

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



Diseño de un sistema de control administrativo y financiero de cuentas por cobrar de una empresa dedicada a la distribución de productos químicos para la industria y el comercio de la Empresa SOLQUIGUA
(Tesis de Licenciatura)

Sergio Alberto Balcarcel García

Guatemala, abril 2016

Diseño de un sistema de control administrativo y financiero de cuentas por cobrar de una empresa dedicada a la distribución de productos químicos para la industria y el comercio de la Empresa SOLQUIGUA
(Tesis de Licenciatura)

Sergio Alberto Balcarcel Garcia

Lic. Ernesto Ramón Tzún Coxaj (**Asesor**)

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

Guatemala, abril 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de las Ciencias Económicas

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Renaldo Antonio Girón Díaz
Vicedecano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez
Coordinadora



REF.:C.C.E.E.ACCA.CPA.A02-PS.001.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 12 DE MARZO DE 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciado Ernesto Tzún

Revisor: Licenciado Mario Salazar

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

Tesis titulada: “Diseño de un sistema de control administrativo y financiero de cuentas por cobrar de una empresa dedicada a la distribución de productos químicos para la industria y el comercio de la empresa SOLQUIGUA”

Presentada por: Sergio Balcarcel Garcia

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

En el grado de: Licenciado.



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

Guatemala 09 de noviembre 2015

Licenciada Lucrecia Cardoza
Universidad Panamerica
Facultad de Ciencias Económicas

Estimada licenciada

En relación al trabajo de tutoría de tesis del Tema **"Diseño de un sistema de control administrativo y financiero de cuentas por cobrar de una empresa dedicada a la distribución de productos químicos para la industria y el comercio, de la Empresa SOLQUIGUA"**, realizado por **Sergio Alberto Balcarcel Garcia**, carné No. 201506530, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor. He procedido a la tutoría del mismo observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe final cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Competencia Profesional - ETCP - con la nota de 91 puntos.

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



Lic. Ernesto Ramón Tzún Coxaj
Colegiado 3658

Guatemala, 8 diciembre de 2015

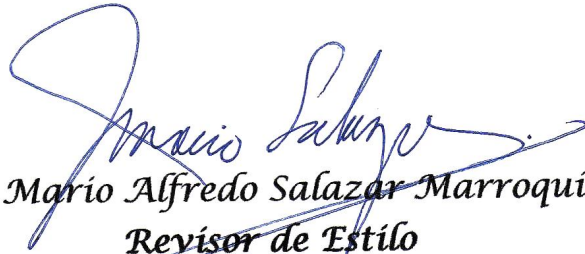
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al informe final de tesis, con el tema, **“Diseño de un sistema de control administrativo y financiero de cuentas por cobrar de una empresa dedicada a la distribución de productos químicos para la industria y el comercio de la Empresa SOLQUIGUA”** realizado por **Sergio Alberto Balcarcel García**, con Carné No. 201506530 estudiante de la carrera de Licenciatura de en Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

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



Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor de Estilo

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1: Marco Contextual	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	9
1.3 Pregunta de investigación	11
1.4 Justificación de la investigación	11
1.5 Objetivos de la investigación	11
1.5.1 Objetivo General	11
1.5.2 Objetivo Específico	12
1.6 Alcances y límites de la investigación	12
Capítulo 2: Marco Conceptual	
2.1 Cuentas por cobrar en una empresa comercializadora de productos químicos	14
2.1.1 Definición	14
2.1.2 Clasificación de las Cuentas por Cobrar	14
2.1.3 Cuentas por Cobrar Comerciales	15
2.1.4 Cuentas por Cobrar no Comerciales	15
2.2 Importancia de las Cuentas por Cobrar	16
2.3 Reconocimiento y Medición de las Cuentas por Cobrar con base a NIIF PYMES (Sección 11 instrumentos financieros y sección 12 otros temas relacionados)	17
2.4 Cuentas Incobrables	17
2.4.1 Características de las cuentas dudosas e incobrables	17
2.4.2 Estimación para Cuentas Incobrables	18
2.4.3 Aspecto Legal para la Estimación de Cuentas Incobrables	20
2.4.4 Métodos para estimar las cuentas incobrables	21
Capítulo 3: Marco Metodológico	
3.1 Tipo de investigación	22
3.2 Sujetos de la investigación	22

3.3 Instrumentos de medición	23
3.4 Diseño de la investigación	23
Capítulo 4: Resultados de la investigación	
4.1 Muestreo	25
4.2 Presentación de Resultados	32
4.3 Análisis de Resultados	44
4.4 Conclusiones de la investigación	57
Capítulo 5: Propuesta de solución a la problemática	
5.1 Introducción	58
5.2 Justificación	58
5.3 Objetivos de la propuesta	59
5.3.1 Objetivo general	59
5.3.2 Objetivos específico	59
5.4 Desarrollo de la propuesta	60
5.5 Programa de implementación	74
5.6 Presupuesto de la propuesta	75
Conclusiones	76
Recomendaciones	77
Referencias	78
Anexos	80

Lista de Cuadros

Cuadro No.		Página
1.	Balance General	36
2.	Estado de Resultados	37
3.	Información financiera SOLQUIGUA año 2015	38
4.	Análisis mensual de la antigüedad de la cartera	41
5.	Análisis cartera de clientes excesiva	42
6.	Estatus listado precursores de clientes	42
7.	Antigüedad de saldos resumida	44
8.	Propuesta: procedimiento de crédito	62
9.	Cuadro análisis de cartera por antigüedad	69
10.	Cuadro análisis de cartera vencida por antigüedad	69
11.	Presupuesto contratación de cobrador	71
12.	Plan recuperación cartera morosa sin afiliadas	73

Lista de Diagramas

Diagrama No.		Página
1.	Organigrama de la empresa	05
2.	Diagrama de causa y efecto	10

Lista de Flujogramas

Flujograma No.		Página
1.	Flujo de procesos de los créditos y cobros	26

Lista de Gráficas

Gráfica No.		Página
1.	Análisis 80/20 de clientes y productos para la venta	27
2.	Cálculo capital de trabajo por agotamiento	28

Lista de Tablas

Tabla No.		Página
1.	Plan actualización expedientes de clientes, límites y días crédito	70

Lista de Razones

Rotación de cuentas por cobrar	38
Período promedio de cobro	39
Período promedio de pago	39
Margen de utilidad neta operativa	40
Período de cobranza	46

Resumen

El presente trabajo de tesis titulado: Diseño de un sistema de control administrativo y financiero de cuentas por cobrar, en una empresa distribuidora de productos químicos de la Empresa SOLQUIGUA, tiene como planteamiento del problema establecer procedimientos, estándares, políticas de venta, de crédito y de cobro óptimos que ayuden a gestionar las cuentas por cobrar; que mejoren la administración de los recursos, y que se transformen en resultados económicos positivos que beneficien a la empresa para el cumplimiento de sus objetivos, planes y compromisos financieros.

