

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



**Análisis de la razonabilidad de cuentas por cobrar en la empresa**  
**Papeles Latinoamericanos, S.A.**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Edwin Alexander Pérez Pineda

Guatemala, febrero 2016

**Análisis de la razonabilidad de cuentas por cobrar en la empresa**  
**Papeles Latinoamericanos, S.A.**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Edwin Alexander Pérez Pineda

Sc. Licda. Ana María Romero Palma (**Asesora**)  
M.A. Gloria Azucena Quinteros Figueros (**Revisora**)

Guatemala, febrero 2016

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

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

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

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

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

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

**M.A. Rolando Antonio Girón**  
Vice Decano

**Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez**  
Coordinadora

**Terna Examinadora que práctica el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

**Lic. Elfego Amán López Ramírez**

Examinador

**Lic. Ernesto Ramón Tzún Coxaj**

Examinador

**Lic. Carlos Rodolfo de León Herrera**

Examinador

**Sc. Licda. Ana María Romero Palma**

Asesora

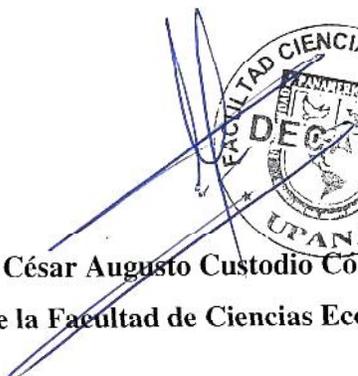
**M.A. Gloria Azucena Quinteros Figueros**

Revisora

REF.:C.C.E.E.00015.2016-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 20 DE ENERO DEL 2016**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Ana María Romero Palma tutora y la Licenciada Gloria Quinteros Figueros revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "ANÁLISIS DE LA RAZONABILIDAD DE CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA PAPELES LATINOAMERICANOS, S.A." presentado por el estudiante Edwin Alexander Pérez Pineda y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 3018 de fecha 08 de Diciembre del 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



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

**Msc .Licda. Ana María Romero Palma**  
**Licenciada en Economía**  
**Colegiado Activo 7697**  
**Dirección electrónica anamaropalma@yahoo.com**

Guatemala, 5 de septiembre 2015.

Señores  
Facultad de  
Ciencias Económicas  
Carrera Licenciatura en Auditoría  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tutoría, de la Práctica Empresarial Dirigida del tema” **Análisis de la razonabilidad de cuentas por cobrar en la empresa Papeles Latinoamericanos, S.A.**” realizada por Edwin Alexander Pérez Pineda Carnet No. 201306973 estudiante de la carrera de Licenciatura En Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que la misma cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional, por lo tanto **doy el dictamen de aprobado con una nota de 80 puntos sobre 100** al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme.

Atentamente,

  
Licda. Ana María Romero Palma  
Economista Colegiado 7697  
Tutor

*Licda. Ana María Romero Palma*  
**ECONOMISTA**  
**COLEGIADO No. 7,697**

Gloria Azucena Quinteros Figueroa  
Abogada Titular y Ejecutiva  
Edificio 40-24, Cond. 5, Jardines de la Universidad, SUI  
Teléfonos 77017112 - 77017111  
guatemala@unpanam.com | unpanam.com

Guatemala, 03 de octubre de 2015

Licenciada  
Lucrecia Cardoza Bermudez  
Coordinadora del Programa ACA  
Facultad Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana de Guatemala  
Campus El Naranjo

Estimada Licenciada Cardoza,

En relación al trabajo de Informe Final de Práctica Empresarial Dirigida –PED– del tema: “Análisis de la razonabilidad de cuentas por cobrar en la empresa Papeles Latinoamericanos, S.A.” realizado por el estudiante Edwin Alexander Pérez Pineda, carné No. 201306973; estudiante de la Carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría.

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 Técnico Profesional -ETP-.

Me suscribo de usted, deferentemente,

  
Licenciada Gloria Azucena Quinteros Figueroa  
Colegiada No. 12827



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## **REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO**

**REF.: UPANA: RYCA: 027.2016**

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Pérez Pineda, Edwin Alexander con número de carné 201306973, aprobó con 82 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización de Competencias y Cierre Académico de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día ocho de diciembre del año dos mil quince

Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los veintiséis días del mes de enero del año dos mil dieciséis.

Atentamente,



  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
EMBA Adolfo Noguera Bosque  
Secretario General

Byron Navarro  
CC. Archivo.

## **Dedicatoria**

- Al Creador:** Por guiar mis pasos, haberme brindado la sabiduría, perseverancia y paciencia para culminar mi carrera y todas las bendiciones recibidas.
- A mi madre:** Angela Estela Pineda, por darme su amor incondicional, ser un ejemplo y apoyo en toda mi vida.
- A mi tía:** Zoila Esperanza (QEPD), por haber sido una persona que siempre estuvo ahí para apoyarme y darme consejo.
- A mi abuela:** Emilia Pineda, por brindar su apoyo y orientación en mis decisiones.
- A mi hermana:** Melina Waleska, por ser un pilar fuerte en mi vida, tanto en los triunfos como en los fracasos.
- A mis amigos:** Maritza Cuellar, Lester Ramírez y Esvin Santos, porque sus palabras de ánimo fueron vitales e importantes para impulsar mi deseo de seguir adelante.
- A la universidad:** Por permitirme concluir mi carrera.
- A la empresa:** En la cual laboro actualmente, por brindar su apoyo e interés de superación y desarrollo profesional, especialmente a Rafael Colmenares e Israel Villarroel.

## Tabla Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Visión	2
1.1.2. Misión	2
1.1.3. Valores	2
1.1.4. Información financiero contable	3
1.1.5. Información tributaria	4
1.1.6. Recurso humano	4
1.1.7. Organigrama	5
1.1.8. Información comercial	6
1.1.9. Alcances	6
1.1.10. Límites	7
1.2. Planteamiento del problema	7
1.3. Justificación	7
1.4. Pregunta de Investigación	8
1.5. Objetivos	8
1.5.1. Objetivo General	8
1.5.2. Objetivos específicos	8
1.6. Alcances y limites	8
1.6.1. Alcances	8
1.6.2. Limites	9
1.7. Marco teórico	9
1.7.1. Empresa	9

1.7.2	Clasificación de las empresas	10
1.7.3	Ventas al Crédito	11
1.7.4	Cuentas por cobrar	12
1.7.5	Aspecto Legal	12
1.7.6	Control interno	14
<b>Capítulo 2</b>		17
2.1.	Tipo de investigación	17
2.2.	Sujetos de la investigación	17
2.3.	Instrumentos	18
2.3.1.	Revisión documental	18
2.3.2.	Entrevistas	18
2.3.3.	Observación Directa	19
2.4.	Diseño de la Investigación	19
2.5.	Aporte esperado	20
2.5.1.	A la Empresa	20
2.5.2.	A la Universidad	20
2.5.3.	A Guatemala	21
2.5.4.	Al futuro profesional:	21
2.5.5.	Al estudiante	21
<b>Capítulo 3</b>		22
1.	Soporte de aprobación de límites de crédito	22
2.	Límites de crédito sobregirados	22
3.	Códigos de clientes creados sin efectuar ventas	24
4.	Saldos antiguos por ventas realizadas a clientes de contado	24
5.	Aplicación y autorización de descuentos	25
6.	Cuentas en litigio y en cobro jurídico	26
7.	Revisión de recibos de caja versus boleta de depósito	26
8.	Revisión de documentos (Facturas)	28

9. Maestro de clientes (Reporte generado por sistema CLSB con datos requeridos a cada cliente)	29
<b>Capítulo 4</b>	<b>35</b>
4.1 Propuesta de la solución a la problemática	35
4.2 Introducción	35
4.3 Antecedentes	35
4.4 Justificación	36
4.5 Objetivos	36
4.5.1 Objetivo general	36
4.5.2 Objetivos específicos	36
4.6 Importancia de la propuesta	37
4.7 Propuesta de mejora	38
4.8 Avance de implementación	42
4.9 Viabilidad del proyecto	43
4.9.1 Recurso humano	43
4.9.2 Recursos administrativos	44
4.9.3 Recursos físicos y tecnológicos	44
4.10 ¿Qué impacto financiero tendría ejecutar la propuesta?	45
Cronograma de Trabajo	46
<b>Conclusiones</b>	<b>47</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>48</b>
<b>Referencias</b>	<b>49</b>
<b>Anexos</b>	<b>51</b>

## **Resumen**

La presente investigación se enfocó al área de créditos y cobros de Papeles Latinoamericanos, que tiene como principal objetivo la producción y comercialización de productos suaves (higiénicos, servilletas, toallas de cocina y línea institucional).

Cuenta con 4 molinos capaces de producir 28,000 toneladas métricas de papel por año, 16 líneas convertidoras (4 de higiénicos y toalla cocina, 1 de toalla intercalada y pañuelo facial, 10 de servilletas, y 1 institucional), capaces de producir más de 12 millones de cajas por año.

Se utilizaron diversos instrumentos y técnicas, para la realización de este proyecto, tales como: la observación, cuestionarios, entrevistas y visitas realizadas al área créditos y cobros, así como también, la recopilación, revisión y análisis de documentos y de estados financieros.

La parte inicial del problema, radica principalmente en la falta de cumplimiento de los procedimientos existentes al área de créditos y cobros. El alcance de la investigación fueron los documentos de soporte para la aprobación y sobregiros en los límites de crédito, saldos antiguos por ventas realizadas a clientes de contado y las cuentas en litigio y en cobro jurídico.

## **Introducción**

El presente informe “Análisis de la razonabilidad de cuentas por cobrar”, es el resultado del trabajo que se realizó en la empresa Papeles Latinoamericanos, Sociedad Anónima, con base a la aplicación de los procedimientos y técnicas de auditoría relativos al rubro de cuentas por cobrar, enfocados desde el punto de vista de la empresa y su actividad comercial.

A continuación se hace una síntesis de cada uno de los capítulos.

El capítulo 1 de este informe, lo constituyen los antecedentes, los datos generales de la empresa, los órganos de la sociedad, el marco legal y tributario, supervisión por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria, análisis FODA, planteamiento del problema, justificación, pregunta de investigación, objetivos, alcances, límites y el marco teórico. Este capítulo es útil para conocer la empresa y su actividad.

El capítulo 2, contiene el tipo de investigación, los sujetos de la investigación, los instrumentos, los procesos y los aportes. Se encuentra a detalle los elementos que sirvieron de base para el desarrollo del trabajo.

El capítulo 3, se encuentran los resultados de la investigación, los cuestionarios, entrevistas, inspección documental, observación directa, estados financieros, análisis de razones financieras, clasificación de las cuentas por cobrar, análisis de la cartera de clientes, deficiencias en procesos existentes, riesgos del registro actual de las cuentas por cobrar, causas de los problemas detectados en el rubro de cuentas por cobrar, los procesos de:

- Auditoría para la investigación de los datos y naturaleza,
- Extensión o alcance,
- Oportunidad de auditoría y
- Método de revisión de cuentas por cobrar.

En este capítulo se describen los resultados que se obtuvieron a través de los procedimientos y técnicas aplicadas, así como, una breve descripción de las deficiencias encontradas, como resultado de la revisión que se realizó.

El capítulo 4 contiene la propuesta de solución o mejora y el avance de la implementación. Aquí las personas podrán encontrar la solución planteada al problema detectado, que es la implementación de un sistema de cuentas por cobrar, además se presentan los costos necesarios para que la empresa ponga en práctica la solución planteada, así como, el tiempo que tardará para que dicha implementación esté funcionando en la empresa.

Se incluye el cronograma del trabajo realizado, así como, conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.

# Capítulo 1

## 1.1. Antecedentes

Papeles Latinoamericanos, fue constituida el 19 de marzo de 2007 e inició operaciones el 27 de julio de 2007 y su objetivo principal es la producción y comercialización de productos suaves (higiénicos, servilletas, toallas de cocina y línea institucional).

Inscripción en el Registro Mercantil: 22 de marzo de 2007.

Dirección:

- Ruta al Atlántico Kilómetro 10, zona 17, Guatemala. Oficinas centrales y planta de producción producto terminado,
- Kilómetro 129 ruta al Atlántico, departamento de Zacapa planta de producción producto semi-elaborado.

Cuenta con 4 molinos capaces de producir 28,000 toneladas métricas de papel por año, 16 líneas convertidoras (4 de higiénicos y toalla cocina, 1 de toalla intercalada y pañuelo facial, 10 de servilletas, y 1 institucional), capaces de producir más de 12 millones de cajas por año.

Con una capacidad de producción de 80 toneladas diarias de papel higiénico o tisú, Papeles Latinoamericanos se consolida entre las tres primeras plantas de América Central en su segmento de negocio, siendo la única en Guatemala con proceso de reciclado y el más grande productor de papel tisú (enfocado al área institucional, restaurantes, hospitales, distribuidores mayoristas, bancos del sistema y centros recreativos) del país.

Papeles Latinoamericanos distribuye directamente sus productos a nivel nacional a través de tres centros de distribución localizados en Guatemala, Quetzaltenango (Occidente) y Zacapa (Oriente). Además cuenta con filiales en Honduras (San Pedro Sula y Tegucigalpa), El Salvador, Nicaragua y Costa Rica.

Dentro de la evaluación integral efectuada a la compañía, se observó un ambiente de control adecuado a nivel general, sin embargo, al realizar los estudios correspondientes a cada una de las áreas se identificaron dificultades en administración de la organización y control, del área de créditos y cobros.

Para la evaluación integral se consideraron las áreas de Contraloría General, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de la Producción, Gerencia de Mantenimiento, Gerencia de Informática y Jefatura de Créditos debido a ello también cuenta con suficiente personal contratado quien será también la fuente de la investigación

Para recopilar la información se procedió a realizar cuestionarios a las personas que la administración designó con base a su conocimiento y experiencia, y que pudieran proporcionar con mayor certeza la información.

#### 1.1.1. Visión

Ser una organización multinacional sólida y eficiente dentro de la industria de papeles suaves en los mercados del Caribe, Norte y Centroamérica.

Fuente: Papeles Latinoamericanos, S.A.

#### 1.1.2. Misión

Ser una organización multinacional sólida y eficiente dentro de la industria de papeles suaves, garantizando la satisfacción de nuestros clientes y consumidores con el apoyo y compromiso de nuestro equipo de trabajo.

Fuente: Papeles Latinoamericanos, S.A.

#### 1.1.3. Valores

Los pilares fundamentales de Papeles Latinoamericanos, S.A. y sus empleados se fundamentan en los siguientes valores, los cuales forman parte del día a día y existencia

de nuestra empresa, honestidad, respeto, integridad, innovación, trabajo en equipo, comunicación, cumplimiento y puntualidad.

#### 1.1.4. Información financiero contable

El departamento de contabilidad, se encuentra ubicado en las mismas instalaciones que el área de créditos y cobros lo cual facilitará la verificación y revisión.

