	(1,589,101)	(0.48)	(1,442,146)	(0.56)	(146,955)	(0.08)	10.19
financieros - neto							
<b>Utilidad neta del año</b>	<b>16,123,711</b>	<b>5</b>	<b>15,801,837</b>	<b>6.16</b>	<b>(27,965)</b>	<b>1.25</b>	<b>(0.18)</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.2 Razones financieras

Esta mide la capacidad de pago que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, con activos corrientes que se esperan sean realizados en un periodo no mayor de un año.

##### a. Solvencia

Esta razón es la que mide la capacidad de la empresa cuando esta solicita un crédito a corto plazo, es decir, mide la habilidad para cubrir sus deudas y obligaciones a corto plazo.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{105,804,519}{56,093,244} = 1.89$$

Se refiere a la disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer los compromisos financieros de una entidad a su vencimiento. Lo anterior está asociado a la facilidad con que un activo es convertible en efectivo para una entidad. Sirve al usuario para medir la adecuación de los recursos de la entidad para satisfacer sus compromisos de efectivo en el corto plazo.

De acuerdo al resultado de esta prueba, la empresa cuenta con una base sólida para cubrir sus obligaciones a corto plazo, ya que sus pasivos corrientes está contenido 1.89 veces dentro de su activo corriente.

b. Prueba de Ácido (Liquidez)

Esta razón mide la capacidad de la empresa respecto a sus deudas a corto plazo y/o a su habilidad de pagar sus deudas y obligaciones cuando esas vencen, con base a sus cuentas y documentos para cobrar a corto plazo.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corrientes}} = \frac{67,763,352}{56,093,244} = 1.21$$

La liquidez de la empresa es razonable, ya que es posible que los pasivos sean pagados, pues existen activos suficientes para convertirse en efectivo cuando se requiera, sin considerar los inventarios.

c. Solvencia Inmediata

Esta razón mide la capacidad de la empresa respecto a sus deudas a corto plazo y/o a su habilidad de pagar sus deudas y obligaciones cuando esas vencen, con base a sus cuentas y documentos para pagar a corto plazo.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivos corrientes}} = \frac{829,430}{56,093,244} = 0.0147$$

Un valor muy bajo que muestra que no cuenta con liquidez inmediata, puede causar un problema al tener que realizar los pagos. Un valor muy alto de esta razón implica disponer de efectivo en exceso, lo cual también es dañino.

### 4.3.3 Razones de Estabilidad

Son las que mide el grado de protección a los acreedores e inversiones a largo plazo

a. Estabilidad Fórmula =  $\frac{\text{Activos no corrientes}}{\text{Pasivos no Corrientes}} = \frac{31,405,376}{57,170,882} = 0.55$

Con esta razón se observa la firmeza que tiene la organización en un 55% de estabilidad, dentro del mercado de la economía en general. La estabilidad es la garantía de que subsistirá a largo plazo, lo cual hace que el público le tenga confianza a la empresa. En otras palabras se refiere a la estabilidad como proporción en que se están financiando los activos de la empresa con fondos propios o ajenos.

b. Solidez

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Pasivos Totales}} = \frac{137,209,895}{113,264,126} = 1.21$$

Esta razón corresponde a la capacidad de pago de la empresa a corto y largo plazo, mostrando su consistencia financiera. La solidez indica que se dispone en 1.21 en activos por cada quetzal que adeuda; así que en determinado momento, al vender todos sus bienes, dispondría de dinero suficiente para cubrir sus obligaciones; por tanto, es una garantía para sus acreedores.

c. Apalancamiento:

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}} = \frac{113,264,126}{137,209,895} = 0.83$$

El apalancamiento financiero es un indicador que sirve como herramienta muy útil, para evaluar la relación entre la deuda y los capitales propios de la empresa.

Si el resultado de esta razón es mayor a 1, significa que el uso de la deuda permite aumentar la rentabilidad financiera, Sin embargo, si su valor es muy alto, esto conlleva a que el

endeudamiento crezca y por lo tanto pueda afectar a la empresa por el aumento de los gastos financieros, limitado a la empresa en la capacidad de solicitar préstamos.

#### 4.3.4 Razón de Rentabilidad

Esta razón mide el éxito o fracaso que tiene la empresa durante un período de un año.

a. Margen de Utilidad:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{15,801,837}{256,367,776} = 0.06$$

Esta razón muestra el porcentaje de ganancias generado por las actividades del negocio. La utilidad neta sobre ingreso operaciones en el ejercicio es de 6%. La utilidad neta sobre ingresos de operaciones para diciembre 2,013 es de 4.91%.

b. Tasa de Rendimiento.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{15,801,837}{23,945,768} = 0.659$$

La tasa de rendimiento es el porcentaje de utilidad en un periodo determinado. Para el periodo 2014, la tasa de rendimiento de la compañía es de 66%

c. Rentabilidad de Inversión:

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} = \frac{15,801,837}{137,209,895} = 0.11$$

Indica el rendimiento de la inversión total de capital propio y ajeno en un periodo determinado. Se aplica para determinar el porcentaje de utilidad obteniendo sobre el activo total. Esta razón muestra el grado de eficiencia en la administración, lo cual para este caso es de 11%



#### 4.3.5 Razones Operacionales y efectivo

La razón de actividad muestra la actividad en que permanecen los recursos de la empresa inmovilizados en otras palabras, es el ciclo de conversión de efectivo de la empresa.

##### a. Edad Promedio de Inventario (EPI):

Rotación de Inventario:

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}} = \frac{198,663,376}{38,041,167} = 5.22 \text{ Veces}$$

$$\text{EPI} = \text{En días } 365/5.22 \text{ veces} = 69.8 = 69 \text{ días}$$

##### b. Periodo Promedio de Cobro (PPC):

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Cuenta por cobrar}}{\text{Venta diaria promedio}} = \frac{66,933,922}{702,377} = 95 \text{ días}$$

Análisis: La empresa requiere 95 días para poder cobrar una cuenta o para cobrarle y que el cliente pague lo que debe.

##### c. Periodo Promedio de pago (PPP):

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Cuenta por Pagar (proveedores)}}{\text{Compras diarias Promedio}} = \frac{56,093,244}{544,283} = 103 \text{ días}$$

Análisis: Esta cifra nos indica que la empresa tiene 103 días en promedio para efectuar sus pagos.