El estudio se desarrolló por medio de una evaluación integral y a través de la investigación bibliográfica para conocer lo relacionado a la empresa comercializadora de productos químicos, así como los métodos para el análisis administrativo de cuentas por cobrar; y también se llevó a cabo una investigación de campo donde se analizó información financiera proporcionada, durante los años 2014 y 2015.

Para realizar este proyecto de investigación, se ha descrito una justificación del problema, en donde se exponen las razones de la investigación, se indican los objetivos, antecedentes, Marco Teórico y Referencial, y también un resultado, análisis y discusión de resultados que describe la potencial solución del problema planteado.

Para el estudio y análisis financiero presentado en esta investigación, se presenta el balance general y estado de resultados del período 2014 al 2015 de la empresa objeto de estudio e investigación, cuya descripción y antecedentes se describen al inicio del Capítulo 4; y con base a esta información se realizó el análisis financiero correspondiente a la gestión administrativa de cuentas por cobrar.

Del análisis efectuado a la empresa, se concluyó que la tasa de rendimiento sobre la inversión para el año 2015 fue del 21.67%, y el aporte de las ventas al crédito a este rendimiento fue del

15.78%; dato significativo que demuestra que las cuentas por cobrar merecen especial atención, además que este rubro es parte importante del capital de trabajo de la empresa para subsistir. También se concluyó, a través de un estudio de escenarios factibles donde se calculan rubros importantes para optimizar la gestión administrativa de cuentas por cobrar; que es necesario aplicar políticas, procedimientos y períodos de crédito adecuados al giro del negocio, que proyecte beneficios económicos a la empresa; además de aplicar medidas de control y seguimiento a dichas políticas conforme las necesidades y evolución del negocio.

Se describen además, herramientas de análisis de cartera con el fin de que los mismos contribuyan a administrar la cartera de clientes, de forma clara, sencilla, responsable y eficiente. Al finalizar, se presenta como resultado de esta investigación, una propuesta de solución o de procedimientos y políticas expresados en conclusiones y recomendaciones para el perfeccionamiento de la gestión administrativa de cuentas por cobrar.

Introducción

A fin de conservar los clientes actuales y atraer nuevos, las empresas deben conceder créditos y mantener inventarios. Las cuentas por cobrar representan el total del crédito otorgado por una empresa a sus clientes, el cual se determina a través de su volumen de ventas a crédito. El pago de los clientes debiera recuperarse en un plazo normal de crédito que la misma empresa estipula y que debe ser semejante al promedio que conceden los negocios de la misma industria. Puede suceder un desequilibrio financiero si se otorga demasiado crédito a los clientes, porque esto podría significar una reducción en las utilidades e incluso pérdidas; por ello, se analiza en este proyecto de investigación, varios puntos sobre una planeación administrativa de las cuentas por cobrar.

Algunas de las interrogantes en este informe son:

¿Cómo está formado el sistema de créditos y cobros en una empresa distribuidora de productos químicos?

¿Existen conflictos en la recuperación de los créditos?

¿Cómo se manejan las carteras de clientes?

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

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

El planteamiento del problema de este trabajo de investigación es que hacen falta precedentes de procedimientos, estándares, políticas de venta, de crédito y de cobro óptimos que ayuden a gestionar las cuentas por cobrar; que mejoren la administración de los recursos, y que se transformen en resultados económicos positivos que beneficien a la empresa para el cumplimiento de sus objetivos, planes y compromisos financieros.

En este sentido, la justificación de la investigación se encuentra en que se deben evidenciar las fallas comunes de la gestión administrativa de cuentas por cobrar, e introducir propuestas de

políticas de créditos que ayuden a mejorar significativamente la administración de las cuentas y contribuir al aumento de los resultados financieros de las entidades económicas del país. El objetivo general de este trabajo es: Crear una propuesta administrativa de cuentas por cobrar eficiente que brinde apoyo a la gestión financiera y toma de decisiones. Además de proponer políticas y procedimientos de crédito que beneficien la administración de cuentas; efectuar un análisis financiero para identificar las causas que hacen ineficiente la administración de cuentas por cobrar; y establecer políticas de cobranza acorde al giro del negocio para reducir riesgos y elevar utilidades; entre otros.

En la presentación y discusión de resultados se considera que la empresa objeto de estudio presenta deficiencia en la administración de sus cuentas por cobrar; tendrán la oportunidad de implementar una propuesta que incluye procedimientos, parámetros y políticas de crédito que les ayude a reducir riesgos y elevar sus utilidades, además de generar información que mejore la administración de estos activos.

En tal sentido, este trabajo está estructurado por capítulos. El primer Capítulo contiene los antecedentes en el cual se desarrollan las generalidades de la empresa distribidora de productos químicos y también se presenta un Marco Referencial Teórico sobre la planeación administrativa de cuentas por cobrar.

El segundo Capítulo conlleva el Marco Teórico, que es la extracción y recopilación de los conceptos relevantes necesarios para sustentar con el tema de administración de cuentas por cobrar. El tercer Capítulo describe la metodología y tipo de investigación de este trabajo. En el Capítulo cuatro se desarrolla los resultados del proyecto, discusión y presentación de resultados, de la empresa objeto de estudio, donde se describen, calculan y analizan los resultados de la gestión administrativa de cuentas por cobrar de dicha empresa. Por último, se presenta un Capítulo en este caso el quinto que expone una propuesta de solución donde se estipulan una serie de procedimientos, estándares y políticas de crédito que ayuden a mejorar la gestión administrativa de cuentas por cobrar en empresas comercializadora de productos químicos con el fin de obtener beneficios a través de resultados económicos positivos.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 Antecedentes

a. Actividad principal

La empresa SOLQUIGUA fue fundada en el año 1992 y su actividad principal es la fabricación y mezcla de solventes, toda clase de productos químicos, encargarse por cuenta propia o ajena de proyectar, construir, organizar, tomar participación en el capital, en el financiamiento, adquisición o en la liquidación de todo género de empresas industriales, comerciales o de cualquier índole, suscribir, adquirir, transmitir, recibir; y otros que constan en la escritura social. Además, importación, exportación, distribución, compra y venta de materias primas para todo tipo de industria, importación papel bond y sus derivados e importación y exportación de lubricantes de su propia marca.

b. Rama

Comercial y con ciertos procesos de producción o maquila de materias primas importadas con la aplicación o formulación de recetas para obtener subproductos utilizados para la venta local a diferentes tipos de industria de alimentos, pinturas, automotriz, entre otros. Y para la exportación en menor cantidad, estando entre sus principales productos la mezcla y obtención del thinner que no debe faltar nunca en su portafolio por la alta demanda que este producto tiene. La mayor parte de sus productos son importados de México donde se encuentra ubicada su casa matriz, Estados Unidos y una parte de Europa y Asia, realiza compras locales también pero en menor cantidad no mayor a los US\$50,000.00 al mes por disposición de casa matriz. Importa una buena cantidad de producto a granel (pipas de productos químicos (materia prima)) que luego son envasados localmente para su distribución y venta en el mercado local.