Sí cuenta con sistema de cómputo, para el registro contable, lo que permite que se emitan estados financieros contables con suficiente certeza sobre las operaciones contables. El Estado de Resultados como el Balance General, se emiten mensualmente y son entregados al director de finanzas y éste a su vez los discute y evalúa con la gerencia general para su aprobación.

Actualmente la Dirección de Finanzas tiene el objetivo de dar a conocer la rentabilidad de la empresa, en este departamento se analiza los costos de producción, de ventas, cartera de cliente, recuperación de la cartera, préstamos bancarios y pago a proveedores.

Los miembros de la dirección de las compañías, son personas con gran trayectoria profesional y con conocimientos en el negocio, debido que han sido personas que han hecho carrera dentro de la empresa.

Para el periodo 2013, Papeles Latinoamericanos realizaron reuniones periódicas a través de la cuales se tomaron decisiones importantes. Estos acuerdos se documentan en los Libros de Asamblea de Accionistas, en los cuales se documentan aquellas reuniones realizadas por los accionistas de cada compañía, normalmente los asuntos tratados en estas juntas son los siguientes:

- Aprobación de estados financieros del período anterior (informe de auditoría externa)
- Nombramiento de auditores externos

- Distribución de utilidades
- Nuevas inversiones

#### 1.1.5. Información tributaria

Papeles Latinoamericanos, S.A. está inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-; bajo el régimen del Impuesto al Valor Agregado, régimen general, persona jurídica pagos mensuales, diferencia entre IVA cobrado e IVA pagado (tasa 12%) según Decreto Número 27-92, del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado.

Régimen sobre utilidades del Impuesto Sobre la Renta, declaración jurada y pago mensual y trimestral según Decreto Número 10-2012, del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Actualización Tributaria.

Régimen Impuesto de Solidaridad Acreditable a ISR pagos trimestrales según Decreto Número 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto de Solidaridad.

#### 1.1.6. Recurso humano

Todos los empleados de la compañía que inicia una relación laboral, deberán de pasar previamente al inicio de sus labores, por un proceso de reclutamiento que es realizado por el departamento de Recursos Humanos.

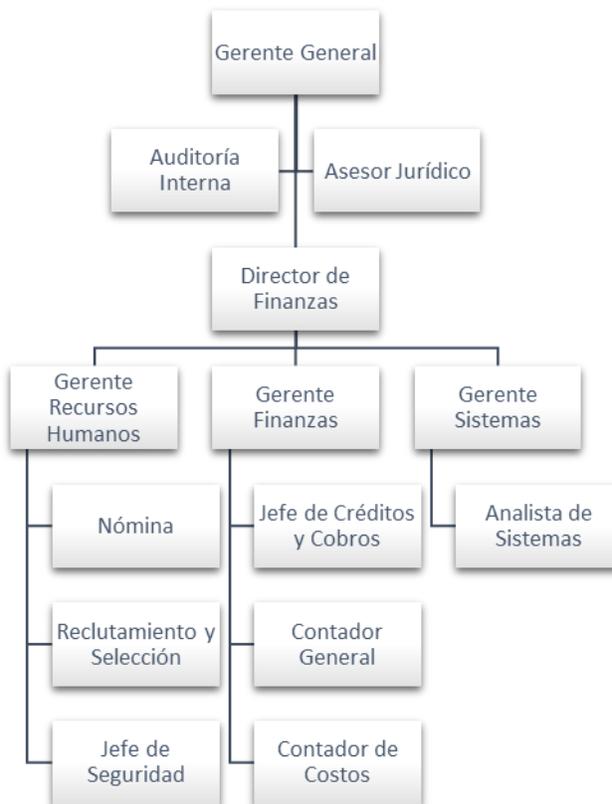
El departamento de Recursos Humanos comunica a los nuevos empleados de la compañía su compromiso con la ética y la integridad en la fase de inducción.

Es responsabilidad de este departamento, impulsar la motivación de los empleados y de esta forma crear un ambiente laboral armonioso y eficiente, desde el ingreso de éste a la compañía.

La compañía ha colocado en lugares estratégicos la misión y visión para divulgarlas al personal. Adicionalmente, el departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad directa de ser intermediario entre los empleados y las jefaturas, y son los encargados de resolver cualquier tipo de conflicto de los empleados en su ambiente laboral.

### 1.1.7. Organigrama

**Estructura de organización**  
**Papeles Latinoamericanos, S.A.**  
**Año 2013**



**Fuente: Elaboración propia.**

**Fecha: Mayo de 2014**

#### 1.1.8. Información comercial

Papeles Latinoamericanos, S.A. es una empresa comprometida con la calidad y satisfacción de sus consumidores por lo que trabaja continuamente en el mejoramiento y desarrollo de productos y líneas de productos que puedan satisfacer las necesidades de la familia moderna.

##### Cartera de clientes

Entre los principales clientes se mencionan: Unisuper, S.A., Multimayoreo, Operadora de Tiendas S.A. y La Bodegona de Antigua, S.A.

Los productos que comercializa son higiénicos: Línea suave (doble hoja), Línea suave premier (importado de Colombia), Línea La Rosa (doble hoja), Línea Cielo Blanco (hojas sencillas), Líneas de Servicio (hojas sencillas), Servilletas Cielo Blanco, Pañuelos faciales de triple hoja La Rosa, Toallas de cocina doble hoja: La Rosa y Cielo blanco.

En cada nuevo producto que desarrollan se realizan los análisis respectivos relacionados con riesgo a corto, mediano y largo plazo, de aceptación del producto realizando estudios de mercado.

#### 1.1.9. Alcances

Se tuvo acceso a toda la información necesaria para la realización de la presente práctica, se contó con el apoyo del personal de la empresa Papeles Latinoamericanos, S.A. razón por la cual se lograron obtener resultados necesarios en la búsqueda de la solución al problema planteado.

La información técnica recibida es de conocimiento general, y fue posible obtener aspectos importantes relacionados con el departamento de Créditos y Cobros acerca del funcionamiento y el buen otorgamiento de crédito sobre sus ventas realizadas directamente a un cliente

#### 1.1.10. Límites

Por instrucciones de la gerencia de la compañía, la información financiera incluida en el presente informe no contiene los valores reales, no se pudo obtener los valores reales de los sueldos, salarios devengados, circularización de clientes, sin embargo, a requerimiento de la empresa no se reveló su nombre real, nombres de clientes, nombres de empleados, toda la información que se presenta en este informe fue modificada para mantener la confidencialidad, pero mantiene el sentido financiero de la generadora.

### **1.2. Planteamiento del problema**

Al realizar el diagnóstico integral de la empresa Papeles Latinoamericanos, S.A., como parte de la investigación, se determinó que la misma, no cuenta con un proceso de actualización y modificación de manuales, procedimientos para el área de créditos y cobros, que permitan verificar y revisar de mejor forma las cuentas por cobrar.

No cuenta con procedimientos específicos que colaboren con la fase de documentar o modificar el expediente del cliente en la base de datos del sistema, incluyendo los cambios en los límites de crédito y la capacidad de pago del cliente.

### **1.3. Justificación**

Como resultado de la falta de manuales de procedimientos contables-administrativos y a la evidente situación reflejada en la cartera de clientes por el incremento de Q. 2,000,000.00 y atraso en 30, 60, y más de 90 días plazo en las cuentas por cobrar; se determinó una oportunidad de mejora para la empresa. Con el propósito de evitar probables contingencias financieras (incobrabilidad, solvencia u otras), o incremento en la morosidad de las cuentas por cobrar; y que origine un impacto financiero en la liquidez de la empresa Papeles Latinoamericanos, S.A.

#### **1.4. Pregunta de Investigación**

¿De qué manera se puede optimizar la administración de cuentas por cobrar de la empresa Papeles Latinoamericanos, S.A.?

#### **1.5. Objetivos**

##### 1.5.1. Objetivo General

Verificar la razonabilidad de las cuentas por cobrar de la empresa Papeles Latinoamericanos, S.A. mediante la utilización de herramientas financieras y estadísticas que permitan determinar la antigüedad de los saldos y su efectiva recuperación en el plazo establecido.

##### 1.5.2. Objetivos específicos

- Revisar el soporte de aprobación de límites de crédito a cada uno de los clientes de la compañía.
- Evaluar los límites de crédito sobregirados y las implicaciones que estos conllevan.
- Determinar si la existencia de los saldos antiguos por ventas realizadas a clientes de contado.
- Cuantificar las cuentas en litigio y en cobro jurídico.
- Actualizar el proceso de control interno para la autorización, aprobación, extensión y finiquitos de crédito.

#### **1.6. Alcances y límites**

##### 1.6.1. Alcances

- El alcance de la investigación comprendió el análisis del área de créditos y cobros de los últimos tres meses, que servirán como referencia para establecer la rotación de recuperación de las cuentas por cobrar. Del periodo de noviembre y diciembre de 2013 a febrero de 2014.
- Se entrevistó al Jefe de Créditos y Cobros para solicitar información acerca de la situación de la cartera de clientes.
- Se contempló que cualquier duda o comentario se requerirá al Contralor General.
- La evaluación integral fue realizada en septiembre del 2013.

#### 1.6.2. Limites

- Por restricciones del sistema de cartera no se pueden generar reportes y obtener acceso a información después de tres meses de antigüedad.
- Únicamente se tuvo acceso al balance de antigüedad de saldos de la compañía cuya sede está en la ciudad de Guatemala.
- Los nombres de las empresas utilizadas en el presente informe son ficticios; por instrucciones de la Gerencia se omiten los nombres originales.
- Se tuvo acceso a la información contable, así como a los estados financieros del trimestre de enero a marzo de 2014, sin embargo, las cifras reflejadas no corresponden a las originales, manteniendo el sentido financiero de la compañía.

### 1.7. Marco teórico

#### 1.7.1 Empresa

La Comisión de la Unión Europea sugiere la siguiente definición:

Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas, y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular.

De acuerdo al Derecho Internacional: “la empresa es el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado.”

([http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa#cite\\_note-4](http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa#cite_note-4))

Benavides Pañeda (2007) señaló que “La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común” (p. 6).

El diccionario en línea y de traducción de idiomas WordReference, indica lo siguiente:

Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. (<http://www.wordreference.com>).

Bustamante, Engel Sofia lo define de cómo:

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

(<http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>).

Con base a las definiciones anteriores, se puede comprender que la empresa es la fusión de capital y trabajo, para la obtención de beneficio y ganancia.

### 1.7.2 Clasificación de las empresas

De acuerdo con las actividades que desarrollan, las empresas pueden clasificarse:

- Comercial
- Industrial
- Servicio.

### 1.7.3 Ventas al Crédito

El diccionario en línea definición abc, indica lo siguiente:

La venta a crédito es el tipo de operación en el que el pago se realiza en el marco del mediano o largo plazo, luego de la adquisición del bien o servicio.

Se le llama venta a crédito a la que tiene el propósito de distribuir el pago del bien o servicio adquirido en un determinado plazo pactado de antemano entre el comprador y el vendedor, de manera que el primero pueda amortizarlo, por ejemplo, en varios meses.

El término crédito viene del latín y tiene relación con el concepto de confiar o tener confianza. Así, la idea de venta a crédito tiene que ver con la capacidad del vendedor de “confiar” en que el comprador abonará lo correspondiente. Hoy en día, de todas formas, el comprador está legalmente obligado a pagar en el plazo estipulado. De lo contrario, puede sufrir el embargo de sus bienes o propiedades.

Recibir un crédito o una tarjeta de crédito está vinculado en la actualidad con la solvencia que se interpreta que el deudor tiene. Es decir, que para obtener uno de esos, un individuo en particular debe a menudo poseer un empleo o un ingreso determinado y además debe acreditar haber cancelado otras deudas contraídas en el pasado.

La venta a crédito depende de muchas variables y puede realizarse en distintos plazos de pagos. En general, el comprador tiene un plazo de treinta, sesenta o noventa días para abonar lo que debe. O bien, puede hacerlo en cuotas o en efectivo alcanzada una fecha.

Comprar a crédito es muy común, ya que permite que personas con ingresos limitados puedan acceder a la adquisición de bienes y servicios que de otra manera se encontrarían fuera de su alcance. Sin embargo, con mucha frecuencia comprar a crédito supone el pago de intereses que se suman al monto inicial, de manera que el precio final del producto o bien puede aumentar considerablemente.

(<http://www.definicionabc.com/economia/venta-a-credito.php>)

Con la finalidad de unificar las definiciones: “Se le llama venta a crédito a la que tiene el propósito de distribuir el pago del bien o servicio adquirido en un determinado plazo pactado de antemano entre el comprador y el vendedor”.

(<http://www.definicionabc.com/economia/venta-a-credito.php#ixzz2kZRNYHpk>).

#### 1.7.4 Cuentas por cobrar

Las cuentas a cobrar representan todas las demandas monetarias contra los deudores de cuentas abiertas (aquéllas no justificadas por una promesa de pago firmada). Con frecuencia el término «cuentas a cobrar» queda limitado a las cuentas de clientes a cobrar (cantidades que deben los clientes en concepto de ventas de productos o servicios prestados en el curso normal del negocio). (Cashin J., Neuwirt P., y Levy J., 1990, p. 535).

Buero describe las cuentas por cobrar de la forma siguiente:

Las cuentas por cobrar constituyen tal vez uno de los activos más importantes de una empresa. Su misma naturaleza de representar las decisiones de concesión de crédito, la gran importancia que para la administración tiene su buen manejo y control en las decisiones financieras, como instrumento que contribuye a elevar el volumen de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa.  
([http://www.eduardobuero.com.ar/gerencia\\_y\\_control\\_de\\_credito\\_y\\_cobranzas\\_2.htm](http://www.eduardobuero.com.ar/gerencia_y_control_de_credito_y_cobranzas_2.htm))

Morales Flores señala a las cuentas por cobrar de la manera siguiente:

Las cuentas por cobrar, son los créditos que la empresa concede a sus clientes. La política de cuentas por cobrar es un instrumento de mercadotecnia y sirve para fomentar las ventas. La administración de cuentas por cobrar a clientes implica generalmente un dilema entra la liquidez y la productividad, ya que si se ofrecen muchas facilidades para la venta de los productos, se incrementarán las ventas y también las utilidades; pero por otra parte, se comprometen fondos en cuentas por cobrar, que disminuyen la liquidez de la empresa.

#### 1.7.5 Aspecto Legal

Los aspectos legales a los que la empresa está sujeta son los siguientes:

- Decreto Número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio de Guatemala  
La empresa está normada bajo esta ley, debido a que en la misma se indica que: la empresa está obligada a inscribirse en el Registro Mercantil, a llevar su contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo.  
Se norma bajo este código, en lo que se relaciona a la realización de un contrato de trabajo y también con el pago de prestaciones laborales.

- Acuerdo Número 1118 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. La empresa cumple con el pago de cuotas patronales y labores, sobre la base del total de sueldos pagados al personal, se calcula y paga el 12.67%, de la siguiente forma:
  - a) 1% en concepto de INTECAP.
  - b) 1% en concepto de IRTRA.
  - c) 10.67% cuota patronal.
  