Ciclo Operativo:

$$\text{CO} = \text{EPI} + \text{PPC}$$

$$\text{CO} = 69 \text{ días} + 95 \text{ días} = 165.2$$

Ciclos de Conversión del Efectivo:

$$\text{CCE} = \text{EPI} + \text{PPC} - \text{PPP}$$

$$\text{CCE} = 70 + 95 - 103 = 62.13$$

Análisis: El ciclo de conversión del efectivo de la empresa es de 62 días, es el tiempo que permanece los recursos de la empresa inmovilizado, este periodo es bastante corto debido al giro del negocio ya que se dedica a la venta de pollo.

#### **4.4 Conclusión de investigación**

Según los resultados identificados en la investigación sobre la información general de la empresa y en especial lo relativo a la cuenta por cobrar a clientes de la empresas Alimentos Cárnicos, S.A. se pudo determinar que la misma cuenta con diferentes deficiencias en dicho departamento, tales como:

- a. Incumplimiento de política de créditos y cobros y procedimientos de control interno,
- b. Ausencia de expedientes de créditos de clientes antiguos,
- c. Posibles clientes ficticios,
- d. Capacitaciones adecuadas a los agentes que realizar los cobros a los clientes, y
- e. Garantías de crédito vencidas y no se encuentran actualizadas.

Debido a estas circunstancias la empresa posee varias limitaciones para su crecimiento y fortalecimiento de la recuperación de cuentas pendientes de cobro, por la gran cantidad de clientes que posee en todo el territorio del país y sus amplias rutas de distribución de ventas que posee. A un futuro podría enfrentar problemas de liquidez si no fortalece los controles en la recuperación de las cuentas pendientes de cobro.

## **Capítulo 5**

### **Propuesta de solución a la problemática**

#### **5.1 Introducción**

De acuerdo a la evaluación realizada en el departamento de cuenta por cobrar a clientes de la empresa Alimentos Cárnicos, S.A. Se considera de suma importancia implementar la propuesta de solución que cumpla con los objetivos y expectativas de la administración de dicha empresa, para garantizar la recuperación de la cartera morosa a través del cobro intensivo propuesto.

Como resultado de la investigación en el área de créditos y cobros, en la actualidad posee lo siguientes grandes deficiencias:

- a. Riesgo financiero que representa el otorgamiento de créditos.
- b. No cuenta en su archivo administrativo con la totalidad de expedientes crediticios de sus clientes.
- c. Créditos concedidos no poseen ninguna garantía en caso de que los clientes se nieguen a pagar el saldo.

#### **5.2 Justificación**

Los procedimientos aplicados con base a la metodología de trabajo se dieron a conocer las mejoras del control interno del área de créditos y cobros para poder identificar los riesgos que puedan afectar el proceso de ventas.

#### **5.3 Objetivos de la propuesta**

##### **5.3.1 General**

Proponer mejoras al sistema de control interno que le permitan incrementar los niveles de recuperación de las cuentas por cobrar a clientes, por la vía administrativa o judicial, en caso los clientes se negaran a cancelar su saldo.

### 5.3.2 Específicos

- a. Lograr una cartera de colocación sana y rentable.
- b. Estandarizar los mecanismos de gestión de riesgo crediticio de tal manera que contribuya eficazmente a la administración el otorgamiento y control subsecuente de los créditos y controlar el cumplimiento de los procesos de créditos mencionados.
- c. Documentar al 100% los créditos concedidos, mediante expedientes crediticios, así como, realizar una evaluación de los montos y plazos otorgados, para que la Gerencia General tenga el conocimiento del estado actual de la Cartera.

## 5.4 Desarrollo de la propuesta

El objetivo principal de la investigación, consiste en proporcionar a la empresa una herramienta útil y práctica para darle solución a las deficiencias determinadas, en la formalización del rubro de cuentas por cobrar clientes.

## 5.5 Programa de implementación

El departamento de Control Interno, será el encargado de realizar la supervisión de los créditos, para lo cual efectuará una visita al Departamento de Créditos y Cobros para ejecutar una revisión de los expedientes de crédito que soportan los saldos, sin excepción deberán de localizarse el 100% de los documentos.

Cada tres meses realizará una supervisión de los expedientes crediticios para determinar su existencia y la calidad de su contenido, esto con el propósito de garantizar su recuperación en el caso que el cliente se niegue a cancelar mediante el cobro administrativo.

A cada tres meses, se efectuarán visitas sorpresivas y personalizadas a los clientes, con el fin de confirmar los saldos y evitar errores, fraudes y créditos fantasmas.

La responsabilidad de cumplir con la supervisión que se considere necesaria a los clientes que poseen crédito, será del Departamento de Ventas y supervisores de ventas.

## **5.6 Presupuesto de la propuesta**

La presente propuesta incluye la creación de un departamento de cobro jurídico con políticas y procedimientos definidos o bien la cotización de una tercera empresa que presta servicio de cobro jurídico, a estas compañías regularmente se les paga honorarios y una comisión por monto de recaudación, esta medida podría ser la mejor tomando en cuenta que la creación de un nuevo departamento incluye los costos para reclutar personal, seleccionarlo, contratarlo, los costos de la inducción, los sueldos y prestaciones laborales que establece la ley laboral.

Para el proceso de recolección y archivo de la documentación que debe contener el expediente del cliente para su record crediticio, se ha determinado que actualmente la empresa cuenta con los recursos materiales y de personal necesarios por lo que no se requiere inversión adicional.

- La solicitud de crédito y resto de documentación deberán ser presentados por el cliente al Vendedor, quien cumplirá el trámite sin costo alguno.
- Para los clientes no mayores de Q25,000 por cada compra que efectúen entrega de cheques pre fechados, este proceso no tienen ningún costo para la empresa.
- Para los montos arriba de este monto se está sugiriendo la elaboración de contratos de cuentas corriente con garantía fiduciaria y se propone que estos sean elaborados por el departamento de Créditos y Cobros, y revisados por el departamento Legal y con el personal ya existente, por lo que tampoco existiría un costo por este proceso.
- Para los clientes que incumplan con el compromiso adquirido y los créditos se trasladen a proceso de cobro Judicial, como se establece en el contrato de cuenta corriente, los responsables de asumir los costos judiciales que se incurran en el proceso son los deudores o fiadores, por lo que en este proceso tampoco incurre en gastos.