El desarrollo de la presente práctica se llevó a cabo en el departamento financiero de la empresa SOLQUIGUA. Los sujetos de investigación fueron el gerente general, gerente financiero, contador, así como el personal que se relaciona con cuentas por cobrar y el manejo y control del efectivo.

c. Giro

Empresa Comercial, intermediaria entre productor y consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados.

d. Capital

Está dividido y representado en acciones y su casa matriz está ubicada en la ciudad de México a quien reporta y posee el 100% de sus acciones, la cual tiene operaciones en toda latinoamérica y Brasil. Por lo que la empresa subsidiaria establecida en el territorio Guatemalteco la convierte en una empresa transnacional sujeta incluso a estudios y evaluación de precios de transferencia requerida obligatoriamente por parte de las autoridades locales competentes.

e. Antecedentes

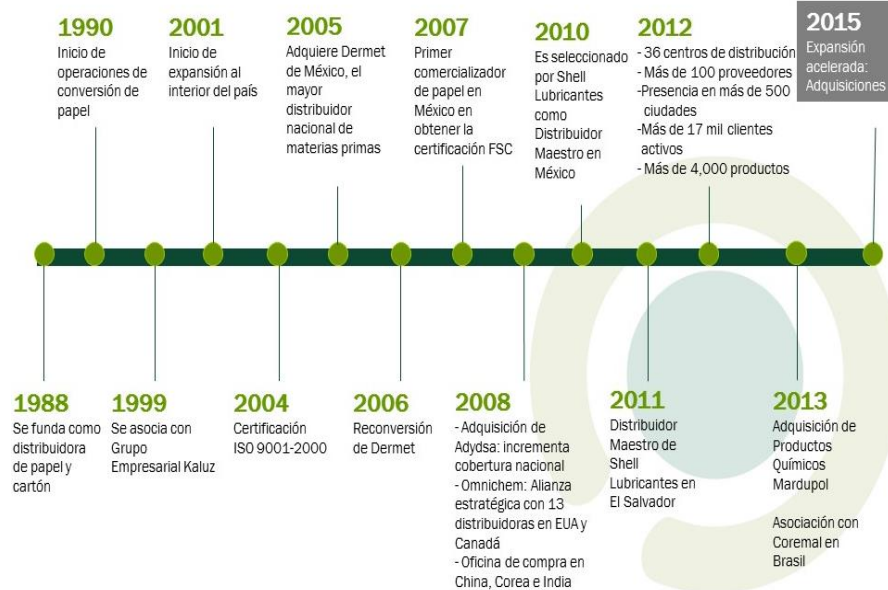
Sus operaciones en Guatemala se remontan desde hace más de 20 años, por lo que goza de gran trayectoria y experiencia en el mercado nacional y centroamericano y que además, pertenece a un grupo de empresas localizadas en el territorio mexicano siendo subsidiaria de esta la cual tienen operaciones en toda latinoamérica y Brasil, a partir del 2006 sufrió una reconversión de su nombre comercial y razón social con el cual se mantiene hasta la fecha. Actualmente en Guatemala cuenta con una planta de producción, donde además es almacenado el producto a granel, oficinas con su bodega donde es almacenado el producto envasado en toneles sacos u otras presentaciones.

Planta de químicos y solventes



Esquema evolución de la empresa SOLQUIGUA

Evolución



Fuente: Elaboración Propia, datos proporcionados por la empresa.

Por ser empresa transnacional con casa matriz en México constantemente está siendo auditada por parte de la auditoría interna corporativa y requerida información por estos y por la alta dirección en forma semanal, mensual y anual, la cual es enviada por medio de correo electrónico y aplicaciones por internet, sus estados financieros son auditados cada año por una firma de auditores independientes de reconocido prestigio y honorabilidad en Guatemala.