- Decreto Número 27-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado. La empresa está inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria, bajo el régimen general, con lo cual debe presentar las correspondientes declaraciones mensuales, que resultan de la diferencia entre el IVA cobrado y el IVA pagado, sobre una tasa del 12%.
  
- Decreto Número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala. Ley de Actualización Tributaria. La empresa se encuentra inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria, bajo el régimen sobre utilidades declaración jurada y pago trimestral, renta bruta por 8 por 31%, realizando pagos trimestrales y efectúa la declaración jurada anual de dicho impuesto según los resultados obtenidos al 31 de diciembre de cada año.
  
- Decreto Número 4-2012 del Congreso de la República de Guatemala, Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributaria y el Combate a la Defraudación y al Contrabando.
  
- Decreto Número 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto de Solidaridad.

- Decreto Número 20-2006 del Congreso de la República de Guatemala, Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria. La empresa está afectada a esta ley, en especial a lo relativo a la bancarización en materia tributaria.
- Decreto Número 6-91 del Congreso de la República de Guatemala, Código Tributario.
- Decreto Número 1-98 del Congreso de la República de Guatemala. Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria.
- Decreto Ley Número 106, Código Civil, emitida por el Jefe de Gobierno de la República. La empresa tiene un vínculo directo con la prescripción de las cuentas por cobrar.

#### 1.7.6 Control interno

Con base a los procedimientos implementados por la compañía, con la finalidad de supervisar y examinar la razonabilidad de las cuentas por cobrar se cuentan con los documentos siguientes:

- Políticas de crédito Guatemala  
Están orientadas a la diversidad de actividades comerciales que se dan en el mercado nacional, desde el punto de vista mercantil; y considerando que el crédito es un proceso ordenado de pasos y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero para que se encausen sobre objetivos específicos
- Políticas de créditos y cobranzas Guatemala  
Son aquellas que establecen los lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuánto se le debe conceder, por medio de la autorización de pedidos de contado, de crédito, uso de códigos, expedientes, recibos de caja, entre otros aspectos que se consideren relevantes.

De conformidad con la legislación guatemalteca aplicada en la compañía, se desglosan para su mejor comprensión:

<b>Leyes, Decretos o Códigos</b>	<b>Base Legal</b>	<b>Epígrafe</b>
Decreto Número 2-70, Código de Comercio de Guatemala	Artículo 1. Artículo 2. Artículo 3. Artículo 4. Artículo 10. Artículo 14. Artículo 17.	Aplicabilidad. Comerciantes. Comerciantes Sociales. Cosas mercantiles. Sociedades Mercantiles. Personalidad Jurídica. Registro
Decreto Número 1441, Código de Trabajo.	Título Primero Título Segundo Título Tercero Título Octavo	Disposiciones Generales Contratos y pactos de trabajo Salarios, jornadas y descansos Prescripciones, sanciones y responsabilidades
Acuerdo Número 1118 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	Capítulo I Capítulo II Sección I	Disposiciones Generales Sistema de Recaudación Planilla de Seguridad Social y Procedimiento para el pago de las cuotas
Decreto Número 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado	Título I Capítulo I Capítulo II Título II Título III Título IV	Normas Generales De La Materia Del Impuesto Definiciones Del Impuesto De la Administración del Impuesto De los Inmuebles y de los Vehículos
Decreto Número 10-2012, Ley de Actualización Tributaria.	Título I Título II  Título III  Título IV	Disposiciones Generales Renta de las Actividades Lucrativas Renta del Trabajo en Relación de Dependencia Rentas de Capital, Ganancias y Pérdidas de Capital
Decreto Número 4-2012, Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributaria y el Combate a la Defraudación y al Contrabando.	Libro I  Libro II  Libro III	Reformas a la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto Número 26-92 del Congreso de la República Reformas a la Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto Número 27-92 del Congreso de la República Reformas Al Decreto Número 20-2006 del Congreso de la República, Disposiciones Legales para el Fortalecimiento

Leyes, Decretos o Códigos	Base Legal	Epígrafe
	Libro V	de la Administración Tributaria Reformas al Decreto Número 6-91 del Congreso de la República, Código Tributario
Decreto Número 73-2008, Ley del Impuesto de Solidaridad.	Artículo 1. Artículo 2. Artículo 3. Artículo 4. Artículo 5. Artículo 6. Artículo 7. Literal a) Artículo 8. Artículo 9. Artículo 10. Artículo 11. Artículo 12. Artículo 13. Artículo 14.  Artículo 15.	Materia del Impuesto. Definiciones. Hecho generador. Exenciones. Sujetos pasivos. Período impositivo. Base imponible. Tipo impositivo. Determinación del impuesto. Pago del impuesto. Acreditación. Infracciones y sanciones. Órgano de administración. Pago del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz. Vigencia.
Decreto Número 20-2006, Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria	Capítulo I Capítulo II Capítulo III  Capítulo IV  Capítulo V	Agentes de Retención Registro Fiscal de Imprentas Bancarización en Materia Tributaria Reformas al Decreto Número 6-91 del Congreso de la República, Código Tributario Reformas al Decreto Número 27-92 del Congreso de la República, Ley del Impuesto al Valor Agregado
Decreto Número 6-91, Código Tributario.	Título I Capítulo I Capítulo II Capítulo III Título II Título III	Disposiciones Preliminares Normas Tributarias Plazos Tributos Obligación Tributaria Infracciones y Sanciones
Decreto Número 1-98, Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria	Artículo 3.	Objeto y Funciones de la SAT
Decreto Ley Número 106, Código Civil,	Artículo 1514, numeral 2	Prescriben en dos años:

## **Capítulo 2**

### **2.1. Tipo de investigación**

Para el presente plan de Informe de Práctica Empresarial Dirigida –PED- se realizó el tipo de investigación descriptiva y con esto se pretendió ampliar el conocimiento que se requiere sobre el área problema para maximizar los resultados de acuerdo a los objetivos trazados.

La investigación es de carácter mixto; comprendió aspectos cualitativos, para percibir las razones por las cuales se establecieron las situaciones y eventos actuales del área de créditos y cobros, y cuantitativo, porque se verificó y revisó el soporte de aprobación de límites de crédito, sobregiros de crédito y saldos antiguos por ventas realizadas a clientes de contado, y su impacto reflejado en los estados financieros.

La fuente de información es documental, las cuales se pueden mencionar las siguientes: balanza de antigüedad de saldos, expedientes de clientes, facturas, recibos de caja, boletas de depósito, estados de cuenta, correspondientes al trimestre de enero a marzo de 2014.

La información que se obtuvo es de fuente primaria a través de la revisión de documentos originales o copias certificadas, movimientos contables de la empresa, así como entrevistas con los involucrados directos en el área de créditos y cobros.

### **2.2. Sujetos de la investigación**

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones de Papeles Latinoamericanos, S.A., ubicada en Ruta al Atlántico Kilometro 10 zona 17, Guatemala, oficinas centrales.

Las áreas involucradas en el proceso investigativo fueron:

- El área de créditos y cobros, a cargo de un Jefe y tres auxiliares.
- El departamento de contabilidad, quien proporcionó toda la información contable referente a los costos de adquisición.
- La gerencia de ventas: brindó la capacitación e inducción al personal contratado de realizar las ventas y la debida supervisión.

### **2.3. Instrumentos**

Con el objeto de recopilar la información necesaria la cual permitió tener un conocimiento más amplio acerca de las operaciones que realiza Papeles Latinoamericanos, se utilizaron los instrumentos siguientes:

#### 2.3.1. Revisión documental

Mediante la revisión de los documentos se pretendió obtener información directa sobre créditos y cobros por medio de:

- Revisión de la balanza de antigüedad de saldos
- Estados de cuenta
- Recibos de caja
- Boletas de depósito
- Movimientos contables

#### 2.3.2. Entrevistas

Para reunir información necesaria, se utilizó la técnica de la entrevista, la cual fue una combinación entre una entrevista estructurada y una libre (no estructurada). Esto permitió al

entrevistador la flexibilidad de poder ampliar en los temas que no se consideraron al momento de redactar los cuestionarios.

Se entrevistaron a personas involucradas en el área de créditos y cobros, contabilidad, almacenamiento de inventario, y las que intervinieron en el registro contable.

- Jefe de Créditos
- Representantes de Ventas
- Contralor General

Para la realización de las entrevistas se utilizó como guía las preguntas incluidas en los cuestionarios con el objeto de no desviarse de los datos importantes para comprender el funcionamiento de los procesos vigentes.

### 2.3.3. Observación Directa

Se procedió a la observación directa de los procesos de créditos y cobros, con el objeto de determinar cualquier deficiencia que no se haya considerado en el análisis preliminar.

## **2.4. Diseño de la Investigación**

La metodología utilizada en el proceso investigativo, se implementó a través de instrumentos de investigación:

- Revisión documental  
Para obtener en forma directa los datos básicos de los procesos, valores números y referenciales que sirvieron para el análisis, comparación y deducción de los documentos que soportaban las operaciones de la compañía.

- Entrevistas  
Para ampliar los datos obtenidos en la revisión documental a través de los participantes directos en el área de créditos y cobros.
- Observación directa  
Para aclarar cualquier duda que pudiera haber quedado después de las aplicaciones de las técnicas de entrevistas y revisión documental, además, permitió comprender las oportunidades que posee el área de créditos y cobros.

A los datos obtenidos se aplicaron métodos inductivos y deductivos de análisis, con el objeto de determinar las concordancias, diferencias, residuos o variaciones importantes en el área de créditos y cobros.

## **2.5. Aporte esperado**

### 2.5.1. A la Empresa

Proporcionar a Papeles Latinoamericanos, S.A., un análisis financiero de la razonabilidad de las cuentas por cobrar, asimismo, la evaluación del riesgo de la cartera vencida y su impacto en las utilidades reflejadas en los estados financieros con la finalidad de optimizar los recursos y minimizar las contingencias.

### 2.5.2. A la Universidad

Presentar un informe que contenga los resultados finales del análisis financiero sobre la razonabilidad de las cuentas por cobrar de la empresa Papeles Latinoamericanos, S.A. y que pudiera ser de consulta general para aquellos estudiantes y docentes de la carrera de licenciatura de Contaduría Pública y Auditoría , que deseen profundizar en el tema de créditos y cobros.

### 2.5.3. A Guatemala

Contribuir con el desarrollo socioeconómico de Guatemala, para optimizar los recursos de la empresa Papeles Latinoamericanos, S.A., la cual está legalmente inscrita y registrada, quien colabora con el crecimiento del país, generando confianza y motivación para la inversión, lo cual se traduce en nuevas fuentes de trabajo.

### 2.5.4. Al futuro profesional:

Brindar la confianza necesaria, que al elaborar un trabajo de esta naturaleza, ofrezca a la empresa áreas de mejora para corregir deficiencias y minimizar riesgos en un departamento determinado.

### 2.5.5. Al estudiante

Promover la responsabilidad y la concientización que como estudiante debe tener para que al elaborar un trabajo, lo haga con la mayor dedicación y esfuerzo posible, de esta manera ayudar a una empresa a corregir sus debilidades administrativas, para que ésta sea eficiente y eficaz en el ramo al cual pertenezca.

### Capítulo 3

Con base a la revisión de los documentos, procedimientos y normativos se pudieron detectar las deficiencias siguientes:

#### 1. Soporte de aprobación de límites de crédito

Se cotejaron los límites de crédito registrados en el sistema CLSB contra los expedientes de crédito de los clientes y se observaron algunos casos donde hace falta la documentación que autorice el monto asignado en el sistema. A continuación se presentan estos casos:

Código	Razón Social	Límite de Crédito según (Valor Quetzales)		Diferencia
		CLSB	Expediente	
9042343	LA OVEJA GORDA	250,000.00	0.00	250,000.00
9057455	PANKY	40,000.00	0.00	40,000.00
9060458	TIENDA MARUJA	13,000.00	5,000.00	8,000.00
9086587	DISTRIBUIDORA LA ELEGANCIA	15,000.00	0.00	15,000.00
9057391	TIENDA LA OFERTONA	55,000.00	0.00	55,000.00
9065732	DISTRIBUIDORA M&T	12,000.00	10,000.00	2,000.00
9067983	OKA, S.A.	8,000.00	0.00	8,000.00
9087815	META TOOLS	25,000.00	0.00	25,000.00
9012234	GARDEN FOLK	6,000.00	20,000.00	(14,000.00)
9013001	TIENDA TIRO LOCO	120,000.00	100,000.00	20,000.00

#### 2. Límites de crédito sobregirados

Al revisar los límites de crédito registrados en el sistema CLSB y compararlos contra el saldo en la cartera de clientes, para determinar la relación entre ambos. El resultado de la prueba refleja que algunos clientes tienen una deuda mayor al límite de crédito asignado. Lo que se debe principalmente a los siguientes aspectos:

- a) Existen clientes de contado a los que no se les asigna límite de crédito en CLSB con el propósito de que cualquier pedido que se ingrese para dichos clientes quede retenido por el sistema y solo puedan ser liberados por el Jefe de Créditos y Cobros.

- b) Por política de ventas, para asignarle límite de crédito a un cliente este deberá realizar por lo menos tres compras de contado. Por lo que inicialmente el límite asignado en el sistema es de Q. 1.00.

A continuación se presentan algunos ejemplos de lo indicado anteriormente y los comentarios proporcionados por el Jefe de Créditos y Cobros:

Código	Razón Social	Saldo al 30/09/2013	Límite de Crédito	Sobregiro en Límite
		(Valor Quetzales)		
9042488	TIENDA EL VIKINGO	12,345.88	10,000.00	(2,345.88)
9057600	MINI SUPER QUETZAL	11,232.30	5,000.00	(6,232.30)
9060603	DISTRIBUIDORA LA COLMENA	1,224.33	1.00	(1,223.33)
9086732	TIENDA EL BARRILETE	29,376.20	15,000.00	(14,376.20)
9057536	HOME SET	1,980.60	1.00	(1,979.60)
9065877	FILTROS ABAT	77,630.10	50,000.00	(27,630.10)
9068128	ESPEJOS ALÍ	13,054.44	4,000.00	(9,054.44)
9087960	MESAS SAN LORENZO	35,890.35	20,000.00	(15,890.35)
9012379	JUGUETES SOMER	3,500.00	1.00	(3,499.00)
9013146	AUTO SHOP	22,790.50	15,000.00	(7,790.50)

Actualmente los pedidos que superan el límite de crédito quedan retenidos por el sistema y la aprobación de los despachos es validada por el Jefe de Créditos y Cobros. No existen niveles de autorización para liberar pedidos retenidos.

Según información de la Gerencia de Ventas se están identificando aquellos clientes a los que se les debe incrementar el límite de crédito para actualizar los expedientes. Esta aprobación de los aumentos de los límites de crédito deberá estar soportada con los siguientes documentos: referencias comerciales, investigación del cliente a través de infor.net, corrección a base de datos del cliente.