## **Conclusión**

1. Durante la revisión se observó que no existe un procedimiento adecuado para la recolección y archivo de documentación para contar con un expediente actualizado de los clientes, esto impide tener la información para cobro adecuado de las cuentas.
2. La compañía no cuenta en la actualidad con un proceso o sistema que le permita obtener los créditos asignados y autorizados a cada cliente, los encargados de ventas no tienen la información de niveles de créditos autorizados y créditos otorgados contra las ventas realizadas, esta es una deficiencia seria para sus controles ya que puede estarse vendiendo por encima de la capacidad de pago de los clientes.
3. Procedimientos como confirmación de saldos, auditorias periódicas al área de cuentas por cobrar y prueba de cobros posteriores no se han realizado en la empresa, esto es una debilidad que puede provocar clientes fantasmas, cobros a clientes que han realizado sus pagos con anterioridad y son malas prácticas de la compañía que puede hacer perder prestigio.

## **Recomendación**

1. Estableces procedimientos claros para el personal actual sobre la importancia de contar con expedientes actualizados de clientes que tiene la empresa y firmar para cada uno la autorización de crédito de acuerdo al nivel de compra y capacidad de pago de cada cliente.
2. Se sugiere a la Gerencia de Finanzas elaborar un listado de todos los clientes que tiene la compañía a la fecha y que los crédito sean analizados y autorizados por la Gerencia General, también es importante la inversión en un sistema que permita tener saldos actualizados por cliente, tipo de deuda, morosidad, créditos autorizados, otorgados y vencidos.
3. Se recomienda realizar periódicamente procedimientos de confirmación de saldos, auditorías internas, externas revisión de cobros posteriores, entre otros para evitar fallas y pérdidas por las debilidades de control identificadas.

## Referencias

- Ley del Impuesto sobre la Renta. Decreto No. 10-2012, del Congreso de la República de Guatemala,
- Reglamento del Libro 1, de la Ley de Actualización Tributaria. Decreto No. 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, que establece el impuesto sobre la Renta,
- Código Tributario. Decreto No. 6-91 del Congreso de la República de Guatemala,
- Definiciones de control Interno, Informe COSO,
- Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto No. 27-92 y su Reglamento, del Congreso de la República de Guatemala,
- Lara M; Oswal J, Marín S, Nerelix S,. (17 de Diciembre de 2,010). Monografías.com. <http://www.monografias.com/trabajos93/control-interno-cuentas-cobrar/control-interno-cuentas-cobrar2.shtml#referencia>,
- Auditoria un enfoque integral (6ta. Ed.) Ares Alvin A,. Loebbecke James K (1996),
- Guía para el Análisis y gestión del Otorgamiento de Crédito, Carlos Rodolfo de León Herrera. Emitido en Enero 2,009,
- Reglamento para la Administración del Riesgo Crediticio, Guatemala, 2005. Aprobado por Junta Monetaria, 18 de mayo de 2,005,



## **Anexos**

## Anexo 1: Preguntas de Control Interno

	Preguntas	Cuestionario		
		SI	No	Observaciones
	<b>Vision</b>			
1	La vision de la empresa es la declaracion fundamental de sus valores, aspiraciones y propósitos?			
2	Se consideró la vision para realizar la planeación?			
3	En la vision se considera ser la mejor empresa?			
4	Se considero la importacia de implantar un modelo de calidad?			
5	Se incluye la importacia que tiene el personal?			
6	Se visualiza ofrecer una calidad y servicio superior a los de la competencia?			
7	Se reconoce la situacion actual de la empresa?			
8	Define claramente que aspira ser la empresa?			
	<b>Objetivos</b>			
1	Quien determina los objetivos generales de la empres y con base en que parametro?			
2	Cuales son los objetivos generales de la empresa, sociales, económicos y de servicio?			
3	Hay una definición clara entre los objetivos generales y los especificos de la empresa?			
4	Están definidos los objetivos por áreas, funciones, programas, procesos, proyectos, actividades?			
5	Estan por escrito, son claros y bien definidos?			
6	Se adaptan los objetivos a las demandas del medio?			
7	Existe una clara comprension y aceptacion por quienes han de realizarlas?			
8	Como se validan los objetivos ?			
9	Existe una relacion meta - objetivo?			
	<b>Meta</b>			
1	Quien es el responsable de definir las metas?			
2	Las metas son congruentes con los objetivos?			
3	Son lógicas en relación con las posibilidades de la empresa?			
4	Como se miden las desviaciones en la consecución de las metas?			
5	Están definidas por áreas y procesos?			
6	El personal conoce las metas del área?			
7	Como se reporta el cumplimiento de las metas?			
8	Que áreas o quien es el responsable de verificar el cumplimiento de metas?			

	<b>Políticas</b>			
1	Existen políticas generales y particulares?			
2	Quién es el responsable de elaborar las políticas y como las hace?			
3	Quién aprueba las políticas?			
4	Quien resuelve dudas en su interpretación ?			
5	Hay políticas generales y específicas por área?			
6	Con que frecuencia se violan las políticas establecidas?			
7	Participan los niveles directivos y gerenciales en la determinación de las políticas?			
8	Como se comunican las nuevas políticas?			
9	Están bien definidas?			
10	Son claras y precisas?			
	<b>Estructura y organización</b>			
1	Se dispone de una organización formalmente establecida?			
2	Existe un organigrama General y o particular?			
3	Cual es el grado de detalle con que se encuentra elaborado el organigrama			
4	La estructura se ha considerado en la planeación a corto, mediano y largo plazo?			
5	Están satisfechos los funcionarios con la organización actual?			
6	La estructura de organización de la empresa es la adecuada para las expectativas de los accionistas o autoridades superiores?			
7	Existe un manual de la organización?			
8	Es revisado periódicamente?			
9	Quien lo revisa?			
10	Es general y específico por área?			
	<b>Presupuestos:</b>			
1	Se utilizan presupuestos?			
2	Que tipo de presupuestos son utilizados?			
3	Son rígidos o flexibles en función de los planes a corto, mediano y largo plazo?			
4	Se comparan los presupuestos con los resultados reales ?			
5	Se analizan y explican las variaciones importantes?			
6	Cada área conoce su presupuesto asignado para el presente año ?			
7	Cada área conoce su presupuesto suficiente para el cumplimiento de sus responsabilidades?			
8	Han solicitado ampliaciones presupuestales para el siguiente año?			