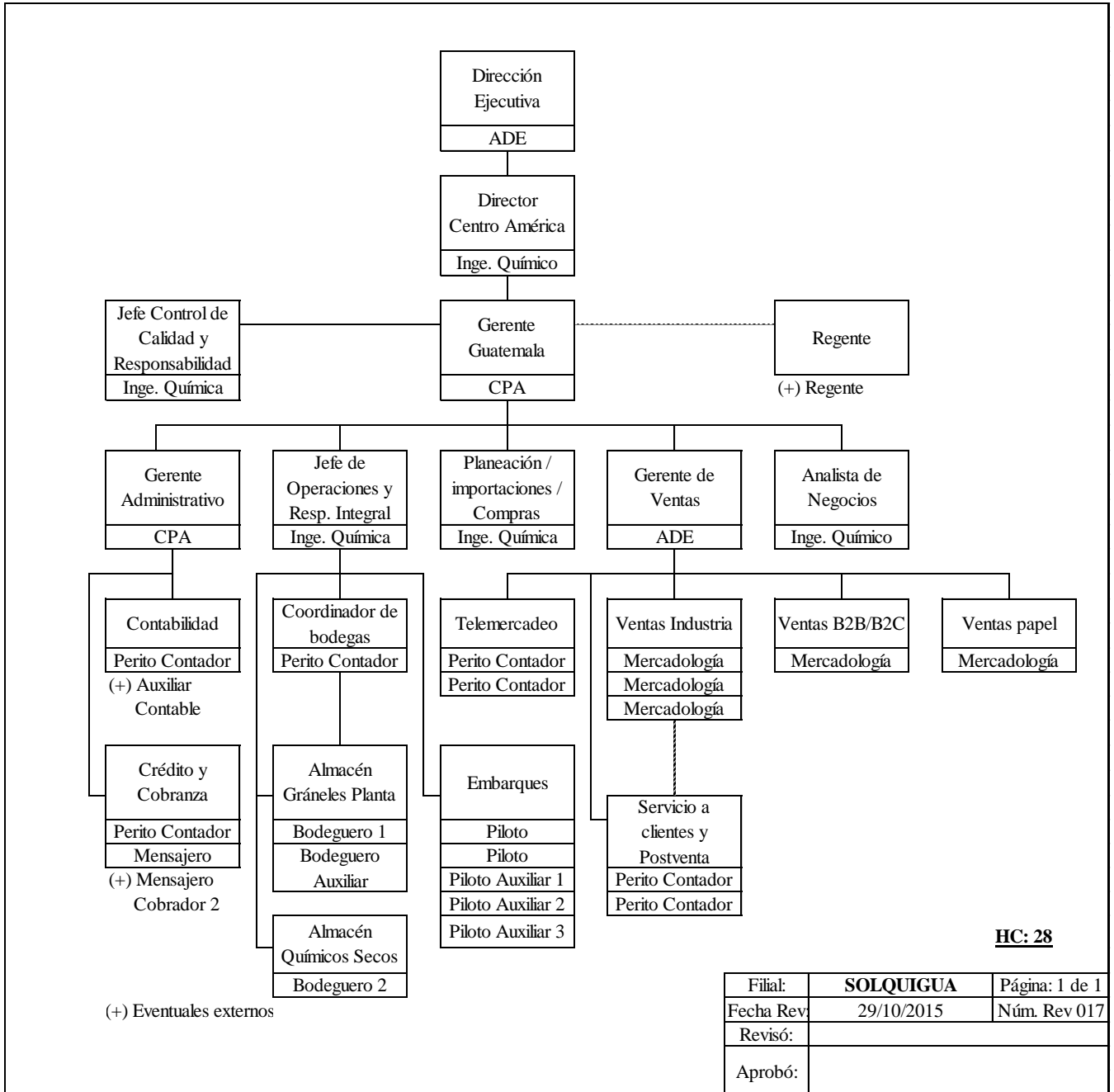
f. Personal

La empresa SOLQUIGUA no posee un departamento de Recursos Humanos como tal, el proceso de reclutamiento recae sobre la necesidad de cada departamento o área con el visto bueno de Gerencia General siendo evaluados además por Recursos Humanos Corporativo debido que la empresa es subsidiaria con casa matriz ubicada en Los Estados Unidos Mexicanos, quedando la parte administrativa, cálculo y pago de salarios, comisiones y prestaciones laborales a cargo de Jefe Administrativo Financiero. Actualmente cuenta con 33 colaboradores, siendo sus principales líneas de mando: Director Ejecutivo (en México), Director Centroamérica, Gerente Guatemala, Jefe Control de Calidad y Responsabilidad Integral, Regente (persona externa), Gerente Administrativo y Financiero, Jefe de Operaciones y Responsabilidad Integral, Planeación/Importaciones/Compras, Gerente de Ventas y Analista de Negocios y debajo de estos puestos con su equipo de trabajo que hacen el resto del personal.

El 99% del personal está por contrato de trabajo indefinido, y solamente un mensajero con factura y una persona de limpieza con factura especial, ambos a tiempo completo y una regente con factura por honorarios profesionales. La empresa a la fecha está al día con sus obligaciones patronales, laborales y fiscales.

Diagrama 1

g. Organigrama Empresa SOLQUIGUA



HC: 28

Filial:	SOLQUIGUA	Página: 1 de 1
Fecha Rev:	29/10/2015	Núm. Rev 017
Revisó:		
Aprobó:		

Fuente: Elaboración Propia.

h. Marco Tributario

La empresa, como ente mercantil, está obligada al cumplimiento de la legislación vigente siguiente:

- Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto No. 10-2012, del Congreso de la República de Guatemala y reformas.

La empresa opera de conformidad con la sección III Régimen Sobre Las Utilidades de Actividades Lucrativas el Artículo No. 19 de esta ley específicamente indica que, los contribuyentes que se inscriban al Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas, deben determinar su renta imponible, deduciendo de su renta bruta las rentas exentas y los costos y gastos deducibles de conformidad con esta ley y debe sumar los costos y gastos para la generación de rentas exentas. La empresa como está inscrita en este régimen del Impuesto Sobre la Renta, el cual se declara a la institución fiscalizadora con base a cierres parciales en forma trimestral y al concluir cada ejercicio fiscal contable, se hace la liquidación anual para declarar el impuesto en los primeros tres meses del año siguiente de acuerdo a este documento legal. Está afectada también al Impuesto Sobre la Renta de facturas especiales, debe retener este impuesto de los sueldos y salarios que cancela a los empleados que, conforme la legislación actual, están afectados al mismo. El impuesto se determina sobre el porcentaje del 25% a partir del 2015 para adelante sobre la renta imponible.

- Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto No. 27-92, del Congreso de la República de Guatemala.

La empresa está afectada a este impuesto por la actividad comercial que realiza, y se determina el impuesto bajo el régimen general, efectúa pagos mensuales; del total del débito fiscal se deduce el crédito fiscal resultante y la diferencia es el valor del impuesto a cancelar por medios electrónicos en el formulario SAT 1191. Cabe mencionar acá que por las exportaciones a centroamérica que normalmente realiza básicamente con sus afiliadas la empresa solicita devoluciones de créditos fiscales acumulados por este rubro.

- Ley del Impuesto de Solidaridad. Decreto No. 73-2008, del Congreso de la República de Guatemala.

La declaración del impuesto se realiza en forma trimestral, acreditable al Impuesto Sobre la Renta, se determina multiplicando el tipo impositivo por la base imponible que establece el Artículo 7 de esta ley. Este impuesto sustituye el impuesto extraordinario y temporal de apoyo a los acuerdos de paz, vigente hasta el 31 de diciembre de 2009. La empresa paga el impuesto del 1% sobre la base de la cuarta parte de los ingresos brutos anuales o el activo, lo que sea mayor.

- Ley del Impuesto de Timbres Fiscales. Decreto No. 37-92, del Congreso de la República de Guatemala.

Este impuesto es de naturaleza directa y aplicable sobre los documentos públicos que contienen actos y contratos que, por su naturaleza y contenido están sujetos a la fiscalización, por parte de la Superintendencia de Administración tributaria –SAT-. Esto ocurre cuando se firma un contrato de valor significativo, de lo contrario no se aplica.

- Impuesto Único Sobre Inmuebles. Decreto No. 15-98, del Congreso de la República de Guatemala.