### 3. Códigos de clientes creados sin efectuar ventas

Se identificaron códigos en la maestra de clientes que no han tenido ninguna transacción de venta y al revisar los expedientes se observó que si cuentan con la autorización para la creación del código en el sistema CLSB. Los casos identificados se presentan en el siguiente cuadro:

Código Actual	Razón Social	Denominación Comercial	Fecha Apertura en CLSB
9042835	AUGUSTO DE LA ROCA	TIENDA EL CAMPEÓN	12/05/2011
9057947	CAROLINA LAINFIESTA LAI	PULPA DE ZEN	04/02/2012
9060950	EUSEBIO ALMENABAR	EURO METALES	17/06/2012
9087079	JORGE ALBERTO PAZ VEGA	TIENDA EL BARRIL	14/08/2013

### 4. Saldos antiguos por ventas realizadas a clientes de contado

La política actual de ventas con relación a los clientes con código de contado consiste en realizar el despacho del producto y realizar el cobro a la semana o quince días después del despacho que es cuando el vendedor visita nuevamente al cliente. Sin embargo, esta práctica ha ocasionado que existan saldos antiguos de clientes de contado que se han atrasado en los pagos. El siguiente cuadro muestra algunos de los saldos identificados:

Código	Cliente	Saldo a la Fecha al 31/10/2013	Antigüedad		
			31-60 días	61-90 días	91 y más días
9043182	TIENDA EL CONSUELO	12,908.32	12,908.32		
9058294	MINI SUPER "L"	34,530.23		34,530.23	
9061297	AMOR ETERNO	5,454.00	5,454.00		
9087426	EL DESEO, S.A.	9,862.50			9,862.50
9058230	ESTAMPA ARGENTINA	29,002.00	29,002.00		
9066571	DISTRIBUIDORA ELECTRA	12,095.40		12,095.40	
9068822	SABLON, LTD.	3,296.00			3,296.00
9088654	TIENDA EL RINCON	834.00			834.00
9013073	AUTO SERVICIO ELVIRA	7,664.00	7,664.00		

Código	Cliente	Saldo a la Fecha al 31/10/2013	Antigüedad		
			31-60 días	61-90 días	91 y más días
9013840	EL AUTO CHECK	60,245.45		60,245.45	
	<b>TOTAL</b>	<b>175,891.90</b>	<b>55,028.32</b>	<b>106,871.08</b>	<b>13,992.50</b>

Según lo conversado con la Gerencia de Ventas y de acuerdo a la política de créditos y cobros los vendedores son responsables de las ventas al contado y de los cobros respectivos. En caso de determinarse incumplimiento en el pago por parte del cliente, el saldo adeudado deberá ser pagado por el vendedor.

## 5. Aplicación y autorización de descuentos

Los descuentos concedidos a clientes se clasifican según el código de causa al que correspondan, entre estos se encuentran los siguientes:

- a) Descuentos regulares: estos corresponden a descuentos concedidos a los clientes por pronto pago y aplica en los casos donde los clientes cancelan el valor de la factura dentro de los 25 días de emitido el documento y/o recibido el producto por el cliente.
- b) Descuentos especiales: estos corresponden a descuentos concedidos por Ventas y autorizados por la Dirección Comercial. Para que las notas de crédito sean emitidas por el área de Créditos y Cobros es necesario la autorización escrita de la Dirección Comercial y se utiliza el formato Solicitud Para Emisión de Nota de Crédito.

Al revisar selectivamente las notas de crédito se observaron algunas debilidades en la documentación soporte y en el registro contable. Los ejemplos se muestran a continuación:

Código	Cliente	Nota de Crédito	Fecha Nota de Crédito	Valor Quetzales
9098325	SDL, S.A.	30124	12/07/2013	240.00
9087947	CHP, S.A.	30165	15/08/2013	120.00
9060050	C&C, LTD	31045	26/11/2013	240.00

## 6. Cuentas en litigio y en cobro jurídico

A la fecha de revisión se observó el registro contable de una cuenta por cobrar en litigio y tres cuentas por cobrar en jurídico, sin embargo, no se obtuvo información por parte del abogado de la compañía sobre el estatus en que se encuentran dichos saldos.

Código	Cliente	Descripción	Saldo por Cobrar
9043488	TIENDA EL HALCÓN	Cuenta en litigio	239,095.00
9058600	PERFILES OL	En Jurídico	298,675.00
9061603	MASTER MIND	En Jurídico	230,586.00
9087732	TIENDA EL BARRIENTOS	En Jurídico	204,951.00
		<b>Total</b>	<b>973,307.00</b>

## 7. Revisión de recibos de caja versus boleta de depósito

La revisión permitió observar las situaciones siguientes:

- a. Recibos de caja que no indican en la sección de observaciones el tipo de descuento aplicado a las facturas. Como se indica a continuación:

Cód. Cliente	Cliente	No. Recibo de Caja	Fecha del Recibo	Saldo Facturas Quetzales	Descuento	Porcentaje Descuento	Valor Recibido Quetzales
9006384	LA AVENA	226	30/04/2013	4,012.80	80.26	2.00%	3,932.54
9007506	EL GATO FELIZ	231	02/05/2013	2,006.40	40.13	2.00%	1,966.27
9006352	LA ILUSION	233	05/05/2013	6,821.76	136.44	2.00%	6,685.32
9006324	LA SUBASTA	234	05/05/2013	2,006.40	40.13	2.00%	1,966.27
9006426	LA ENIGMATICA	268	20/05/2013	58,787.48	1,175.75	2.00%	57,611.73
9007580	EL SUPER ELIM	370	24/06/2013	46,464.00	929.28	2.00%	45,534.72
9006433	EL LOBO	460	30/07/2013	21,231.35	424.63	2.00%	20,806.72
9006520	TIENDA EL MENOR	464	31/07/2013	19,219.20	384.38	2.00%	18,834.82
9006324	TIENDA LA ZAGA	479	04/08/2013	3,094.96	61.9	2.00%	3,033.06
9007527	DISTRIBUIDORA LA LUNA	5401	27/06/2013	6,499.30	129.98	2.00%	6,369.32
9026276	TIENDA AZUL	8115	20/05/2013	56,943.40	9,718.72	17.07%	47,224.68

<b>Cód. Cliente</b>	<b>Cliente</b>	<b>No. Recibo de Caja</b>	<b>Fecha del Recibo</b>	<b>Saldo Facturas Quetzales</b>	<b>Descuento</b>	<b>Porcentaje Descuento</b>	<b>Valor Recibido Quetzales</b>
9026462	COMERCIO LOS TRES	8173	26/06/2013	1,974.48	66.54	3.37%	1,907.94
9006630	DITRIBUIDORA LA BARCA	1107	28/03/2013	40,477.00	809.54	2.00%	39,667.46
9016532	LOS TRES ASES	1109	28/03/2013	45,239.00	904.78	2.00%	44,334.22
9096538	LA CAMARA 3	1111	28/03/2013	50,953.40	1,019.07	2.00%	49,934.33
9076535	TIENDA EL INVICTO	1114	28/03/2013	50,358.15	1,007.16	2.00%	49,350.99
9006283	LA JIRAFITA	2554	16/04/2013	196,920.00	4,332.24	2.20%	192,587.76
9006283	EL PENSANTE	2557	16/04/2013	66,952.42	1,339.05	2.00%	65,613.37
9006283	EL AUSENTE	2558	16/04/2013	45,680.58	913.61	2.00%	44,766.97
9006758	CHILL OUT	5285	21/05/2013	11,637.12	232.74	2.00%	11,404.38

b. Recibos de Caja que no indican en las observaciones la existencia de cheque post-fechaado.

Como se indica a continuación:

<b>Cód. Cliente</b>	<b>Cliente</b>	<b>No. Recibo de Caja</b>	<b>Fecha del Recibo</b>	<b>Valor Facturas Quetzales</b>	<b>Entidad Bancaria</b>
9006518	AKAN, S.A.	1104	28/03/2013	48,951.21	Banco Desarrollo Rural, S.A.
9006518	AKAN, S.A.	1101	28/03/2013	49,534.55	Banco Desarrollo Rural, S.A.
9006518	AKAN, S.A.	1099	28/03/2013	43,934.44	Banco Desarrollo Rural, S.A.
9006518	AKAN, S.A.	1097	28/03/2013	39,267.68	Banco Desarrollo Rural, S.A.
9006416	SHAD KAI, LTD.	3897	30/04/2013	28,366.16	Banco Desarrollo Rural, S.A.
9006441	IBINK, S.A.	366	26/06/2013	9,038.33	Crédito Hipotecario Nacional
9006741	ATENT, S.A.	4039	27/06/2013	1,929.76	Banco Desarrollo Rural, S.A.
9006508	GLOR, LTD.	454	31/07/2013	18,435.04	Banco Reformador
9006421	SPAIN GLOBAL, S.A.	450	30/07/2013	20,406.94	Banco de los Trabajadores

c. Recibo de Caja sin indicar la forma de pago realizada por el cliente.

<b>Cód. Cliente</b>	<b>Cliente</b>	<b>No. Recibo de Caja</b>	<b>Fecha del Recibo</b>	<b>Valor Quetzales</b>
9006441	IBINK, S.A.	8285	20/05/2013	1,864.00

- d. Cheque depositado en entidades bancarias distintas al banco librador (cheque):

Observación
<p>Se depositan cheques en bancos distintos al banco librador:  Recibo de Caja # 6559 por Q. 96,490.26 factura # AA2 27958 – AA2 27965.  <b>Banco del Cheque:</b> BANCO DE DESARROLLO RURAL, S.A.  Banco indicado en el Depósito: INDUSTRIAL, S.A.  <b>Banco correcto (Conforme Normativa):</b> BANCO DE DESARROLLO RURAL, S.A.</p>

- e. Recibo de Caja no indica el código del vendedor.

Cód. Cliente	Cliente	No. Recibo de Caja	Fecha del Recibo	Valor Quetzales
9007527	DISTRIBUIDORA LA LUNA	7169	25/06/2013	13,380.55

- f. Recibo de Caja que posee tachón en la fecha.

Cód. Cliente	Cliente	No. Recibo de Caja	Fecha del Recibo	Valor Quetzales
9006324	TIENDA LA ZAGA	6251	25/06/2013	5,430.21

## 8. Revisión de documentos (Facturas)

Copia de facturas en las cuales se observó lo siguiente:

Cód. Cliente	Cliente	No. Factura	Fecha factura	Valor Quetzales	Incidencia
9006324	TIENDA LA ZAGA	28106	31/05/2014	9,304.00	El cliente no indica la fecha de recepción
9007527	DISTRIBUIDORA LA LUNA	29703	07/07/2014	7,105.95	El sello de despacho es 08/07/2014 y recibido por el cliente 09/07/2014.

## 9. Maestro de clientes (Reporte generado por sistema CLSB con datos requeridos a cada cliente)

Se emitió Reporte “Maestro de Clientes” con el objeto de revisar la información detallada en el mismo, lo que permitió observar las siguientes incidencias:

- a. No indica la fecha de apertura del cliente.
- b. No indica el Número de Identificación Tributaria (NIT)
- c. Razón Social y Denominación Comercial incompleta, como se demuestra a continuación:

Código Actual	Razón Social	Denominación Comercial
9006384	VICTOR MANUEL ZELAY	LA AVEN
9007506	OTO MAURICIO BARRIEN	EL GATO FE
9006352	FILIBERTO MALDONADO MARROQ	LA ILUS
9006324	ZOILA EPIFANIA DE LA	LA SUB
9006426	CESAR ROMAN VILLAVICEN	LA ENIG

- d. Información incompleta de la Dirección fiscal y de envío, como se demuestra a continuación:

Código	Razón Social	Dirección de Fiscal	Dirección de Envío
9026462	COMERCIO LOS TRES	28 CALLE "C" 8-47 ZONA 19, LOC	28 CALLE "C" 8-47 ZONA 19, LOC
9006630	DITRIBUIDORA LA BARCA	INTERIOR MERCADO AMPARO III, PU	INTERIOR MERCADO AMPARO III, P
9016532	LOS TRES ASES	GALPON 9 LOCAL 52 CENTRAL DE M	GALPON 9 LOCAL 52 CENTRAL DE M
9096538	LA CAMARA 3	AVENIDA SIMEON CAÑ	AVENIDA SIMEON CAÑ
9076535	TIENDA EL INVICTO	CARRETERA ROOSEVELT LOT 1-	CARRETERA ROOSEVELT LOT 1-

- e. Inconsistencia entre el límite de crédito asignado en el Maestro de clientes y el reflejado en el Reporte de cuentas por cobrar.

<b>Cód. Cliente</b>	<b>Cliente</b>	<b>Según el Reporte: Maestro De Clientes Por: Código Y Vendedor</b>	<b>Según el Reporte: Balance de Cuentas por Cobrar por Antigüedad de saldo</b>
9019008	ABARROTERIA SAN CHEMITA	10	10,000.00
9017202	COMERCIOS CENTRAL KREMI, S.A.	500	500,000.00
9015497	PRICEGOLD, S. A.	400	400,000.00
9017059	CECILIA TOKC LAM	100	100,000.00
9013490	PATSOY, S.A.	40	40,000.00
9019913	DEPOSITO DE VIVERES EL PODER		1.00

**Empresa “Papeles Latinoamericanos, S.A”**  
**Estado de Situación Financiera**  
**Al 31 de diciembre de**  
**(Cifras expresadas en miles de quetzales)**

Descripción	Año 2013	Año 2012
<b>Activo</b>		
Activo no corriente		
Propiedad, planta y equipo – neto	34,277,589	22,623,209
Activos intangibles	11,496,314	7,587,567
Activos biológicos	653,106	431,050
Impuesto sobre la renta diferido	126,228	83,311
Otros activos	852,894	562,910
Suma del activo no corriente	47,406,130	31,288,046
Activo corriente		
Gastos anticipados	20,098	13,264
Inventarios – neto	10,136,108	6,689,831
Cuentas por cobrar – neto	15,061,038	9,940,285
Cuentas por cobrar a compañías relacionadas	135,864	89,670
Efectivo	2,730,308	1,802,004
Suma del activo corriente	28,083,416	18,535,054
Suma del activo	75,489,546	49,823,100
<b>Patrimonio de los accionistas</b>		
Capital	16,983,480	11,209,097
Otros componentes del patrimonio	6,964,082	4,596,294
Utilidades retenidas	11,310,561	7,464,970
	35,258,122	23,270,361
Participaciones no controladoras	5,237,138	3,456,511
Total patrimonio	40,495,260	26,726,871
<b>Pasivo</b>		
Pasivo no corriente		
Provisión para indemnizaciones laborales	1,197,793	790,543
Préstamos bancarios largo plazo	10,467,038	6,908,245
Otras cuentas por pagar a largo plazo	822,462	542,825
Impuesto sobre la renta diferido	4,468,830	2,949,428
Suma del pasivo no corriente	16,956,123	11,191,041
Pasivo corriente		
Proveedores	4,724,821	3,118,382
Cuentas por pagar y gastos acumulados	2,103,333	1,388,200
Préstamos bancarios corto plazo	7,775,130	5,131,586
Vencimiento corriente de préstamos bancarios largo plazo	1,864,391	1,230,498
Cuentas por pagar a compañías relacionadas	1,570,488	1,036,522
Suma del pasivo corriente	18,038,164	11,905,188
Suma de pasivo y patrimonio de los accionistas	75,489,546	49,823,100

**Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por la empresa**

**Empresa “Papeles Latinoamericanos, S.A”**  
**Estado de Pérdidas y Ganancias**  
**Por el período correspondiente del 1 de enero al 31 de diciembre de**  
**(Cifras expresadas en miles de quetzales)**

Descripción	Año 2013	Año 2012
Ventas netas	64,715,526	42,712,247
Costo de ventas	(49,823,457)	(32,883,482)
Utilidad bruta	14,892,068	9,828,765
Gastos de operación	(13,324,982)	(8,794,488)
Utilidad en operación	1,567,087	1,034,277
Ingresos y gastos financieros		
Gastos financieros – neto	(1,197,654)	(790,452)
Utilidad antes del impuesto sobre la renta	369,432	243,825
Impuesto sobre la renta corriente	(93,282)	(61,566)
Impuesto sobre la renta diferido	(24,495)	(16,167)
Utilidad neta	251,655	166,092
Utilidad neta atribuible a		
Propietarios de la controladora	434,330	286,657
Participación no controladas	(182,675)	(120,565)
	251,655	166,092

**Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por la empresa**

**INDICES O RAZONES FINANCIERAS**

**ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR (RCC)**

$$RCC = \frac{\text{Ventas anuales al crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}} = \frac{64,068,370.74}{6,561,038.00} \quad \text{Veces} \quad \text{Días}$$

9.76      37

Datos: La compañía vende al crédito el 90% de sus venta

Ventas 64,715,526.00

Ventas al contado 647,155.26

Ventas al crédito 64,068,370.74

## INDICADORES DE LIQUIDEZ

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{28,083,416}{18,038,164} = 1.55689$$

La empresa en observación en el año 2013 contaba con Q. 1.55 por cada Q.1.00 que se debía, es decir, que por cada quetzal adeudado la empresa tiene Q.0.55 para capital de trabajo, dicho indicador tiene como finalidad medir la capacidad inmediata de pago para cubrir las obligaciones a corto plazo.