	<b>Control:</b>			
1	Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos?			
2	Quien los define?			
3	Como los define?			
4	Están actualizados y funcionan?			
5	Hay alguna área especifica responsable del control interno?			
6	Que tipo de controles existen?			
7	Es necesario modificarlos para que funcionen mejor?			
8	Hacen falta mas controles para que funcionen mejor?			
9	Se efectúan en general comparaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos en cuanto a: objetivos, política, planes, procedimientos, programas, procesos y presupuestos?			
	<b>Sistema Contable</b>			
1	La función contable es responsabilidad de personal de empresa o de un despacho externo?			
2	Se cuenta con un catalogo de cuentas?			
3	El catalogo de cuentas comprender todas las cuentas y subcuentas del sistema contable?			
4	Se lleva un control sobre el libro, registros y formas de uso?			
5	De la siguiente información financiera, Cual produce la empresa y con que periodicidad?			
6	Como considera la información que contienen los Estados Financieros?			
7	Hay un manual de Contabilidad General?			
8	Se cuenta con un manual de contabilidad de costos ?			
9	Existe un sistema presupuestal ?			

	<b>Bancos</b>			
1	Que procedimientos se siguen para el manejo y control de los recursos financieros procedentes de organizaciones presupuestales, ingresos propios o diversos ?			
2	Con que periodicidad se elaboran las conciliaciones bancarias?			
3	Quien las efectúa?			
4	La persona que realiza las conciliaciones bancarias tiene otras funciones ?			
5	A cargo de quien están los chequeras?			
6	Que tipo de control tiene establecido para su manejo?			
7	Que requisitos debe reunir la documentación presentada antes de proceder a su pago?			
8	Cuales son los requerimientos financieros de operación promedio diarios?			
9	Se presentan periódicamente informes financieros?			
10	Que mecanismos de revisión se han establecido para el registro correcto de este rubro?			
	<b>Impuestos:</b>			
1	La empresa cumple con sus obligaciones fiscales, federales, estatales y municipales dentro de los plazos establecidos?			
2	Que esfuerzos se han hecho para reducir a un mínimo el pago legal de impuestos?			
3	Se han contratado los servicios de auditoria externa para fines fiscales?			
4	se han dejado de pagar los impuestos?			
5	Los impuestos relacionados con la nomina del personal están al corriente?			
	<b>Manejo de fondos</b>			
1	Se preparan presupuestos de caja o de movimiento y existencia de fondos ?			
2	Son percibidos los ingresos tanto de recursos propios como ajenos conforme se presupuestaron?			
3	En caso contrario, cual es la causa?			
4	se elaboran programas de pago?			
5	Se cumplen con ellos?			

	<b>Crédito y cobranza</b>			
1	Están establecidos políticas de crédito en cuanto a limite, condiciones de pago, descuentos por volumen, pronto pago, cancelación de crédito y/o cuentas incobrables autorizaciones de crédito y registros ?			
2	Cual en la rotación de su cartera?			
3	Cual ha sido durante los últimos cinco años?			
4	Cual ha sido el porcentaje de cuentas incobrables en función de ventas netas y en funciones de ventas netas y en función del total de la cartera en los últimos cinco años			
5	Es adecuado el sistema de cobranza?			
6	Quien hace las investigaciones de crédito			
7	Como dan a conocer los resultados?			
8	Se lleva un registro detallado de los documentos por cobrar y se confronta con los saldos de contabilidad?			
9	Con que periodicidad se verifican o concilian los saldos con los clientes			
10	Se envían estados de cuenta a los clientes?			
	<b>Proveedores</b>			
1	Se cuenta con un procedimiento para el registro y control de las cuentas por pagar a proveedores ?			
2	Cual es el tramite de recepción y revisión de facturas?			
3	Cual es el área responsable de ello?			
4	Hay métodos establecidos para controlar las facturas recibidas?			
5	Existe un procedimiento de revisión precio al pago? En caso afirmativo, que área lo realiza?			
6	Que documentos sirven para verificar que los bienes o servicios fueron recibidos?			
7	Como son controlados estos documentos?			
8	Se registra contablemente la documentación para los compromisos contraídos con proveedores?			
9	Se prepara mensualmente análisis por antigüedad de saldos de la cuenta de proveedores ?			
10	Existe un calendarización adecuada para el pago de compromisos con proveedores?			

<b>Almacenes e Inventarios</b>				
1	Cuantos almacenes o bodegas hay ?			
2	Mencione la ubicación y responsables de cada uno?			
3	La capacidad de los almacenes es suficiente para el volumen actual de producción ? En dado caso de no ser así, ¿hay espacio para un ampliación ?			
4	Tienen conocimiento los funcionarios responsables de este tipo de artículos y materiales?			
5	Que medidas se han tomado para evitar y regularizar esta situación ?			
6	Se han realizado ventas de equipo, artículos y materiales obsoletos ?			
7	Se cumple con la normatividad respectiva?			
8	Se efectúa conciliación entre lo registrado en tarjetas y el inventario físico ?			
9	En caso de diferencias entre lo registrado en tarjetas y el inventario físico?			
10	Son generados reportes de los movimientos en almacén?			
11	Permanece cerrados los almacenes con llave?			

## **Anexo 2. Narrativa del proceso de Cuentas por cobrar**

### **Revisión área de Distribución**

#### **Objetivo previo**

Identificar controles claves y riesgos en todos los procesos que conforman las operaciones del área de distribución.