De conformidad con esta norma, los pagos deben efectuarse cada trimestre se calcula el uno por millar sobre el valor del inmueble y sus modificaciones y ampliaciones o mejoras que se hagan, la empresa tomó la política de pagar por anticipado por semestre.

- Código Tributario. Decreto 6-91, del Congreso de la República de Guatemala. Constituyen las normas de derecho público establecidas para el ordenamiento tributario, donde se constituye un vínculo jurídico entre contribuyente y la administración tributaria para el pago de tributos, así como para la aplicación de infracciones, sanciones y multas que se originan por el incumplimiento de la normativa en la aplicación de sus actividades como empresa.

- Disposiciones legales para el fortalecimiento de la administración tributaria. Decreto 20-2006, del Congreso de la República de Guatemala.

Su objetivo es mejorar los ingresos del estado sin crear nuevos impuestos, ni aumentar los que ya existen. Sobre esta base legal de esta regulación, la empresa fue considerada como contribuyente especial mediano y calificado para ser agente retenedor de IVA.

Otras obligaciones

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

Este código aplica por ser una empresa mercantil establecida en forma jurídica como una sociedad anónima, sus derechos y obligaciones que tiene al ejercer actividades de comercio con fines de lucro, independiente si el capital es nacional o extranjero, que obliga a llevar contabilidad completa por procedimientos mecanizados o computarizados, siempre que garanticen la certeza legal y cronológica de las operaciones y permitan su análisis y fiscalización; para el efecto, debe operar su contabilidad por medio de la partida doble y de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), que ahora son las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

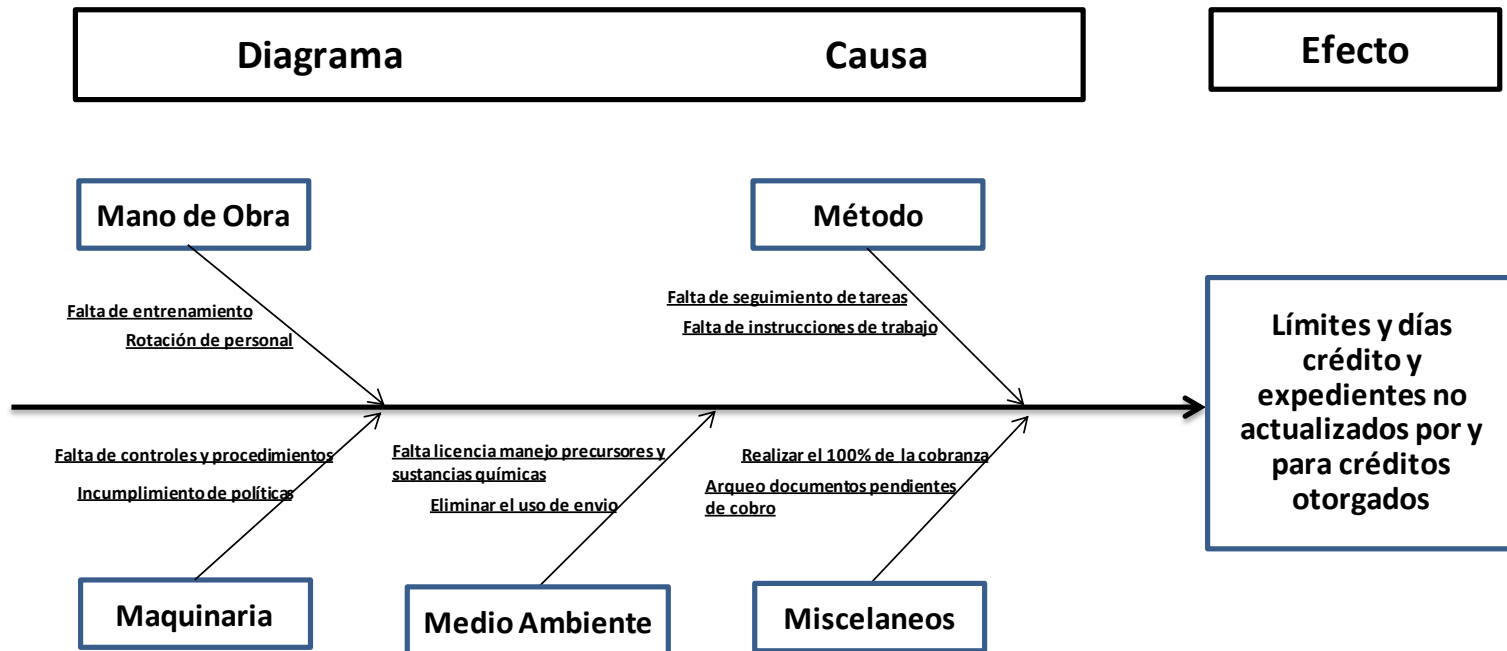
- Código de Trabajo. Decreto No. 1441, del Congreso de la República de Guatemala.

La empresa se encuentra inscrita, de conformidad con el Artículo 102 de esta ley, en el Instituto guatemalteco de seguridad social, realiza los pagos de cuotas laborales 4.83%, y patronales 10.67% por mes, así también cancela el 1% del IRTRA y 1% del INTECAP, que se debe calcular sobre los sueldos nominales ordinarios y extraordinarios.

1.2 Planteamiento del Problema

Se determinó que no se está administrando y gestionando las cuentas por cobrar de forma eficiente y efectiva, así como incumplimiento de ciertas políticas, normas y procedimientos establecidos; por tal razón, hacen falta precedentes de procedimientos, estándares, políticas de venta, de crédito y de cobro óptimos que ayuden a gestionar las cuentas por cobrar; que mejoren la administración de los recursos, y que se transformen en resultados económicos positivos que beneficien a la empresa para el cumplimiento de sus objetivos, planes y compromisos financieros.

Diagrama 2



Fuente: Elaboración propia.

1.3 Preguntas de investigación

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

1.4 Justificación de la Investigación

Evidenciar las fallas comunes de la gestión administrativa de cuentas por cobrar, e introducir propuestas de políticas de créditos que ayuden a mejorar significativamente la administración de las cuentas y contribuir al aumento de los resultados financieros de la empresa. Se va a desarrollar un diseño de un sistema de control administrativo y financiero de cuentas por cobrar de una empresa dedicada a la compra venta, fabricación y mezcla de solventes y toda clase de productos químicos para la industria y el comercio.