La empresa podría mejorar este indicador, si aumenta la cuenta por cobrar a clientes, por medio de un incremento en las ventas, generando un mayor y mejor rango en los índices financieros.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{75,489,546}{34,994,286} = 2.15720$$

La capacidad que tenía la empresa a finales del año 2013 era de Q. 2.16 por cada Q. 1.00 que se debía a esa fecha, esto no se considera como riesgo debido a que está en capacidad de afrontar a sus acreedores y proveedores de forma inmediata con el total de activos que posee.

De esta manera la solvencia indica la capacidad que tiene la empresa para afrontar las deudas durante un periodo.

$$\text{Estabilidad} = \frac{\text{Activo fijo (neto)}}{\text{Pasivo largo plazo}} = \frac{34,277,589}{16,956,123} = 2.02155$$

Con base a este indicador se mide la solvencia a largo plazo, o sea la disponibilidad de activos fijos para cubrir cada quetzal de deuda, para lo cual la Compañía cuenta con Q. 2.02 por cada quetzal de deuda, para lo cual tiene un Q. 1.02 de disponibilidad para cubrir deuda.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{34,994,286}{75,489,546} = 0.46356$$

Este índice representa el porcentaje de participación de los acreedores y proveedores para el año 2013. El endeudamiento con los acreedores y proveedores fue del 46%, sobre el total de

activos de la empresa.

## INDICES DE RENTABILIDAD

$$\text{ROS} = \frac{\text{Utilidad Neta (después de impuestos)}}{\text{Ventas netas (después de devoluciones y descuentos)}} = \frac{251,655}{64,715,526} = 0.003889 \quad \times \quad 100 = 0.39\%$$

Este índice de rentabilidad procedente del inglés return on sales (ROS), que en castellano trata acerca de la rentabilidad de las ventas. También conocido como índice de productividad. La ROS indica el rendimiento de dichas ventas. La ROS, indica el rendimiento de las ventas, como es el caso para la Compañía que es del 0.39%.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta (después de impuestos)}}{\text{Activo Total de la Empresa}} = \frac{251,655}{75,489,546} = 0.003334 \quad \times \quad 100 = 0.33\%$$

El índice ROA, por sus siglas en inglés Return On Assets, es utilizado para medir la eficiencia de los activos totales de la misma independientemente de las fuentes de financiación utilizadas y de la carga fiscal del país en el que la empresa desarrolla su actividad principal.

Dicho de otro modo, el ROA mide la capacidad de los activos de una empresa para generar renta por ellos mismos, como se puede observar en este caso que la Compañía cuenta con el 0.33% para generar renta.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta (después de impuestos)}}{\text{Capital contable}} = \frac{251,655}{16,983,480} = 0.014818 \quad \times \quad 100 = 1.48\%$$

Es el indicador financiero más preciso para valorar la rentabilidad del capital es el Return on Equity (ROE). Este ratio mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad; es decir, el ROE trata de medir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas.

La rentabilidad puede verse como una medida de cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos, como se demuestra en esta oportunidad que ascendió a 1.48%.

## **Capítulo 4**

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

#### **4.2 Introducción**

Con base a la evaluación realizada al área sujeta de análisis de la presente PED, en este capítulo se explica el resultado de haber dado cumplimiento al objetivo general y objetivos específicos que fueron presentados en el capítulo No.1. Así también se demostrará cómo a través del análisis se puede mejorar la razonabilidad de las cuentas por cobrar.

Tal como se ha descrito según organigrama en el capítulo 1 la compañía cuenta con una estructura de control bastante fuerte con un departamento de Auditoría Interna que se encarga la revisión periódica de las distintas áreas de Papeles Latinoamericanos, S.A., sin embargo, sus revisiones deben cumplir con un Plan Anual programado que adicionando el volumen de sus operaciones y tamaño de la compañía no han permitido realizar un análisis detallado como la presente revisión.

Como resultado del desarrollo de la investigación se determinó que el área de cuentas por cobrar de Papeles Latinoamericanos, S.A. presenta debilidades que pueden representar aspectos de importancia relativa para los estados financieros así también deficiencias de control interno que pueden ser mejorados para un óptimo funcionamiento del área.

#### **4.3 Antecedentes**

Papeles Latinoamericanos, S.A. fue constituida el 19 de marzo de 2007 e inició operaciones el 27 de julio de 2007 y su objetivo principal es la producción y comercialización de productos suaves (higiénicos, servilletas, toallas, otros).

En el proceso de análisis integral, se obtuvo información referente a sus operaciones administrativas, contables, y técnicas, todo esto a través de la aplicación de las diferentes herramientas de investigación.

Como resultado del análisis se observaron situaciones que representan un riesgo elevado que ocasionan debilidades al rendimiento administrativo y financiero de la compañía, se debe mejorar en documentar adecuadamente la aprobación de límites de crédito, aplicar el control existente para que no ocurran los sobregiros en límites de crédito, abordar oportunamente los saldos antiguos por ventas realizadas a clientes de contado y cuentas en litigio y en cobro jurídico.

#### 4.4 Justificación

Derivado del análisis realizado al área de cuentas por cobrar de la empresa Papeles Latinoamericanos S. A. se determinó que existen aspectos que deben ser corregidos y en algunos casos mejorar sus prácticas a través de la utilización del control existente según documentos de la compañía, de esta manera se encontrará la razonabilidad de cuentas por cobrar. Se proponen cambios en cada una de las debilidades encontradas y detalladas en el capítulo 3 a través de un informe ejecutivo que presenta las mejores prácticas.

#### 4.5 Objetivos

A continuación se presenten los objetivos generales y específicos de la propuesta.

##### 4.5.1 Objetivo general

Modernizar el área de cuentas por cobrar a través de la implementación de la propuesta, con el propósito de fortalecer la administración y eficiencia de los recursos financieros para encontrar la razonabilidad de las cuentas por cobrar.

##### 4.5.2 Objetivos específicos

- Documentar de forma apropiada la aprobación de límites de crédito

- Aplicar políticas de crédito existente que eviten el sobregiro de créditos, la creación de nuevos clientes innecesarios, la aplicación y autorización de descuentos, aspectos formales en recibos de caja y facturas.
- Revisar de forma oportuna la antigüedad de clientes y cuentas en litigio o cobro judicial.
- Asegurar el cumplimiento del control existente en documentos.

La propuesta general comprende los siguientes aspectos a mejorar detectados en los hallazgos:

- Soporte de aprobación de límites de crédito
- Límites de crédito sobregirados
- Códigos de clientes creados sin efectuar ventas
- Saldos antiguos por ventas realizadas a clientes de contado
- Aplicación y autorización de descuentos
- Cuentas en litigio y en cobro jurídico
- Revisión de recibos de caja versus boleta de depósito
- Revisión de documentos (facturas)
- Maestro de clientes (Reporte generado por sistema CLSB con datos requeridos a cada cliente)

#### 4.6 Importancia de la propuesta

El propósito de la propuesta es proporcionar una herramienta que permita:

- Conocer los límites de crédito registrados en el sistema los cuales deben estar actualizados con base a un análisis de ventas, cobros y de la capacidad de pago de los clientes. Dicho análisis debe ser revisado periódicamente por el Jefe de Créditos y Cobros y la Gerencia de Ventas. De esta manera se evitará que los pedidos ingresados queden retenidos y no se puedan facturar. También se debe evaluar la asignación de niveles de autorización para los despachos de pedidos retenidos.

- Obtener por escrito la confirmación de la firma de abogados con relación al estatus de las cuentas en litigio y cobro jurídico, y definir las acciones a tomar para la recuperación de los saldos pendientes de cobro.
- Solicitar a los clientes que facturas cancelan por medio de pagos electrónicos, para evitar atrasos en la elaboración de los recibos de caja y en el proceso de actualización de saldos de la cartera.

#### 4.7 Propuesta de mejora

A continuación se define una parte medular del informe ejecutivo presentado a la administración de Papeles Latinoamericanos, S. A.; en esta sección se observan las recomendaciones propuestas a las debilidades encontradas en la revisión, otra parte importante presentada en el informe ejecutivo se encuentra descrita en el capítulo 3.

Fue examinada y discutida con la administración para poder presentar la más apropiada de acuerdo a las condiciones en que se encuentra la compañía. Es importante mencionar que la compañía ha corregido en gran parte de acuerdo a las recomendaciones.

Acciones a realizar:

##### 1. Soporte de aprobación de límites de crédito

Se debe cumplir con la política de Créditos y Cobros, por medio de la revisión semanal de los expedientes de clientes que han sido modificados, con la finalidad de documentar adecuadamente la información que se registra en el sistema CLSB y que coincida con la información archivada. La asignación del límite de crédito dependerá del promedio de volumen de venta mensual que maneje el cliente así como de la investigación de sus referencias crediticias.

Documentar y archivar en el expediente del cliente cualquier modificación en la base de datos del sistema, incluyendo los cambios que aumenten o disminuyan los límites de crédito. Estos cambios deberán estar autorizados por el Comité de Créditos y Cobros.

Documentos legales requeridos:

- Fotocopia del Documento Personal de Identificación (DPI) (Propietario, Representante Legal, Administrador Único y Codeudor).
- Fotocopia de Patente de Comercio (Persona Individual)
- Fotocopia de Patente de Comercio y Patente de Sociedades (Persona Jurídica) Fotocopia de Acta de Constitución de Sociedad (Persona Jurídica).
- Fotocopia de Acta de Representación Legal (Persona Jurídica).
- Fotocopia de Inscripción en el Registro Mercantil del Representante Legal. (Persona Jurídica)
- Fotocopia de Nombramiento de Administrador Único (Asociaciones).
- Fotocopia de Inscripción del Administrador Único en el Registro Civil (Asociaciones)
- Fotocopia de Acta de Constitución e Inscripción en el Registro Civil (Asociaciones).
- Fotocopia de Constancia de la última inscripción y Modificación al Registro Tributario Unificado.

## 2. Límite de crédito sobregirados

Los límites de crédito registrados en el sistema CLSB deben estar actualizados con base a un análisis de ventas, cobros y de la capacidad de pago de los clientes, el cual depende dependerá del promedio de volumen de venta mensual que maneje el cliente así como de la investigación de sus referencias crediticias.

Dicho análisis debe ser revisado periódicamente por el Jefe de Créditos y Cobros y la Gerencia de Ventas. De esta manera se evitará que los pedidos ingresados queden retenidos y no se puedan facturar. También se debe evaluar la asignación de niveles de autorización para los despachos de pedidos retenidos.

El Comité de Créditos debe autorizar los cambios en los límites de crédito para que se actualice la base de datos de los clientes. Por ejemplo, cuando se registren aumentos en los precios de los productos el límite de crédito de los clientes deberá aumentar en la misma proporción.

### 3. Códigos de clientes creados sin efectuar ventas

Identificar los códigos de clientes que no van a tener ninguna transacción en el sistema y depurarlos, para dejar únicamente información útil.

Revisar y reportar periódicamente los códigos de clientes que no reflejen ventas para que sean verificados por los Supervisores de Ventas a fin de determinar si procede o no su permanencia en el sistema.

### 4. Saldos antiguos por ventas realizadas a clientes de contado

Gestionar el cobro de los saldos antiguos y evaluar la fijación de fecha límite para liquidar los saldos atrasados, con el propósito de darle solución oportuna. Solicitarles a los vendedores el pago de los saldos no cobrados por ventas al contado. (Ruta ciudad ocho días y foráneas quince días para hacer la gestión de cobro).

Para tener la autorización de pedidos contado, por ventas de contado el vendedor recibirá efectivo o cheque certificado o de caja para ingresar pedidos de clientes de contado, Créditos verificará que el depósito por la venta ya se encuentre acreditado en las cuentas bancarias de la Compañía para efectuar el despacho.

### 5. Aplicación y autorización de descuentos

Documentar adecuadamente la autorización de los descuentos y la emisión de las notas de crédito.

La autorización de descuentos especiales debe provenir de la Dirección Comercial de la empresa.

Operar las notas de crédito de acuerdo a la naturaleza del descuento para evitar registros contables incorrectos.

#### 6. Cuentas en litigio y en cobro jurídico

Obtener por escrito la confirmación de la firma de abogados con relación al estatus de las cuentas en litigio y cobro jurídico, y definir las acciones a tomar para la recuperación de los saldos pendientes de cobro.

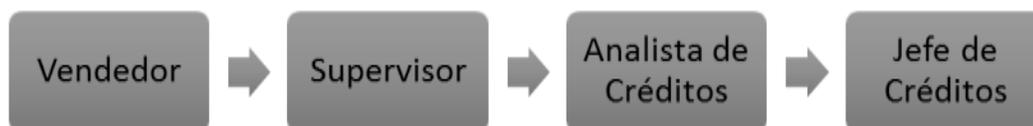
#### 7. Revisión de recibos de caja versus boleta de depósito

Requerir a los Representantes de Ventas (RDV) su participación activa, respecto del correcto uso y llenado de los recibos de caja de conformidad a lo indicado en las Normas y Políticas de Créditos y Cobros de la Compañía.