#### **Walk Through de los procesos de Auxiliar ctas. Por cobrar y control de cheques y facturas por cobrar.**

Hora inicio 14:30 Fecha: 19-01-2015 Hora finalizó: 16:00 Fecha: 19-01-2015

Personal que atendió: Rodrigo Alvares

---

### **1.1 PROCESO AUXILIAR CUENTAS POR COBRAR (Estructura organizativa y funciones del personal, procedimiento, controles y estadísticas de cuentas por cobrar, registros y reportes)**

1. La política de antigüedad de la cartera es la siguientes:
  - 1 a 3 días cuenta corriente.
  - 4 a 8 días
  - 9 a 15 días
  - 16 a 30 días
  - 31 a 45 días
  - 46 a 60 días
  - 61 a 89 días
  - 90 a 120 días
  - 121 en adelante
2. Procedimiento de cobro es el siguiente:
  - a. Rutas populares: la realiza los vendedores directamente a los clientes, se considera corriente en los días de 1 a 3
  - b. Preventa: por lo regular se realiza a empresas Institucionales por ejemplo: hoteles y restaurantes la cual la política de antigüedad es de 30 días. Se les emite contraseña de pago y se realizan visitas programadas. Los cobros los realiza el mensajero.
  - c. El departamento de cuentas por cobrar no recibe efectivos. Ya que cada vendedor realiza los depósitos a la cuenta bancaria de la compañía. Al igual que el mensajero cobrador que realiza los depósitos.



- d. Cada semana se realizan reuniones para verificar los saldos vencidos con los supervisores de cada ruta, y se realizan los planes de acción de recuperación de facturas.
- e. Cada cliente al tener una factura vencida con más de 45 días de antigüedad el sistema automáticamente se bloquea y no permite se le pueda facturar hasta que disminuya su saldo pendiente.
- f. Las medidas a seguir para recuperar la cartera de créditos son las siguientes:
  - i. Primer paso: el vendedor realiza la gestión de cobro directamente al cliente.
  - ii. Segundo paso: se le emite una carta o memorándum indicando su saldo pendiente de pago. La carta es realizada por departamento de cuentas por cobrar.
  - iii. Tercer paso: Se le realiza una llamada telefónica del departamento de cuentas por cobrar.
  - iv. Cuarto paso: se realiza la cobranza con una empresa externa, que se contrató para realizar la recuperabilidad de la cartera. La compañía externa con quien se trabaja se llama "Covinoc"
  - v. Quinto paso: se involucra al departamento legal para que se encargue de los casos pendientes de cobro.
  - vi. Sexto paso: si no se logra recuperar las facturas pendientes de cobro por ninguna de los pasos anteriores el departamento de créditos procede a considerarlo como incobrable.
2. A partir de agosto-septiembre del 2011 se realizó la política de alimentar la base de datos de cada cliente emitiendo un expediente por cliente para llevar un mejor control y evitar el riesgo de fraudes.
3. Los expedientes de clientes deben contener los siguientes requisitos:
  - a. De rango de 1 a 5,000 de crédito:
    - Formulario de solicitud de créditos.
    - Copia de cedula
    - Se le solicita copia de recibo luz, agua o teléfono.
  - b. Rango de 5,001 a 10,000
    - Debe de estar inscrito en la SAT (superintendencia de administración tributaria)
    - Se le solicita copia del RTU (Registro tributario único)
    - Copia de estados de cuenta bancarios
  - c. Rango de 10,001 a 20,000
    - Se requiere las autorizaciones para dar crédito de: Jefe Administrativo, Gerente Administrativo, Gerente de ventas.

- d. Rango de 20,000 a 100,000
  - Se requiere la autorización para otorgar crédito de: Jefe Administrativo, Gerente Administrativo, Gerente de ventas, y Gerencia de Dirección Comercial.
- e. Rango de 100,001 a 200,000
  - Se requiere la aprobación del comité de crédito y del comité de aprobación.
- 4. El comité de crédito se reúne una vez al mes para analizar las aprobaciones de crédito.
- 5. El registro contable se elabora en la distribuidora y se le traslada a contabilidad.
- 6. Cheque rechazado: se hace un recargo del Q100 de cobro administrativo y se elabora la nota de cargo para devolver a la cartera de cuenta por cobrar.
- 7. De los cheques rechazados el encargado de cheques examina diariamente la lista para recuperar cheques, si el cheque no se recupera se le cobra al vendedor.

## **1.2 PROCESO CONTROL DE CHEQUES Y FACTURAS POR COBRAR**

(Estructura organizativa y funciones del personal, procedimientos, controles y estadísticas de facturas y cheques por cobrar, registros y reportes)

- Mensualmente cada supervisor de ventas realiza un análisis de los indicadores mensuales de ventas pendientes por cobrar que se encuentran atrasadas, y se le indica a cada vendedor las cuentas que debe recuperar las facturas vencidas.
- Si no se logra recuperar pasa al departamento legal para gestionar el cobro administrativo por medio de convenios de pago por medio de pagarés.
- El control de la cartera (facturas por cobrar) estas a cargo del departamento de Tesorería. El departamento de tesorería diariamente realiza el reporte llamado “Listado Vale por Factura al cobro”. Donde se detalla los saldos pendientes de la cartera de cada ruta. Este reporte es por ruta y por vendedor detallando lo siguiente: Cliente, Código cliente, Fecha factura, No. Factura, Saldo.
- El departamento de créditos y cobros es la encargada de la administración de la cartera, emitiendo un reporte de los datos pendiente de la cartera, que lo traslada a Distribuidora central.

- La función del departamento de créditos y cobros se encarga de verificar los saldos que sobrepasan el plazo de las políticas de crédito y la apertura de créditos. Realiza análisis de la recuperabilidad de saldos de la cartera. Y realiza reportes sobre la cartera de créditos.
- Para los cheques rechazados se cobra un monto de Q100 por los cargos administrativos. El departamento de tesorería se encarga de grabar los cheques rechazados.