Debido que la empresa debe actualizar y poner en orden sus límites y días crédito de los clientes existentes, requiriendo además que se actualicen los expedientes de los clientes de acuerdo con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la administración para o por los otorgamientos de créditos, manejo y administración del riesgo y apetito de riesgo asumido por la propia dirección. Adicional, según evaluación, es indispensable realizar un arqueo del 100% de la cartera existente, así como tomar iniciativas agresivas de recuperación de la cartera de clientes morosa con el propósito de recuperar la inversión efectuada en tan importante rubro u área de la empresa, situación que tiene incidencias de tipo económico el hecho de no cumplir con sus obligaciones financieras.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Evaluar el sistema de control administrativo y financiero de las cuentas por cobrar de la empresa, para detectar las debilidades, deficiencias, amenazas e irregularidades, con el propósito de diseñar

o implementar procedimientos efectivos que permitan solucionar los problemas, para lo cual se debe actualizar y administrar correctamente toda la base de datos de clientes, recuperación de la cartera de clientes morosa con el propósito de recuperar la inversión efectuada en tan importante rubro u área de la empresa y no volver a caer en lo mismo, sino que permanecer, colaborando además, con mantener un capital de trabajo sano.

1.5.2 Objetivos específicos

- Crear los mecanismos de control para obligar y exigir a clientes a quienes se les vende productos controlados que requieren de licencia otorgada por el MSPAS para el manejo de precursores (productos químicos controlados).
- Evaluar al departamento comercial a manera que las ventas vayan acordes a las compras para no incrementar los inventarios y correr el riesgo de una baja rotación, así como en el otorgamiento de crédito a clientes que bien pudieran repercutir en la gestión de cartera más adelante y buscar mejorar la gestión de ventas y cobros por parte del personal de ventas.
- Ayudar a mantener un capital de trabajo sano y suficientes flujos de efectivo para cumplir con los compromisos de pago e inversión de la empresa.

1.6 Alcances y límites de la investigación

1.6.1 Alcances

Se tuvo acceso a la información de los estados financieros del ejercicio 2014 y lo que va del 2015. Se prestó total atención al área de cuentas por cobrar, registros contables auxiliares para conocer el procedimiento aplicado en el proceso de venta al crédito hasta su cobranza y los

reportes elaborados sobre la situación de cada cliente en particular e indicadores comerciales proporcionados también.

1.6.2 Límites

La gerencia general de la empresa condicionó la información que proporcionó, requirió que en el estudio se omita el nombre real de la misma, en consecuencia, en este documento se identifica como empresa SOLQUIGUA, S.A. Los rubros, cuentas, montos, valores, cifras que se incluyen en el presente documento, se obtuvieron de los registros contables, auxiliares y estados financieros y sus integraciones de la empresa pero se alteraron con un porcentaje adecuado, para cumplir con ello los requerimientos de la empresa para resguardar su identidad y resultados por cuestiones de confidencialidad.

Capítulo 2

Marco Conceptual

2.1 Cuentas por cobrar en una empresa comercializadora de productos químicos

Estas se originan por otorgamientos de créditos dentro del curso ordinario de los negocios, las “Cuentas por Cobrar” encierran un concepto muy general pero en la presente investigación se considerará como cantidades que los clientes deben a la empresa por los bienes y/o servicios proporcionados al crédito; estas cantidades deben cobrarse de acuerdo a los plazos de crédito establecidos previamente.

2.1.1 Definición

“Cuentas por cobrar son todos los derechos de cobro de una entidad convertibles en dinero, mercaderías y/o servicios. En las cuentas por cobrar se incluyen actividades que realiza una entidad para la recuperación del precio de los productos y/o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso del crédito”. (4:23). Las cuentas por cobrar son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y/o servicios.

2.1.2 Clasificación de las Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar pueden clasificarse de acuerdo a su exigibilidad y a su origen.

➤ Atendiendo a su Exigibilidad

Las cuentas a cargo de compañías subsidiarias, afiliadas y asociadas deben presentarse en renglón separado dentro del grupo de Cuentas por Cobrar, debido a sus características especiales en relación a su exigibilidad. Si se considera que estas cuentas no son exigibles de inmediato y sus

saldos más bien tienen el carácter de inversiones por parte de la entidad, deberán clasificarse en un capítulo especial del activo no corriente. Considerando su exigibilidad, las cuentas por cobrar deben ser clasificadas a corto y a largo plazo. Se consideran como cuentas por cobrar a corto plazo, aquellas con vencimiento a un plazo no mayor de un año posterior a la fecha del balance. Las cuentas por cobrar a corto plazo deben presentarse en el Balance de Situación General como activo corriente. Las cuentas con vencimiento a más de un año deben presentarse en el activo no corriente.

➤ Atendiendo a su Origen

Las cuentas por cobrar se pueden presentar en los grupos siguientes:

2.1.3 Cuentas por Cobrar Comerciales

Las cuentas por cobrar provenientes de ventas al crédito son comúnmente conocidas como cuentas por cobrar comerciales o cuentas por cobrar a clientes y deben ser presentadas en el balance general en el grupo del activo corriente, excepto aquellas cuyo vencimiento sea mayor que el ciclo normal de operaciones de la empresa, el cual, en la mayoría de los casos es de doce meses. En aquellas empresas donde el ciclo normal de operaciones sea superior a un año, pueden incluirse dentro del activo corriente, aun cuando su vencimiento sea mayor de doce meses, siempre y cuando no sobrepase ese ciclo normal de operaciones, en cuyo caso deberán ser clasificadas fuera del activo corriente, en el grupo de activos no corrientes.

Cuando el ciclo de operaciones de una empresa sea superior a un año, y que, como se comentó anteriormente, este hecho permita presentar dentro del activo corriente cuentas por cobrar con vencimiento mayor de doce meses, es necesario que éstas aparezcan separadas de las que vencerán antes de un año.

2.1.4 Cuentas por Cobrar no Comerciales

Se refiere a derechos por cobrar que la empresa posee originados por transacciones diferentes a ventas de bienes y servicios al crédito. Este tipo de cuentas por cobrar deberán aparecer

clasificadas en el balance general en el grupo de activo corriente, siempre que se espere que van a ser cobradas dentro del ciclo normal de operaciones de la empresa, el cual, como se ha comentado, generalmente es de doce meses. De acuerdo con la naturaleza de la transacción que las origina, las cuentas por cobrar no provenientes de ventas de bienes o servicios, pueden ser clasificadas a su vez en dos grupos: Cuentas por cobrar que representen derechos por cobrar en efectivo y cuentas por cobrar que representan derechos por cobrar en bienes diferentes al efectivo. El origen de estas cuentas por cobrar es muy variado. Entre ellas, se puede citar las siguientes:

Cuentas por cobrar a empleados, intereses por cobrar, alquileres por cobrar, reclamaciones por cobrar a compañías de seguros, reclamaciones por cobrar a proveedores, reclamaciones judiciales por cobrar, depósitos en garantía de cumplimiento de contratos, regalías por cobrar, dividendos por cobrar sobre inversiones, cuentas por cobrar a partes vinculantes, reclamaciones a proveedores y anticipos a proveedores.