Los recibos de caja deben ser entregados al departamento de créditos y cobros quien verificará que estos estén emitidos correctamente sin ninguna alteración o tachadura y que sean legibles.

Solicitar que los cheques recibidos a nombre de Papeles Latinoamericanos, S.A. deben ser depositados en la cuenta del mismo banco librador del cheque en las cuales la empresa posee cuenta, con esto se evitará tener cheques rechazados y permitirá obtener la disponibilidad inmediata de fondos.

Proceso de revisión de recibos de caja:



#### 8. Revisión de documentos (facturas)

Se sugiere notificar por escrito estas novedades y realizar las gestiones necesarias con transportistas, clientes y RDV a fin de que las facturas presenten el sello y firma correspondiente.

#### 9. Maestro de clientes (Reporte generado por sistema CLSB con datos requeridos a cada cliente)

Notificar al departamento de sistemas si existe la posibilidad de consignar en el reporte del Maestro de Clientes por: código y vendedor la fecha del registro de apertura del cliente y número de identificación tributaria (NIT). Adicionalmente, verificar la dirección fiscal y de envío ya que si están erróneas o incompletas pueden ocasionar que se entregue la mercancía en lugares equivocados, ocasionando pérdidas a la compañía; y límites de crédito que corresponden a contado y crédito; con la finalidad que se posea un reporte Maestro de Clientes completo y fidedigno, por consiguiente, facilitará la revisión contra los soportes archivados de los expedientes.

#### 4.8 Avance de implementación

La propuesta expresada en el informe ejecutivo compartido con la administración fue analizada, discutida y aprobada para su implementación, algunas de las recomendaciones han sido implementadas:

- Los expedientes de créditos han sido actualizados con la información que se registra en el sistema CLSB
- Los límites de crédito han sido revisados y corregidos, además, se ha realizado análisis de la capacidad de los clientes, dicho análisis ha sido aprobado por el gerente de ventas
- Se ha tenido mayor control sobre la creación de nuevos clientes
- Los descuentos han sido aprobados por el gerente de ventas y los descuentos especiales han sido autorizados por parte de la Dirección General

A la fecha la compañía se encuentra en proceso de mejorar el Maestro de clientes, la omisión de información en documentos de recibos de caja y facturas se ha disminuido en gran proporción gracias a la revisión oportuna por parte del supervisor.

Este avance fue posible comprobarlo a través de la revisión posterior otorgada por la administración.

#### 4.9 Viabilidad del proyecto

De acuerdo a las características de la propuesta, se debe contar con los siguientes recursos:

<b>Descripción del Recurso</b>	<b>Valor Quetzales</b>
Humano	15,500.00
Administrativo	1,705.40
Físicos y Tecnológicos	15,280.30
<b>Total</b>	<b>32,485.70</b>

Básicamente son recursos con los que la compañía cuenta en la actualidad, según su estructura; por lo que no requiere costos altos adicionales.

##### 4.9.1 Recurso humano

Se considera que el personal con que cuenta Papeles Latinoamericano, S.A. para el área de cuentas por cobrar es suficiente para dar cumplimiento a lo propuesto, así también tienen el conocimiento de las actividades que se ejecutan en ésta. El personal contratado es el siguiente:

- Encargado de analizar la autorización de crédito, autoriza y suspende pedidos, da seguimiento de recuperación de cartera, suspensión del crédito.
- Contralor general que supervisa los registros contables, financieros y razonabilidad de las cuentas.
- Secretaria que facilita las gestiones de archivo y catalogación de los expedientes de los clientes, elaboración de reportes, notas de crédito; jefe de créditos.

<b>Descripción</b>	<b>Valor Quetzales</b>
Contralor (1)	7,500.00
Contador (1)	4,500.00
Secretaria (1)	3,500.00
<b>Total</b>	<b>15,500.00</b>

#### 4.9.2 Recursos administrativos

Deberá contarse con suministros de oficina básicos: papel y bolígrafos, así como un área donde se desarrollará todo el proceso, la cual deberá estar ubicada en las instalaciones, (archivos, leitz, regla, folder, otros.)

<b>Descripción</b>	<b>Valor Quetzales</b>
Resmas de papel bond	500.00
Bolígrafos	200.00
Lápices	75.00
Reglas	50.00
Folders	36.00
Calculadora	80.00
Tape	23.00
Engrapadora	30.00
Sacagrapas	3.50
Archivos (LEITZ)	350.00
Borrador	15.50
Tijera	22.40
Perforador	45.00
Cartuchos de tinta	275.00
<b>Total</b>	<b>1,705.40</b>

#### 4.9.3 Recursos físicos y tecnológicos

Del sistema contable de la empresa Papeles Latinoamericanos, S.A. generación de reportes, para cuentas por cobrar, antigüedad de saldos, licencia de Office 2007, licencia de Windows 7 Professional.

Se deberá contar con equipo de oficina que permita desarrollar las actividades planificadas.

<b>Descripción</b>	<b>Valor Quetzales</b>
Escritorio	1,500.00
Silla	600.00
Laptop	6,500.00
Monitor	900.00
Mouse	65.00
Impresora	2,300.00
Teléfono	325.00
UPS	90.30
Licencia de Office 2007,	1,500.00
Licencia de Windows 7 Professional.	1,500.00
<b>Total</b>	<b>15,280.30</b>

#### 4.10 ¿Qué impacto financiero tendría ejecutar la propuesta?

Con relación al saldo de las ventas netas del Estado de Pérdidas y Ganancias, por el período correspondiente del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013 de Q. 64,715,526 y el costo de la propuesta correspondiente a Q. 32,485.70 representa un 0.05%, por lo cual no es significativo su gasto, y desde el punto de vista de las Cuentas por cobrar – neto del Estado de Situación Financiera de la Empresa “Papeles Latinoamericanos, S.A” al 31 de diciembre de 2013, que ascienden a Q. 15,061,038, representa un 0.22%, por tal razón; resulta factible su implementación.

**Cronograma de Trabajo**  
**Papeles Latinoamericanos**  
**Por el período del 2013-2014**

No.	Tiempo / Semanas Actividades	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		1	Reunión con Gerencia			■																							
2	Reunión con Jefes de área y colaboradores			■	■																								
3	Planeación de la evaluación integral				■	■																							
4	Aplicación de cuestionarios en áreas de la compañía					■	■	■																					
5	Visita de campo a la planta						■	■																					
6	Entrevista a los colaboradores del área de estudio								■	■																			
7	Determinación de hallazgos encontrados									■	■																		
8	Diagnóstico general y específico										■	■	■																
9	Análisis FODA											■	■	■															
10	Cronograma de trabajo													■	■														
11	Plan de Práctica Empresarial Dirigida														■	■	■												
12	Levantamiento de cuestionarios en área críticas															■	■	■											
13	Análisis de los datos obtenidos																■	■	■										
14	Reunión con colaboradores de área críticas																	■	■										
15	Análisis de la información recolectada																		■	■									
16	Determinación de la situación actual del área crítica																			■	■								
17	Diseño de la propuesta de solución y mejora																				■	■	■						
18	Estudio de la viabilidad del proyecto																					■	■						
19	Aporte para el área de créditos y cobros																						■	■	■				
20	Entrega del Informe Final																							■	■				

## Conclusiones

- El procedimiento de revisión de las cuentas por cobrar ha disminuido, debido a su insuficiente efectividad, aunado a la falta de programas específicos para cada una de las tareas a desempeñar en el área de créditos y cobros de Papeles Latinoamericanos, S.A., las cuales no han permitido obtener los resultados esperados en la depuración de la cartera.
- Se observaron y confrontaron los límites de crédito registrados en el sistema CLSB versus los expedientes de crédito de los clientes, estableciendo que existen casos en los cuales se encuentran sobregirados los saldos existentes en la balanza de antigüedad de saldos de la compañía.
- La compañía Papeles Latinoamericanos, S.A. no cuenta con un adecuado registro y clasificación referente a los límites de crédito, que se encuentran en las cláusulas y condiciones establecidas en la solicitud de crédito y que se consignan en el contrato de cuenta corriente.
- Existe una política de créditos, pero carece de una efectiva divulgación, lo que conlleva a la existencia de sobre giros, apertura de códigos de clientes sin utilizar y descuentos no procedentes, lo que ocasiona acciones que van en detrimento del patrimonio y posicionamiento de la empresa.
- Se analizó la antigüedad de clientes y las cuentas en litigio, y mostraron resultados que indican la deficiente administración, supervisión y seguimiento a las cuentas que presentaban atraso en el pago del cliente y el representante de ventas no informó acerca de ello.
- No existe la divulgación y capacitación requerida para los colaboradores del área de créditos y cobros de la compañía Papeles Latinoamericanos, S.A. acerca del cumplimiento del control existente enfocado a los documentos, procesos y segregación de funciones; lo que ocasiona un desconocimiento y mala aplicación de los procedimientos de los lineamientos existentes.

## Recomendaciones

- Implementar y promover la renovación del área de créditos y cobros de Papeles Latinoamericanos, S.A. con el afán de fortalecer y optimizar las actividades de administración, supervisión y autorización de las funciones ya establecidas, por medio de la creación de estrategias que fortalezcan el patrimonio de la compañía.
- Notificar al personal de las áreas encargadas de ventas y análisis de créditos, en relación a la elaboración de las políticas de créditos y cobros, de manera que sean oficializadas y divulgadas acerca de la importancia de la actualización de datos en los expedientes de cada uno de los clientes a fin de tener soporte adecuado en el sistema CLSB .
- Asignar al Jefe del área de Créditos la responsabilidad y la autorización en relación a los créditos y pedidos de Papeles Latinoamericanos, S.A., así como de la apertura de códigos específicos para la supervisión, administración y asignación del límite de crédito hacia cada uno de los clientes y sus referencias crediticias.
- Dar a conocer y aplicar las políticas de créditos y cobros, al área encargada así como el resguardo de la documentación física de crédito y ser el único autorizado para entregar al vendedor Facturas, Notas de Crédito, Notas de Débito, Notas de Cargo, Recibos de Caja, Formatos de Liquidación, Formatos de Notas de Crédito, Solicitudes de crédito, etc., y la liquidación en el sistema CLSB de los cobros realizados.
- Concientizar la importancia de cobros en relación a saldos morosos, por parte de los representantes de ventas y con ello fortalecer la gestión administrativa de la empresa.
- El área de créditos y cobros deberá velar por el cumplimiento, promoción y divulgación de las normas y políticas de créditos así como informar acerca de cualquier situación anómala que se detecte al momento de realizar las revisiones y evaluaciones periódicas que efectúe al personal de ventas.

## Referencias

Decreto Número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio de Guatemala.

Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo.

Decreto Número 295 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Decreto Número 26-9 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Decreto Número 27-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado.

Decreto Número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala. Ley de Actualización Tributaria.

Decreto Número 4-2012 del Congreso de la República de Guatemala, Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributaria y el Combate a la Defraudación y al Contrabando.

Decreto Número 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto de Solidaridad.

Decreto Número 20-2006 del Congreso de la República de Guatemala, Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria.

Decreto Número 1-98 del Congreso de la República de Guatemala. Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria.

Superintendencia de Administración Tributaria. (2013). *RTU*. Guatemala: SAT

Benavides Pañeda, Raymundo Javier (2007). *Administración*. México, DF: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Buero, Eduardo Jorge (2013). *Cuentas por Cobrar*. Recuperado 22 de noviembre de 2013 en: [http://www.eduardobuero.com.ar/gerencia\\_y\\_control\\_de\\_credito\\_y\\_cobranzas\\_2.htm](http://www.eduardobuero.com.ar/gerencia_y_control_de_credito_y_cobranzas_2.htm)

Cashin J., Neuwirt P., y Levy J. (1990) *Enciclopedia de la Auditoría*. Barcelona-España: Ediciones Centrum Técnicas y Científicas.

Flietman, J. (2007). *Implementación de Calidad Para Implementar modelos de calidad*. México, DF: Editorial Pax.

Diccionario en línea definición abc (2013). *Ventas al Crédito*. Recuperado 22 de noviembre de 2013 en <http://www.definicionabc.com/economia/venta-a-credito.php>

Diccionario en línea y de traducción de idiomas WordReference (2013). *Empresa*. Recuperado 22 de noviembre de 2013 en <http://www.wordreference.com>

Monografías (2004). *Cuentas Por Cobrar*. Recuperado 22 de noviembre de 2013 de <http://www.monografia.com/cuentas por cobrar>.

Morales Flores, Mynor René (s.f.). *Administración Financiera II*. Ciudad de Guatemala. WG CREATIVE

## **Anexos**

### Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Larga trayectoria en el mercado	Ampliación de mercado	No cuenta con un proceso de actualización y modificación de manuales, procedimientos para el área de créditos y cobros, que permitan verificar y revisar de mejor forma las cuentas por cobrar.	Dependencia en los servicios de celulares e internet.
Sólido prestigio	Diversidad de la producción	Asimismo procedimientos autorizados para documentar y archivar en el expediente del cliente cualquier modificación en la base de datos del sistema, incluyendo los cambios que aumenten o disminuyan los límites de crédito y evaluar la capacidad de pago del cliente.	Competencia.
Excelente Calidad	Optimización de los recursos tecnológicos	Poca inversión para dar a conocer la marca.	Asaltos a vendedores.
Producto Terminado para todo tipo de gustos y alcance económico.	Incremento en la producción	Falta de mantenimiento a bodega ocasiona daño a producto terminado.	Extorsiones.
Fácil ubicación y acceso de compra.		Organigrama desactualizado.	Cambios en políticas fiscales del país.
Tecnología buena y moderna		Falta de divulgación de reglamento interior de trabajo.	Falta de garantías de pago
Estabilidad financiera		Carencia de aprobación y autorización de documentos.	

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo No. 1

Cuestionario de presupuesto

**Dirigido a: Contralor General**

No.	Descripción	Si	No	Comentarios
1	¿Se utilizan presupuestos?			
2	¿Qué tipo de presupuestos son autorizados?			
3	¿Son presupuestos rígidos o flexibles en función de los planes a corto, mediano y largo plazo?			
4	¿Se comparan los presupuestos con los resultados reales?			
5	¿Cada área reconoce el presupuesto asignado para el presente año?			
6	¿Los responsables consideran suficiente el presupuesto para el cumplimiento de sus responsabilidades?			
7	¿Tiene algún financiamiento externo la empresa y de quien proviene?			