### Anexo 3. Resultado de revisión de expedientes

Proyecto: Revisión Comercialización Avsa

Revisión expedientes de clientes

**Cedula de conclusión, hallazgos y recomendaciones**

**Conclusión**

Se considera que existe riesgo de incobrabilidad por la falta de documentación e incumplimiento de la política

**Hallazgos**

Cada hallazgo debe estructurarse con los siguientes elementos: a) Criterio, b) Situación actual, c) Efecto

	<b>Expedientes de clientes</b>	Ref. PT
1	<b>Criterio:</b> Cumplimiento de política de créditos para resguardo de la cartera de clientes	Ver hoja de este libro Sumaria
	<b>Situación actual:</b>	
	a) De la muestra seleccionada el 25% de los créditos se encuentra desprotegido por expediente	
	b) De 25 expedientes proporcionados el 100% no cumple con la totalidad de requisitos de documentación que indica la política de créditos.	
	c) de un total de 22 expedientes al credito unicamente 2 cuentan con contrato apertura de credito con garantía	
	d) 5 clientes superan el límite en quetzales en formulario de solicitud de credito por un total Q232,702	
	e) De un total de 10 expedientes con solicitud de credito el 70 % no cuenta con firma por parte del solicitante	
	<b>Efecto:</b> Riesgo de perdida de montos importantes por falta garantía de creditos.	

**Recomendaciones**

1	Cumplir con el respaldo documental de todos los requisitos de otorgamiento de créditos según lo estipulado en la política de créditos.
2	Actualizar y completar la documentación de requisitos clave y autorizaciones en los expedientes que incumplen con lo establecido en la política de créditos.
3	Cumplir con los límites y plazos de crédito definidos en la política.
4	Alinear el formulario solicitud de credito, específicamente el apartado de autorizaciones con lo que se establece en la política de créditos.
5	Solicitar documentación de respaldo a clientes de contado a los cuales se les vende de forma frecuente.

## Anexo 4. POLITICA DE CREDITOS Y COBROS

### OBEJTIVOS

	<p><b>OBEJTIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Normar el otorgamiento de nuevos créditos y la ampliación de créditos ya existentes.</li><li>- Administrar el crédito estableciendo los parámetros, controles y análisis por tipo de cliente dentro de la integración del grupo.</li></ul>
	<p><b>ALCANCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aplicable a todos los centros de trabajo en donde se maneje la adjudicación y gestión de recuperación de los montos crediticios asignados por cliente.</li></ul>
<b>1</b>	<p><b>SOLICITUD Y AMPLIACIÓN DE CRÉDITO</b></p> <p>El cliente solicita a su vendedor o repartidor asignado, le sea autorizado el límite de crédito o una ampliación del mismo, llenado el formulario Solicitud de crédito.</p> <p>El vendedor o repartidor traslada la solicitud del cliente al supervisor de línea.</p> <p>El supervisor de ventas revisa el comportamiento de pago del cliente de las últimas cuatro semanas.</p> <p>La evaluación y revisión del comportamiento durante cuatro (4) semanas se justifica a través del análisis de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Pago del cliente</li><li>b. Ventas al contado</li><li>c. Frecuencia de visita</li></ul> <p>Con base a la evaluación realizada previamente por el supervisor de ventas, se procede a completar la documentación y el formulario solicitud de crédito , con la información siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Días plazo</li><li>b. Límite de crédito</li><li>c. Firmas de Visto Bueno, del supervisor y coordinador de ventas</li></ul> <p>Trasladar el formulario solicitud de crédito debidamente documentado al departamento de Créditos, para su evaluación.</p>

	<p>El departamento de créditos verificará la documentación y la información descrita en el formulario solicitud de crédito, a través de la evaluación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Datos generales del cliente</li> <li>b. Record Interno</li> <li>c. Referencias comerciales</li> <li>d. Referencias personales</li> </ul> <p>El departamento de créditos traslada el expediente completo para las firmas de autorización a las personas responsables, según sea el monto solicitado.</p>
<p><b>2</b></p>	<p><b>ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS</b></p> <p>La administración necesita una estructura de análisis y control la cual está conformada por: Comité de Créditos</p> <p>Objetivo: Establecer los parámetros de asignación de los créditos de acuerdo al análisis de cartera.</p> <p>Responsabilidad: Velar porque se cumplan las políticas de créditos y cobros.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aprobar solicitudes de crédito, según el monto autorizado.</li> <li>b. Revisar y analizar los principales indicadores de gestión del crédito.</li> <li>c. Reunirse una vez al mes para definir procesos pendientes</li> <li>d. Recomendar medidas para la aplicación de cobro</li> </ul> <p>Procedimientos internos de administración del comité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. El secretario del comité llevará relación de actas numeradas consecutivamente y firmadas por los participantes, en las cuales dejará constancia de todas las decisiones y/o créditos aprobados</li> <li>b. Revisión de la cartera vencida realizada de forma mensual</li> </ul> <p>Integrantes del comité de créditos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Director de Comercialización</li> <li>b. Director de Contraloría</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>c. Gerente Administrativo de Comercialización</li> <li>d. Gerente de Ventas</li> <li>e. Jefe Administrativo de Comercialización</li> </ul> <p>Comité de Aprobación</p> <p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Analizar y decidir respecto a las solicitudes presentadas por el comité de créditos.</li> <li>b. Se reunirán una vez por semana para definir los procesos pendientes.</li> <li>c. Velar por la aplicación de las políticas de créditos y cobros.</li> </ul> <p>Integrantes del comité de aprobación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Coordinador de País</li> <li>b. Director de Contraloría</li> <li>c. Directores de Comercialización</li> </ul>
--	--

	<p>Otros actores y responsabilidades en la gestión del crédito</p> <p>Actores involucrados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Departamento de Ventas</li> <li>b. Departamento de Administración Comercialización</li> <li>c. Departamento de Créditos</li> <li>d. Empresa de cobranza externa</li> <li>e. Departamento Legal</li> </ul> <p>Responsabilidad del departamento de ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Recuperación de la cartera de comercialización</li> <li>b. Cumplimiento de las políticas de créditos, siguiendo las directrices de los comités de créditos y de aprobación</li> </ul> <p>Responsabilidad del departamento de administración comercialización</p> <p>Asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos para la adjudicación y administración del crédito.</p> <p>Responsabilidad del departamento de créditos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Coordinar y hacer cumplir los procedimientos de créditos.</li> <li>b. Dar seguimiento a la recuperación de la cartera.</li> <li>c. Presentar informes que faciliten la recuperación y análisis del crédito, así como coordinar y apoyar actividades de cobro.</li> </ul> <p>Responsabilidad de la empresa de cobranza externa</p> <p>Efectuar el cobro a los clientes morosos</p> <p>Responsabilidad del departamento legal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Coordinar las recuperaciones de créditos por la vía judicial y formalizar los créditos cuando exista alguna garantía</li> </ul>
--	--