2.2 Importancia de las Cuentas por Cobrar

“Las cuentas a cobrar generalmente representan una de las partidas del activo más importantes de la empresa. Las cuentas a cobrar de clientes vencidas correspondientes a productos vendidos o servicios prestados constituyen las más significativas. No es de extrañar que las cuentas de clientes representen entre el 30% y el 50% de los activos corrientes de una empresa. De todas las partidas de activo, únicamente la de caja y bancos ofrece mayor liquidez”. (1:534)

“Por lo tanto, no es de extrañar que los auditores independientes deban dedicar una parte considerable de su trabajo al análisis de esta cuenta. Para el auditor, tanto interno como externo las cuentas a cobrar representan un reto constante, no solamente debido a su importancia y liquidez sino también al cambio continuo de su composición básica”. (1:534)

2.3 Reconocimiento y Medición de las Cuentas por Cobrar con base a NIIF PYMES (Sección 11 instrumentos financieros y sección 12 otros temas relacionados con los instrumentos financieros)

Las cuentas por cobrar se reconocerán inicialmente a su valor razonable, que es generalmente igual al costo. Después de su reconocimiento inicial se medirán al costo amortizado. Cuando exista evidencia de deterioro de la cuenta por cobrar, el importe de esa cuenta se reducirá mediante una cuenta de valuación, para efectos de su presentación en los estados financieros.

Las cuentas por cobrar en moneda extranjera pendientes de cobro a la fecha de los estados financieros, se expresarán al tipo de cambio aplicable a las transacciones a dicha fecha. La base técnica utilizada para la presentación, reconocimiento y valoración de las cuentas por cobrar se localiza en la Normas Internacionales de Contabilidad número 32 y 39 instrumentos financieros, NIIF PYMES (Sección 11 instrumentos financieros y sección 12 otros temas relacionados con los instrumentos financieros) y NIIF Completas o plenas (NIIF 9 instrumentos financieros).

2.4 Cuentas Incobrables

El otorgamiento de un crédito conlleva costos y beneficios. Un costo son las cuentas incobrables, o cuentas por cobrar que algunos clientes crediticios nunca pagarán. Los contadores por lo común se refieren a este costo principal como gasto por deudas incobrables. Otro costo es el que surge de la administración y la cobranza. El beneficio es el aumento de ventas y utilidades que de otra manera se perdería si no se otorgara el crédito. Es decir, muchos clientes potenciales no comprarían si no estuviera disponible el crédito.

2.4.1 Características de las cuentas dudosas e incobrables

Existe un cierto número de indicaciones de que una cuenta puede ser dudosa o incobrable.

Entre estas se encuentran las siguientes: (1:551)

- Las condiciones de crédito se han ignorado continuamente.

- Una partida antigua se ha pagado únicamente en parte, mientras que las más recientes se han pagado íntegramente.
- Se ha detenido la concesión de crédito y no se han efectuado cobros recientemente.
- Un cliente que solía pagar en efectivo lo hace ahora por medio de letras.
- Una cuenta antigua ha sido asignada a un agente de cobro.
- Existen cantidades vencidas correspondientes a exempleados.
- Un cliente ha muerto, desaparecido, fracasado en su negocio, ha sido eximido de una quiebra o se ha declarado en ella.
- Existe correspondencia desalentadora.

2.4.2 Estimación para Cuentas Incobrables

Esta se describe como una cuenta reguladora del activo. Esta estimación reduce el monto de las cuentas por cobrar a un valor realizable. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta incobrable aumenta a medida que se flexibilizan las políticas de crédito y se reduce cuando éstas se vuelven más estrictas y aplicables.

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

- (a) las cuentas por cobrar de dudosa recuperación;
- (b) la obsolescencia de los inventarios;
- (c) el valor razonable de activos o pasivos financieros;
- (d) la vida útil o las pautas de consumo esperadas de los beneficios económicos futuros incorporados en los activos depreciables; y
- (e) las obligaciones por garantías concedidas.

“La utilización de estimaciones razonables es una parte esencial de la elaboración de los estados financieros, y no menoscaba su fiabilidad.

“Si se produjesen cambios en las circunstancias en que se basa la estimación, es posible que ésta pueda necesitar ser revisada, como consecuencia de nueva información obtenida o de poseer más experiencia. La revisión de la estimación, por su propia naturaleza, no está relacionada con periodos anteriores ni tampoco es una corrección de un error.

“Un cambio en los criterios de medición aplicados es un cambio en una política contable, y no un cambio en una estimación contable. Cuando sea difícil distinguir entre un cambio de política contable y un cambio en una estimación contable, el cambio se tratará como si fuera un cambio en una estimación contable.

“En la medida que un cambio en una estimación contable de lugar a cambios en activos y pasivos, o se refiera a una partida de patrimonio, deberá ser reconocido ajustando el valor en libros de la correspondiente partida de activo, pasivo o patrimonio en el periodo en que tiene lugar el cambio. “El reconocimiento prospectivo del efecto del cambio en una estimación contable significa que el cambio se aplica a las transacciones, otros eventos y condiciones, desde la fecha del cambio en la estimación. Un cambio en una estimación contable podría afectar al resultado del periodo corriente, o bien al de éste y al de periodos futuros. Por ejemplo, un cambio en las estimaciones del importe de los clientes de dudoso cobro afectará sólo al resultado del periodo corriente y, por tanto, se reconocerá en este periodo.

Sin embargo, un cambio en la vida útil estimada, o en los patrones de consumo de los beneficios económicos futuros incorporados a un activo depreciable, afectará al gasto por depreciación del periodo corriente y de cada uno de los periodos de vida útil restante del activo. En ambos casos, el efecto del cambio relacionado con el periodo corriente se reconoce como ingreso o gasto del periodo corriente. El efecto, si existiese, en periodos futuros se reconoce como ingreso o gasto de dichos periodos futuros”. (3:354). La NIC 18 en el párrafo 22 indica que, cuando surge alguna incertidumbre sobre el grado de recuperación de un saldo ya incluido entre los ingresos ordinarios, la cantidad incobrable o la cantidad respecto a la cual el cobro ha dejado de ser probable, se reconoce como un gasto, en lugar de ajustar el importe del ingreso ordinario originalmente reconocido. (6: NIC 18).