## Anexo No. 2

Cuestionario de control

**Dirigido a: Contralor General**

No.	Descripción	Si	No	Comentarios
1	¿Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos?			
2	¿Quién define los controles?			
3	¿Están actualizados y funcionan?			
4	¿Hay alguien responsable directamente del control interno?			
5	¿Qué tipos de controles existen?			
6	¿Es necesario modificarlos para que funcionen mejor?			
7	¿Satisface el sistema de control interno las necesidades de la empresa?			
8	¿Se evalúa en general los aspectos de cantidad, costo, tiempo, calidad y forma?			
9	¿Qué departamentos o áreas realizan por sí mismas el control de los planes bajo su responsabilidad?			
10	¿Es menos el costo del control que lo controlado?			
11	¿Son revisados periódicamente los elementos del control interno en cuanto a organización: la estructura orgánica, la asignación de funciones, los procedimientos de operación. En cuanto a personal: sus políticas de selección y capacitación, la eficiencia individual y retribuciones adecuadas. En cuanto a sistemas de información: sistemas contables, sistemas presupuestales, sistemas de procesamiento de datos, informes, graficas, estadísticas. En cuanto a supervisión: por parte de auditores internos y externos, contables y administrativos.			

### Anexo No. 3

Cuestionario de procedimientos

**Dirigido a: Jefe de Créditos y Cobros**

No.	Descripción	Si	No	Comentarios
1	¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos?			
2	¿Son actualizados periódicamente?			
3	¿Quiénes son los responsables de evaluar y actualizar los manuales?			
4	¿Los procedimientos elaborados tienen diagrama de flujo?			
5	¿Existe la política de darlos a conocer al personal responsable?			
6	¿Cómo se les da a conocer?			
7	¿Las formas de registro y control fueron diseñados a las necesidades de la empresa?			
8	¿Se utiliza algún programa de cómputo para el diseño de los procedimientos?			
9	¿El empleo de procedimientos facilita la ejecución del trabajo?			
10	¿Cómo se pueden mejorar los procedimientos?			
11	¿Los procedimientos incluyen: instructivos, responsables, políticas de operación, terminología, áreas de aplicación, otros.			
12	¿Existe un catálogo de formatos?			

#### Anexo No. 4

Cuestionario de sistemas

**Dirigido a: Gerente de Informática**

No.	Descripción	Si	No	Comentarios
1	¿Cuentan con un sistema en la empresa?			
2	¿Quiénes son los responsables de diseñar, implementar y supervisar el funcionamiento de los sistemas?			
3	¿El personal está capacitado para diseñar sistemas?			
4	¿Son eficaces los sistemas para transmitir y controlar las principales operaciones?			
5	¿Los sistemas son adecuados para dar respuestas efectivas a las necesidades y expectativas de los clientes?			
6	¿Hay sistemas para medir el nivel de satisfacción de los clientes?			
7	¿Se cuentan con programas de trabajo para la difusión, capacitación e implementación de los sistemas utilizados para satisfacción del cliente?			
8	¿Los sistemas, métodos y proceso se están sujetos a ciclos de mejoras continuas?			
9	¿Quién es el responsable de la revisión y actualización de los sistemas?			
10	¿Cuándo ocurrió la última actualización de los sistemas?			
11	¿Existen carpetas con la descripción de los equipos?			
12	¿Se cuenta con formatos para concentrar la información requerida en la toma de decisiones?			
13	¿Cómo se respalda la información de los sistemas?			
14	¿El plan de sistema de la empresa es congruente con el plan estratégico?			
15	¿Se utiliza sistemas para transacciones a través del internet?			
16	En la adquisición de tecnología de punta para desarrollar un sistema de información se considera:			
	a) ¿Cuál es la estrategia de la empresa?			
	b) ¿Qué tecnología se puede aplicar?			

#### **Anexo No. 4**

Cuestionario de sistemas

**Dirigido a: Gerente de Informática**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Comentarios</b>
	c) ¿Qué costos y gastos se pueden ahorrar?			
	d) ¿Qué ventajas competitivas se pueden obtener?			
	e) ¿Qué tecnología hay disponible?			
	f) ¿Cómo se deben modificar los modelos de negocio para ganar el mercado?			
	g) ¿Qué tecnología utiliza la competencia?			

## Anexo No. 5

Cuestionario de informática

**Dirigido a: Gerente de Informática**

No.	Descripción	Si	No	Comentarios
1	¿Cuáles son las características principales de la estructura física informática en números de equipos, marcas, modelos, capacidades, ubicaciones, configuraciones, compatibilidades y mantenimiento?			
2	¿Qué tipos de listados se emiten en el área de sistemas?			
3	¿Qué uso les dan?			
4	¿Con qué periodicidad los emite el área de sistemas?			
5	¿Qué procedimientos son efectuados para controlar la información que emite el área de sistemas?			
6	¿Quién vigila el uso o acceso a las instalaciones de informática?			
7	¿Cuáles son los procedimientos de respaldo de la información que se genera?			
8	¿Quién es el responsable de asignar y controla el uso de <i>password</i> por niveles de responsabilidad?			
9	¿Qué planes de contingencia se tienen para cubrir la caída del sistema?			
10	¿Qué tipo de equipo contra incendios hay para salvaguardar las terminales?			
11	¿Existen programas de capacitación permanente para los usuarios del sistema?			
12	¿Qué destino tienen los listados que a han sido utilizados?			
13	¿Qué tipo de software manejan?			
14	¿Se cuentan con los manuales del área de sistemas?			
15	¿Se llevan a cabo los procedimientos?			
16	¿Se encuentra el manual por escrito?			
17	¿Cuáles son las causas principales que limitan la implementación de los sistemas?			
18	¿Tienen los sistemas flexibles para hacer frente a los problemas futuros?			

## Anexo No. 6

Cuestionario de Contabilidad y recursos financieros - Sistema contable -

**Dirigido a: Contralor General**

No.	Descripción	Si	No	Comentarios
1	¿La función contable es responsabilidad de personal de la empresa o de un despacho externo?			
2	¿Se cuenta con un catálogo de cuentas?			
3	¿El catálogo de cuentas comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema contable?			
4	¿Se lleva un control sobre los libros, registro y formas en uso?			
5	¿Existen procedimientos establecidos y normas adoptadas para el manejo de las distintas transacciones como son: compras, ventas, entradas y salidas de caja, pagos, etcétera?			
6	¿La organización contable y los registros estadísticos responde en forma oportuna y accesible a la finalidad de la información?			
7	De la siguiente información financiera, ¿cuál produce la empresa y con qué periodicidad?			
	a) Balance general			
	b) Estado de resultados			
	c) Estado de origen y aplicación de recursos			
	d) Posición de caja			
	e) Otros.			
8	¿Cómo considera la información que contienen los estados financieros?			
9	¿Hay un manual de contabilidad general?			
10	¿Se cuenta con un manual de contabilidad de costos?			
11	¿Existe un sistema presupuestal?			
12	¿Qué retraso existe en el registro de las operaciones en los sistemas de:			
	a) Contabilidad general?			

**Anexo No. 6**

Cuestionario de Contabilidad y recursos financieros - Sistema contable -

**Dirigido a: Contralor General**

No.	Descripción	Si	No	Comentarios
	b) De costos?			
	c) Presupuestal?			
13	¿Hay retraso en la recepción de los informes de los sistemas contables, de costos y presupuestales?			
14	¿Cuál es la causa del retraso?			
15	¿Tienen fechas establecidas para la recepción de informes?			
16	¿Cuáles son las fechas promedio de recepción de informes?			
17	¿Qué tipos de informes se preparan en:			
	a) Contabilidad general?			
	b) Contabilidad de costos?			
	c) Contabilidad presupuestal?			
18	¿Quiénes reciben esta información?			
19	¿Qué estadísticas se preparan por áreas de responsabilidad?			
20	¿Qué mejoras considera usted que se pueden aplicar a los sistemas de registro y de información?			
21	¿Se efectúan estudios periódicos de análisis e interpretación de estados financieros?			
22	¿Qué operaciones se realizan con el equipo de procesamiento de datos?			
23	¿Qué grado de aprovechamiento se obtiene del equipo de procesamiento de datos?			
24	¿Cree usted que los métodos de procesamiento de datos sean los adecuados?			

**Anexo No. 7**

Cuestionario de impuestos

**Dirigido a: Contralor General y Jefe Créditos y Cobros**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Comentarios</b>
1	¿La empresa cumple con sus obligaciones fiscales, federales, estatales y municipales dentro de los plazos establecidos?			
2	¿Qué esfuerzos se han hecho para reducir a un mínimo el pago legal de impuestos?			
3	¿Se tienen contratados los servicios de auditoría externa para fines fiscales?			

## Anexo No. 8

### Cuestionario de Crédito y cobranzas

#### Dirigido a: Jefe Créditos y Cobros

No.	Descripción	Si	No	Comentarios
1	¿Están establecidas políticas de crédito en cuanto a			
	a) ¿Limite?			
	b) ¿Condiciones de pago?			
	c) ¿Descuentos por volumen?			
	d) ¿Pronto pago?			
	e) ¿Cancelación de crédito y/o de cuentas incobrables?			
	f) ¿Autorizaciones de crédito?			
	g) ¿Registros?			
2	¿Cuál es la rotación de su cartera?			
3	¿Cuál ha sido durante los últimos cinco años?			
4	¿Cuál ha sido el porcentaje de cuentas incobrables en función a ventas netas y en función al total de la cartera en los últimos cinco años? (Verifíquese a través de formas.)			
5	¿Es adecuado el sistema de cobranza?			
6	¿Quién hace las investigaciones de crédito?			
7	¿Cómo dan a conocer los resultados?			
8	¿Se lleva registro detallado de los documentos por cobrar y se confrontan con los saldos de contabilidad?			
9	¿Se lleva un registro de documentos descontados que muestre el pasivo contingente?			
10	¿Se producen listas con los estados de cuenta de cada uno de los clientes?			
11	¿Quién es el encargado de los saldos de documentos pendientes de cobro?			
12	¿Con que frecuencia se revisan y analizan estos saldos?			

## Anexo No. 8

Cuestionario de Crédito y cobranzas

**Dirigido a: Jefe Créditos y Cobros**

No.	Descripción	Si	No	Comentarios
13	¿Con que periodicidad se verifican o concilian los saldos con los clientes?			
14	¿Se envían estados de cuenta a los clientes?			
15	¿Se cotejan los estados de cuenta con los clientes?			
16	¿Se clasifican las cuentas por antigüedad de saldos?			
17	¿Dónde y cómo se guardan los documentos por cobrar y documentos en garantía?			
18	¿Se efectúan cobros parciales de los documentos?			
19	¿Se anotan al dorso de los documentos los cobros?			
20	¿Quién es el responsable de la cancelación de saldos incobrables de clientes o de documentos por cobrar			
21	Una vez determinada una cuenta incobrible, ¿Qué proceso se sigue?			

## **Anexo No. 9**

### Cuestionario de Seguros

#### **Dirigido a: Contralor General**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Comentarios</b>
1	¿Qué seguros tienen contratados?			
2	¿Con que compañías?			
3	¿Quién contrata los seguros?			
4	¿Se revisan las condiciones de los seguros existentes con respecto a lo que ofrecen otras aseguradoras?			
5	¿Se lleva un control sobre los seguros?			
6	¿Quién verifica la vigencia de los seguros y sus montos?			

## **Anexo No.10**

### **Normas y Políticas de Créditos y Cobros.**

A continuación se describen las normas y políticas de crédito aplicables al manejo de la cartera de clientes de Papeles Latinoamericanos, S.A.

#### **1) Gestión de Créditos**

El Departamento de Créditos y Cobros es el encargado de la custodia física de los documentos de crédito y el único autorizado para entregar al vendedor Facturas, Notas de Crédito, Notas de Débito, Notas de Cargo, Recibos de Caja, Formatos de Liquidación, Formatos de Notas de Crédito, Solicitudes de crédito, entre otros así como la liquidación en el sistema CLSB de los cobros realizados.

También velará por que la cartera este actualizada diariamente y dará seguimiento de cobro a través del vendedor y directamente con los clientes a través de llamadas telefónicas como de visitas a los mismos.

Los vendedores deberán atender las llamadas y responder a los cuestionamientos del Departamento de Créditos y Cobros en lo concerniente al seguimiento de cobro, documentos, visitas a clientes juntamente con los vendedores, saldos morosos, pedidos, solicitudes de crédito.

Créditos deberá velar por el cumplimiento de las normas y políticas de créditos así como informar acerca de cualquier situación anómala.

#### **2) Autorización de Pedidos Contado**

Por ventas de contado el vendedor recibirá efectivo o cheque certificado o de caja para ingresar pedidos de clientes de contado, Créditos verificará que el depósito por la venta ya se encuentre disponible en las cuentas bancarias de Papeles Latinoamericanos, S.A. para autorizar pedidos.

Para crearle código es necesario llenar el formulario de Solicitud Apertura Código de Contado en el cual se deben especificar los datos generales de la empresa. Debe llevar el nombre y firma del vendedor, Supervisor y Gerente de Ventas.

### 3) **Autorización de Créditos y Pedidos**

El Jefe de Créditos es el responsable de la autorización de créditos y pedidos de Papeles Latinoamericanos, S.A., así como de la apertura de códigos de contado y crédito así como de la administración y supervisión de la cartera de clientes.

### 4) **Plazos y Límites de Crédito**

El plazo de crédito autorizado para todos los clientes de Papeles Latinoamericanos, S.A. es de 30 días y la asignación del límite de crédito dependerá del promedio de volumen de venta mensual que maneje el cliente así como de la investigación de sus referencias crediticias.

### 5) **Requisitos para otorgar Créditos**

Para otorgarle crédito a un cliente se deben llenar los siguientes requisitos:

Llenar la Solicitud de Crédito de Papeles Latinoamericanos, S.A. la cual contiene la siguiente información:

#### **Estructura**

- Datos Generales del Propietario o Representante Legal o Administrador Único.
- Datos de la Empresa
- Referencias Bancarias y Tarjetas de Crédito.
- Referencias Comerciales
- Personas autorizadas para efectuar compras y pedidos.
- Contrato de Crédito.
- Personas que recomiendan el crédito (Vendedor, Supervisor, Gerente de ventas)
- Autorización departamento de créditos Guatemala.
- Requisitos de la solicitud de crédito.
- Observaciones.

### **Documentos legales de la empresa.**

- Fotocopia del Documento Personal de Identificación (DPI) (Propietario, Representante Legal, Administrador Único y Codeudor).
- Fotocopia de Patente de Comercio (Persona Individual)
- Fotocopia de Patente de Comercio y Patente de Sociedades (Persona Jurídica)
- Fotocopia de Acta de Constitución de Sociedad (Persona Jurídica).
- Fotocopia de Acta de Representación Legal (Persona Jurídica).
- Fotocopia de Inscripción en el Registro Mercantil del Representante Legal. (Persona Jurídica)
- Fotocopia de Nombramiento de Administrador Único (Asociaciones).
- Fotocopia de Inscripción del Administrador Único en el Registro Civil (Asociaciones)
- Fotocopia de Acta de Constitución e Inscripción en el Registro Civil (Asociaciones).
- Fotocopia de Constancia de la última Inscripción y Modificación al Registro Tributario Unificado. (Todas)

Para poder darle trámite a la Solicitud de Crédito es indispensable que se llenen todas las casillas de la misma, así como adjuntar la papelería correspondiente.