	b. Documentar los convenios de pago (Pagarés y Reconocimiento de deuda)
<b>3</b>	<p><b>GESTIÓN DE COBRANZA</b></p> <p>La gestión de cobranza se sustenta sobre la necesidad de minimizar el riesgo en las operaciones de créditos, a fin de evitar que las cuentas por cobrar se envejeczan. La responsabilidad directa es administrativamente del departamento de créditos y operativamente del departamento de ventas.</p> <p>Funciones del departamento de créditos con base a la gestión de cobranza</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de créditos definidos por la empresa.</li> <li>Crear sistemas estándares de evaluación de créditos.</li> <li>Detectar los saldos vencidos con riesgo de recuperación, para darle seguimiento oportuno a su cobranza.</li> <li>Preparar análisis de la cartera de créditos para futuros controles de cuentas.</li> <li>Realizar reportes de saldos vencidos por semana para la fuerza de ventas, gerencia de ventas y gerencia administrativa de comercialización, como también indicadores mensuales para el comité de créditos.</li> </ol> <p>Validación de gestión de cobranza</p> <p>Confirmación de saldos</p> <p>Las confirmaciones de saldos serán realizadas por el supervisor de ventas de forma rutinaria y por el auxiliar de créditos de forma aleatoria.</p> <p>El Jefe de créditos es el responsable de generar archivo físico (balance de saldos firmado de conforme por el cliente, confirmaciones enviadas, solicitud de crédito y contratos de créditos requeridos), de todos los saldos de los clientes que hayan sido confirmados, a efecto de realizar una presentación de forma semanal, con el fin de informar a las gerencias involucradas, sobre los hallazgos encontrados de cada ruta y el resumen de la muestra seleccionada.</p> <p>Requerimiento de pago</p> <p>Herramientas del departamento de créditos para ejecutar el requerimiento de pago, siendo estas las siguientes.</p> <p>Llamadas telefónicas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Este proceso se ejecuta luego de que el saldo del cliente ha vencido en el límite de tiempo establecido. El departamento de créditos a través de sus auxiliares efectuará las llamadas de recordatorio de cobro y exigirá el pago inmediato.</li> <li>Es responsabilidad del jefe de créditos prorrogar el período de pago o realizar un convenio para cancelación total de la cuenta, de acuerdo a comunicación directa con el supervisor de ventas y/o el cliente.</li> </ol> <p>Carta de aviso de cobro</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>El envío de estas se ejecuta después de completado el tercer ciclo de ventas a partir de la fecha de vencimiento del documento. El departamento de ventas a través del supervisor enviará la primera gestión de cobro (carta o correo electrónico en buenos términos, recordándole al cliente su obligación).</li> <li>De no presentar ningún indicio de pago por parte del cliente y si la cuenta llega a cumplir el cuarto ciclo de ventas el departamento de créditos estará enviando la segunda gestión de cobro.</li> </ol> <p>Cobro externo:</p> <p>Este proceso se ejecuta cuando los esfuerzos del Departamento de Créditos han sido agotados, sin obtener un resultado positivo en la recuperación del saldo. Es una alternativa que utilizará el</p>



	<p>departamento de créditos con la autorización previa del Comité de Créditos.</p> <p><b>Procedimiento legal</b></p> <p>Es una alternativa que utilizará el departamento de créditos en conjunto con el departamento legal para recuperar cuentas atrasadas y donde ya se agotaron todas las medidas de cobro. El procedimiento legal obligará al cliente a cancelar su saldo deudor así como los honorarios profesionales y las costas judiciales en que se incurra, con previo acuerdo del Comité de Créditos.</p>
	<p><b>Incobrabilidad</b></p> <p>Actividades a realizar para el reconocimiento de cuentas incobrables.</p> <p>Definir cuentas con más de 120 días de atraso, Posibles causas de retraso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente desaparecido/ilocalizable</li> <li>• Cliente fallecido</li> <li>• Clientes cumpliendo condena(cárcel)</li> </ul>
	<p>Actividades a realizar por el departamento de créditos para la validación saldos incobrables y documentación de soporte</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Cartas y cualquier comunicación escrita con el cliente</li> <li>b. Acta de visita realizada por el Departamento Ventas/Créditos</li> <li>c. Correspondencia del departamento legal relacionada con el caso</li> <li>d. Memorándum de Covinoc de incobrabilidad</li> </ol>
	<p>Actividades a realizar para la solicitud de autorización de rebaja de la cuenta corriente</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Presentación del reporte de los clientes que se encuentran en el status de incobrabilidad, indicando el monto, número de factura, fecha y motivo, para su autorización de parte del comité de créditos.</li> <li>b. Trasladar el reporte ya autorizado al Departamento de contabilidad para su registro contable.</li> </ol>

## Niveles de Autorización de Créditos

Niveles de Autorización para Negociación de Créditos		
Monto autorizado en Q	Quien Autoriza	Cuál es la Garantía
De Q 1.00 a Q 5,000	Supervisor de ventas Coordinador de Área Jefe Administrativo de comercialización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formulario Solicitud de crédito-2009 debidamente completado.</li> <li>2. Fotocopia de Cedula del propietario del negocio.</li> <li>3. Fotocopia de un Recibo de agua, luz o teléfono línea fija</li> </ol>
De Q5,001 a Q20,000	Coordinador de Área Jefe Administrativo de Comercialización Gerente Nacional de Ventas Gerente Administrativo de Comercialización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formulario Solicitud de Crédito-2009 debidamente completado</li> <li>2. Fotocopia de cedula del propietario del negocio.</li> <li>3. Fotocopia de recibo agua, luz o teléfono línea fija.</li> <li>4. Fotocopia del último estados de cuenta Bancario.</li> <li>5. Fotocopia de la inscripción de la SAT (limites igual o mayor de Q10,000)</li> </ol>

Monto autorizado en Q	Quien Autoriza	Cuál es la Garantía
De Q20,001 a Q150,000	Gerente de Ventas Gerente de Administración de comercialización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formulario Solicitud Crédito -2009 debidamente completado.</li> <li>2. Fotocopia de Cedula del propietario del negocio.</li> </ol>