Cada compra deberá estar amparada por una orden de compra y/o pedido debidamente firmado y sellado, El encargado de la bodega debe llevar el control de estos pedidos como soporte del ingreso de los pedidos al sistema.

Para otorgar el crédito el cliente deberá realizar 3 compras de contado promedio al monto del crédito solicitado.

### **6) Uso de Códigos de Cliente**

Está prohibido utilizar el código de un cliente para facturarle a otra persona o negocio que no esté registrado como cliente de Papeles Latinoamericanos, S.A.

## 7) **Expedientes de Clientes**

Créditos debe mantener un expediente por cada cliente el cual debe contener los siguientes documentos:

- Solicitud de crédito con documentación legal actualizada y con la debida autorización crediticia.
- Histórico de facturas físicas con sus notas de crédito y recibos de caja, notas de cargo por cheques rechazados, ordenadas por fecha. Modificaciones, memorándums, cambios de precios, que impliquen movimientos de datos y saldos del cliente.
- Los documentos deben estar archivados en los expedientes al día, para mantener la información disponible para cualquier revisión de los movimientos del cliente.

## 8) **Recibos de Caja**

Es obligación del vendedor o departamento de créditos emitir Recibo de Caja por cada cobro de documentos crédito de Papeles Latinoamericanos, S.A.

En el Recibo de Caja se debe especificar lo siguiente:

**Código de Cliente**

**Nombre del Cliente**

**Fecha de Emisión**

**Dirección del cliente**

**Valor total del recibo en quetzales**

**Describir la información del pago de facturas:**

Fecha de Factura

Numero de Factura

Valor o Saldo de Factura (Suma de una o varias facturas pagadas)

Descuento (2% y otros)

Valor pagado

Saldo

**Valor total del recibo en letras:**

Observaciones (si las hubiere o en el caso de cheques posfechados la fecha de cobro)

**Forma de pago:**

Efectivo marcarlo con una X.

Cheque:           Anotar número de cheque y banco librador.

**Código de vendedor:**

Numero de código de vendedor CLSB (vendedor/cobrador)

Firma de vendedor (Por Papeles)

El total de recibos emitidos debe cuadrar con el total del depósito de lo contrario créditos no recibirá ningún documento para liquidarlo en el sistema hasta que haya sido corregido.

El vendedor es el responsable del manejo de su talonario de Recibos de Caja. Por ningún motivo deberá entregar su talonario a ningún otro vendedor o a su Supervisor o Gerente de Ventas. Tampoco es permitido que un vendedor le cobre a facturas a otro vendedor.

Todos los Recibos de Caja deben ser entregados al departamento de créditos y cobros quien verificará que estos estén emitidos correctamente sin ninguna alteración o tachadura y que sean legibles.

Los Recibos de Caja que anule el vendedor tienen que ser entregados al departamento de créditos y cobros, el original y sus tres copias. Se debe escribir el título de ANULADO y observaciones se deberá anotar el motivo por el cual fue anulado. Así mismo velar por que no sean demasiados los Recibos Anulados.

En el caso de los cheques posfechados, cada vez que el vendedor se presente a liquidar y entregar sus recibos al departamento de créditos deberá entregar fotocopia del recibo de caja y el cheque posfechado para llevar el control del correlativo correspondiente.

En el caso de pérdida o que el vendedor le sean robados los documentos de cobro así como su talonario de recibos de caja, deberá poner la denuncia ante las autoridades correspondientes y presentar fotocopia de la misma al departamento de créditos quien realizará un arqueo de documentos para soportar los correlativos y el soporte de cobro a través de certificaciones contables.

**9) Entrega de Documentos a los clientes**

Se entregaran las facturas a los clientes cuando estas estén totalmente canceladas.

**10) Recepción de Cheques**

Recibir Cheques únicamente a nombre de Papeles Latinoamericanos, S.A. con sello o escritura de NO NEGOCIABLE; ningún vendedor debe recibir un cheque a su nombre y endosarlo a la empresa.

- Está prohibido recibir cheques de terceras personas.
- Está prohibido liquidar cobros con cheques de las cuentas personales del vendedor.

**11) Cheques de Caja o Gerencia**

Si se reciben cheques de bancos en los cuales Papeles Latinoamericanos, S.A. no tiene cuenta, se deberá comprar cheque de caja para asegurarnos los fondos y evitar el rechazo de cheques, o cuando un cliente nuevo nos haga un pedido voluminoso de contado.

**12) Cheques Posfechados**

Está Prohibida la recepción de Cheques Posfechados como pago de ventas al contado.

**13) Endoso de Cheques**

Endosar inmediatamente los cheques recibidos a nombre de Papeles Latinoamericanos, S.A. con todos los datos especificados en el sello de endoso.

**Depositar en Cuenta:** \_\_\_\_\_

**Número:** \_\_\_\_\_

**PAPELES LATINOAMERICANOS, S.A.**

**Cliente:** \_\_\_\_\_ **Vendedor:** \_\_\_\_\_

**Factura:** \_\_\_\_\_ **Recibo:** \_\_\_\_\_

**14) Depósito de los Cobros**

Depositar únicamente a las cuentas de Papeles Latinoamericanos, S.A. todos los cobros de documentos de crédito de la empresa.

Se pueden emitir varios recibos por un mismo depósito, pero no varios depósitos por un recibo ya que en el sistema CLSB no se puede operar de esta forma. (Toda vez sea de un mismo código de cliente).

**15) Fechas de Depósitos**

Realizar los depósitos bancarios el mismo día en que se recibe el cobro. El vendedor deberá verificar antes de salir del banco que la boleta este certificada a nombre de Papeles Latinoamericanos, S.A. por el valor correspondiente.

**16) Cuentas Bancarias para los Depósitos**

Los cheques recibidos a nombre de Papeles Latinoamericanos, S.A. deben ser depositados en la cuenta del mismo banco librador del cheque en las cuales la empresa posee cuenta, con esto se evitará tener cheques rechazados y permitirá obtener la disponibilidad inmediata de fondos.

**17) Depósito de cobros en Efectivo**

Todos los cobros en efectivo deben ser depositados inmediatamente en el banco más cercano al lugar del cobro para poder continuar con la ruta de cobro y venta evitando de esta forma asaltos.

**18) Liquidación de Cobros**

Todos los cobros realizados en el día deben ser reportados y liquidados a más tardar al día siguiente a primera hora al departamento de créditos y cobros vía fax, correo electrónico u otro medio y confirmarlo con el personal de créditos para la actualización de la cartera y la liberación automática de pedidos.

Los vendedores deberán de liquidar sus documentos al departamento de créditos en los días y horarios establecidos para tal efecto. Deben presentarse a Créditos con sus documentos en orden y completos para realizar el arqueo de documentos.

**Recibos de caja:**

Copia rosada:	Engrapado con la Boleta de deposito
Copia amarilla:	Suelta y en orden correlativo
Copia verde:	Suelta y en orden correlativo
Recibos Anulados:	Completo Anulado y con justificación.
Fotocopias de recibos:	Con fotocopia de cheques posfechados
Talonnario de recibos.	Los recibos que no han sido utilizados.

**Facturas:**

Facturas o contraseñas originales que no fueron cobradas.

**Notas de Crédito:**

Copias verdes firmadas de recibido por parte del cliente.

El vendedor deberá estar presente al momento de entregar dichos documentos y no salir del área de créditos cuando se le esté arqueando su cartera. Así mismo se verificarán los saldos los cuales el vendedor informará a créditos las fechas de los cobros de saldos atrasados si los hubiese.

**19) Depósitos efectuados por los clientes**

Si se reciben depósitos efectuados por el cliente a las cuentas de Papeles Latinoamericanos, S.A. se debe especificar en el Recibo de Caja en la casilla de observaciones que el cliente realizo el depósito y que se está emitiendo el recibo por la recepción del mismo y que el cliente firme el recibo confirmando esta situación.

**20) Descuento Pronto Pago**

El descuento del 2% por pronto pago se otorgara a los clientes que cancelen sus facturas dentro de los 25 días de la fecha de recepción del producto, y se otorgará según el tipo de cliente y se

otorgará dicho descuento únicamente a los clientes que la Dirección de Comercialización determine.

Está prohibido otorgar el 2% por pronto pago a clientes del Área Institucional, salvo casos especiales y con la debida autorización de la Dirección de Comercialización.

**21) Cientes de Contado**

El vendedor es el responsable del saldo por incumplimiento del Pago de los Clientes de Contado.

**22) Refacturaciones**

Están Prohibidas las Refacturaciones por cualquier motivo, por lo que el vendedor deberá velar por que los datos de facturación sean los correctos. El Gerente de Ventas deberá darle seguimiento a los precios y ofertas y que estas estén generadas en el sistema.

**23) Notas de Crédito**

Para tramitar notas de crédito se debe llenar el formato establecido para tal efecto en el cual debe firmar el Cliente, Vendedor, Supervisor y Gerente de Ventas.

Están prohibidas las solicitudes de emisión de Notas de Crédito por diferencias en precios exceptuando las autorizadas por la Dirección de Comercialización las cuales deben llevar el soporte de autorización respectivo ya que las notas de crédito por este rubro están sujetas a auditoría de precios.

El vendedor deberá tramitar en tiempo todas las Notas de Crédito por Gastos Autorizados por la Dirección de Comercialización.

**24) Facturación**

Se emitirá facturación automática sin retención de créditos cuando los pedidos ingresados cumplan con los parámetros de créditos delimitados en el sistema que son plazo y límite de

crédito, si no cumplen con los parámetros de créditos, los pedidos quedaran en estado pendiente o traslado.

Está prohibido sacar producto de la Bodega sin que se haya emitido la factura correspondiente.

Está prohibido emitir e imprimir facturas en otro programa que no sea el sistema CLSB.

El encargado de la Bodega deberá entregar todas las facturas emitidas diariamente de la siguiente forma:

**Original: Créditos**

Con firma y sello de recibido de parte del cliente, así como la fecha en que fue recibido el producto, también deberán anotar el nombre de quien firma y en algunos casos especiales deberán recibir contraseña de pago u orden de compra para el trámite de la misma.

**Rosada: Contabilidad**

En correlativo sin que falte ninguna.

**Celeste: Créditos**

En correlativo sin que falte ninguna.

**Amarilla: Cliente**

Para que el cliente registre contablemente el ingreso de producto a su bodega.

**Verde: Bodega**

En correlativo sin que falte ninguna. (Esta deberá estar en custodia del facturador).

**Facturas Anuladas:**

Las facturas son anuladas con nota de crédito fiscal a menos que se salte el correlativo se de anular con el sello de ANULADO.

Cuando se anule con sello de anulado el juego completo debe ser trasladado al departamento de contabilidad para su archivo en el correlativo de facturas.

En el caso de facturas anuladas con nota de crédito fiscal se debe entregar a contabilidad la copia rosada de la factura y la rosada de la nota de crédito. El resto de copias y la original deben ser entregadas a créditos y cobros quien llevara un archivador para archivar solamente las facturas anuladas en orden de fecha número por mes.

**Notas de crédito por devolución:**

El facturador deberá realizar notas de crédito por devolución únicamente si verifica el ingreso físico a la bodega. Las notas de crédito por devolución deben ser firmadas por el facturador como responsable del manejo del inventario.

**Corte de Formas:**

Un delegado de contabilidad deberá realizar corte de formas semanal de los documentos emitidos por facturación y créditos.

**25) Facturación de Muestras**

Toda muestra, donación, bonificación de producto debe ser facturada al código de cliente 9097602 de Papeles Latinoamericanos, S.A. y será cancelada en el sistema por el departamento de créditos y cobros con nota de crédito interna solamente si están justificadas con la firma y sello de recibido en la factura de parte del cliente o adjuntando el formulario de Requerimiento de Muestras donde haga constar que un cliente de registrado como tal en la maestra de clientes de Papeles fue quien recibió dicho producto de lo contrario la persona que tramito y recibió el pedido será el responsable de pagar el saldo.

En el caso de que el producto sirva solamente para exhibición en eventos o regalo a visitantes o donaciones, las facturas pueden ser autorizadas por la Dirección Comercial.

Así mismo las facturas emitidas por producto requerido por la Dirección General debe llevar el sello y firma de recibido por parte de la secretaria de la dirección.

Los pedidos por este concepto deben ser autorizados por el Gerente de Ventas con el visto bueno de la Dirección de Comercialización, estos pedidos deben ser ingresados al sistema únicamente por la secretaria de ventas quien enviará a créditos un correo indicando el número de pedido, éste correo será impreso y adjuntado a la factura para tener identificado al responsable de la operación.

#### **26) Dirección de despacho**

En el sistema CLSB se ingresa por cada cliente la dirección de entrega del producto que es en el sistema un punto de envío o varios si así lo solicita la Gerencia de Ventas. Por ningún motivo se debe entregar producto a una dirección distinta a la registrada en la factura (Despachado a:)

#### **27) Responsabilidad y seguimiento de los cobros**

Es responsabilidad del vendedor el cumplimiento del cobro a los clientes, deberá revisar su cartera determinar que facturas son las que vencerán y solicitarlas al créditos y cobros quien entregará los documentos listados, el vendedor deberá firmar de recibido.

Se deben cobrar todas las facturas de acuerdo a la fecha de vencimiento en orden y sin excepción. No se debe cancelar una factura reciente y dejar pendiente de cobro una más antigua.

La Gerencia de Ventas deberá reunirse semanalmente con créditos y el equipo de ventas para analizar todas y cada una de las cuentas por cobrar y establecer fechas de cumplimiento de objetivos de cobro para mantener una cartera sana basada en las políticas establecidas y parametrizadas en el sistema.

#### **28) Cierre de Mes**

Para el cierre de créditos y facturación de fin de mes se deben realizar las siguientes actividades:

Los vendedores deberán presentarse a liquidar en el día y la hora en que créditos le indique ya que se realiza un cierre a nivel corporación y debemos cumplir con el horario establecido.

El facturador debe informar y confirmar a créditos y cobros que ya cerró la facturación e indicar el número de la última factura y nota de crédito emitida.

Créditos y cobros informará sobre el cierre de operación de la cartera e indicará el monto total de los cobros realizados.

### **29) Correlativos de Créditos**

El departamento de créditos deberá mantener un correlativo de los siguientes documentos:

- Notas de crédito fiscal por descuentos.
- Notas de crédito fiscal por devolución.
- Notas de crédito internas.
- Notas internas de cargo por cheques rechazados.
- Notas de débito fiscal
- Recibos de caja por vendedor.
- Carteras de fin de mes.

### **30) Información y reportes**

Créditos proporcionará estados de cuenta a todos los vendedores para el seguimiento de cobro, formularios y formatos para las actividades de créditos así como información telefónica de saldos de documentos estatus crediticio. Así mismo dará toda la información requerida como lo son reportes, información de ingresos de cobros, papelería, etc. Así como informar el incumplimiento de las normas y políticas anteriores.

Atentamente,

Jefe de Créditos y Cobros

Director de Comercial