	Director de Comercialización	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Letra de cambio, pagare, contrato de crédito de cuenta corriente</li> <li>4. Fiador con documentación completa</li> <li>5. Fotocopia de un recibo agua, luz o teléfono línea fija</li> <li>6. Fotocopia del ultimo estado de cuenta bancario</li> <li>7. Fotocopia de la inscripción de la SAT</li> </ol>
De Q150,000 en adelante	Comité de Crédito Comité de aprobación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formulario Solicitud de Crédito-2009 debidamente completado</li> <li>2. Contrato de Crédito cuenta corriente.</li> <li>3. Fotocopia de Cedula del propietario del negocio y o fotocopia de patente de comercio</li> <li>4. Garantías prendarias, fiduciarias o Hipotecarias</li> <li>5. Fiador con documentos completa</li> <li>6. Fotocopia de un Recibo agua, luz o teléfono línea fija</li> <li>7. Fotocopias de ultimo estado de cuenta bancario</li> <li>8. Fotocopias de la inscripción de la SAT</li> </ol>

## **Anexo 5. Análisis de FODA**

### **Fortalezas:**

Se pudo observar que los colaboradores de la empresa poseen sus valores éticos y morales a un alto nivel. Y dentro de sus fortalezas de destaca lo siguiente:

- Personal altamente capacitado y con experiencia en uso de maquinaria para realizar sus actividades laborales.
- Capacitación y actualizaciones constantes de temas fiscales y financieros por parte del departamento contable.
- Promueve el desarrollo y transforma sus recursos de forma responsable y sostenible.
- Ofrece estabilidad laboral a todos sus colaboradores.
- Innovación en los procesos de producción de pollo beneficiado
- Es reconocida a nivel nacional.
- El producto que comercializa es de calidad
- Capacitación constante al personal de operaciones en grajas y planta de producción
- Personal identificado y comprometido con la empresa

### **Oportunidades:**

- Diversificación de productos cárnicos procesados
- Incursionar en la producción de nuevos productos cárnicos procesados
- Mejorar e incrementar las ventas buscando nuevos clientes.
- El proceso de ventas es fundamental mediante el Tele-mercado.

### **Debilidades**

- No se cuenta con un sistema integrado que muestre todas las transacciones del sistema contable (ventas, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, caja y bancos, estados financieros)
- No existen manuales o procedimientos que indiquen las funciones principales de los procesos relacionados en el área financiera
- Falta de políticas contables en cuentas por cobrar
- Se carece de un adecuado control en la gestión del control interno de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

- Falta de diversificación de productos y servicios ofrecidos a sus clientes.
- Utilización de Hand Held para aplicar descuentos los cuales se presta a mal uso de este beneficio.

**Amenazas:**

- Pérdida de clientes potenciales por incremento en precios de productos
- Los precios bajos principalmente en el interior del país de Guatemala.
- Surgimiento de competencias
- Sectores de venta de riesgo o áreas rojas
- Incremento de cuentas incobrables por no tener información de los clientes y no poder cobrarles.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal altamente capacitado y con experiencia</li> <li>• Capacitación y actualizaciones constantes de temas fiscales y financieros</li> <li>• Desarrollo y transforma sus recursos de forma responsable</li> <li>• Estabilidad laboral</li> <li>• Producto de alta calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de clientes potenciales por incremento en precios de productos</li> <li>• Precios bajos de la competencia en el interior de a republica</li> <li>• Surgimiento de competencias</li> <li>• Sectores de zona roja y riesgo para nuestros vendedores repartidores</li> <li>• Incremento de cuentas incobrables por no tener obligacion de pago</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de productos cármicos procesados</li> <li>• Incursionar en la producción de nuevos productos</li> <li>• El proceso de ventas Telecomunicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de clientes por incremente de precios</li> <li>• Clientes al crédito molestos por dar papeleria para expediente</li> <li>• Surgimiento de competencias</li> <li>• Sectores de venta con riesgos o áreas rojas</li> </ul>

## **Anexo 6. Diagnóstico Específico:**

Áreas Críticas Identificadas:

- Cartera de créditos
- Recuperación de cartera y gestión de créditos en mora
- Tesorería
- Disponibilidad (caja y bancos)
- Sistemas de Control Internos
- Obligaciones financieras
- Bienes en uso

Para identificar los riesgos y evaluar cuáles son los más significativos con mayor impacto en las cifras financieras se determinara el evaluar los riesgos de actividades para ayudar a enfocar la evaluación de los riesgos en las unidades o funciones más importantes del negocio.

La correcta evaluación de los riesgos a nivel de actividad contribuye también a que se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de entidad.

Para la evaluación del riesgo se realizó un análisis formal del riesgo el cual incluye:

- Una estimación de la importancia del riesgo
- Una evaluación de la probabilidad de que se materialice
- Una análisis de cómo han de gestionar el riesgo; es decir debe de realizarse una evaluación de las medidas que conviene adoptar.

El objetivo primordial de control de riesgos dentro de una organización es la salvaguarda de sus activos y la seguridad sobre la información financiera, que ésta sea confiable y oportuna para la toma de decisiones por parte de la administración de la misma-

En el informe que se presenta es el resultado de la evaluación del sistema de Control Interno del área de cuentas por cobrar de la Empresa Alimentos cárnicos, S.A. el cual evidencia la carencia de políticas y procedimientos en el área, para el otorgamiento de créditos y la recuperación de los mismos, tomando en cuenta que este rubro es significativo dentro del total de activos. Así mismo también se encontró con la deficiencia que la empresa no cuenta con expedientes crediticios de sus clientes, lo que limito la aplicación de procedimientos en cada uno de los clientes.

Cuadro1: Análisis del Riesgo

Areas criticas	Riesgo de control	Riesgo de Deteccion	Riesgo Inherente	Promedio
· Cartera de créditos	75	50	99	75
· Recuperación de cartera y gestión de créditos en mora	50	100	50	67
· Tesorería	28	98	68	65
· Disponibilidad (caja y bancos)	46	75	70	64
· Sistemas de Control Internos	46	80	65	64
· Obligaciones Financieras	40	60	50	50
· Bienes en uso	35	60	45	47