2.4.3 Aspecto Legal para la Estimación de Cuentas Incobrables

Derivado de los problemas que se dan constantemente en las empresas por no recuperar todas las cuentas por cobrar, el Decreto 10-2012 Ley del Impuesto Sobre la Renta en su Artículo 21, numeral “20” se refiere a las cuentas incobrables, por lo que se cita textualmente dicho artículo e inciso. “Artículo 21. Costos y gastos deducibles. Se consideran costos y gastos deducibles, siempre que sean útiles, necesarios, pertinentes o indispensables para producir o conservar la fuente productora de rentas gravadas, los siguientes:” 20). Las cuentas incobrables, siempre que se originen en operaciones del giro habitual del negocio y únicamente por operaciones con sus clientes, sin incluir créditos fiscales o préstamos a funcionarios y empleados o a terceros, y que no se encuentren garantizadas con prenda o hipoteca y se justifique tal calificación mediante la presentación de los documentos o registros generados por un sistema de gestión de cobranza administrativa, que acrediten los requerimientos de cobro hechos, o de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente, antes que opere la prescripción de la deuda o que la misma sea calificada de incobrable”.

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

exentos de la presente limitación los excesos sobre el tres por ciento (3%) anteriormente indicado, constituidos como consecuencia de las normas que la Junta Monetaria establezca para entidades sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos, únicamente en cuanto al capital acumulado e incluido en las cuentas incobrables del contribuyente. (9)

2.4.4 Métodos para estimar las cuentas incobrables

Se utilizan ampliamente dos enfoques alternos para hacer la estimación anual de las cuentas incobrables, uno de ellos consiste en ajustar la cuenta de valuación a un nuevo saldo igual a la porción estimada irre recuperable de las cuentas por cobrar existentes. Este método se conoce como el enfoque del balance general y se basa en la antigüedad de las cuentas por cobrar.

- Antigüedad de las cuentas por cobrar: una cuenta por cobrar vencida siempre es mirada con cierta sospecha. El hecho de que una cuenta por cobrar ya esté vencida sugiere que el cliente es incapaz de pagar o no desea hacerlo. El análisis de las cuentas por cobrar por fecha de vencimiento se conoce como antigüedad de las cuentas. Cuanto más antigua se vuelva una cuenta por cobrar, mayor será la probabilidad de que no se pueda recuperar en su totalidad.
- Estimación de cuentas incobrables como porcentaje de las ventas netas: Un enfoque alternativo que algunas empresas prefieren, consiste en calcular el cargo para el gasto de cuentas incobrables como un porcentaje de las ventas netas del año. Este método se puede semejar al enfoque del estado de resultados para estimar las cuentas incobrables.

Si una empresa vende de contado y al crédito, es mejor excluir las ventas de contado y calcular la relación porcentual del gasto por cuentas incobrables sobre las ventas a crédito.

Este enfoque de estimar las cuentas por cobrar incobrables como porcentaje de las ventas al crédito es más fácil de aplicar, que el método que se basa en la antigüedad de las cuentas por cobrar. No obstante, la antigüedad de las cuentas por cobrar tiende a dar una estimación más confiable de las cuentas incobrables, debido a la consideración que se le da al tiempo y a la recuperación de las cuentas por cobrar específicas en la fecha del balance general.

Capítulo 3

Marco Metodológico

En el desarrollo de la investigación se tomará como herramienta base, el método científico deductivo, el cual permite pasar afirmaciones de carácter general a hechos particulares y consta de tres fases: Indagatoria, Demostrativa y Expositiva. Con el objetivo de obtener información real y fidedigna en cuanto a procesos administrativos, financieros y contables, se requirió de varios tipos de investigación que brindaron un parámetro de los puntos débiles acerca de los cuales se pretende recomendar a la administración a efecto de mejorar los sistemas de control administrativo, financiero y procedimientos para mejor diseñar la administración de la cartera, cumplimiento con normas y políticas establecidas y para tomar iniciativas para la recuperación de la cartera.

3.1 Tipo de investigación

Según el enfoque del desarrollo del proyecto de investigación que se realizará será cuantitativo, según su nivel de profundidad descriptiva porque se hará análisis y evaluación del área crítica, documental porque serán examinados reportes e información proporcionada para sacar conclusiones y recomendaciones concretas de posibles problemas o debilidades encontrados y dependiendo de la naturaleza de los datos deberá ser más que todo por el tipo de proyecto primarios.

3.2 Sujetos de investigación

El desarrollo de la práctica se llevará a cabo en el departamento financiero de la empresa SOLQUIGUA, S.A. Los sujetos de investigación básicamente serán el gerente general principalmente, gerente administrativo y financiero, contador, así como al personal que se relaciona con cuentas por cobrar y el manejo y control del efectivo.

3.3 Instrumentos de medición

- La observación directa: se utilizó en todas las áreas de operación de la empresa objeto de estudio, por medio de visitas a las instalaciones.
- Inspección: sobre todos aquellos bienes materiales y documentos utilizados, con el objeto de cerciorarse de la propiedad y existencia, así como de las operaciones realizadas y presentadas en los informes respectivos.
- Cuestionarios: se utilizaron para recopilar la información, registros y datos necesarios para verificar el buen cumplimiento del control interno.
- Entrevista: como parte complementaria a los cuestionarios, para cubrir todas aquellas lagunas de información.
- Análisis de información documental

Con toda la información que se obtuvo, se procedió a realizar un análisis de la documentación que se recopiló para proyectar la actividad de revisión a las áreas, rubros y cuentas más importantes, con el propósito de contar con los elementos necesarios para detectar las deficiencias y presentar las alternativas necesarias de corrección.

3.4 Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación consistirá en la recolección de datos de forma directa de los sujetos indagados. Para el efecto, se realizaron los siguientes procedimientos:

- Evaluación y análisis de políticas de crédito que la empresa otorga a clientes.
- Evaluación de procedimientos de cuentas por cobrar, labor de cobranza, cobro de cartera.
- Evaluación del proceso de investigación y análisis de clientes y determinación de crédito que se otorga.
- Evaluación del proceso que se lleva para cuentas de difícil cobro previo al cobro judicial.

- Análisis del efecto fiscal de cuentas por cobrar en la determinación del Impuesto Sobre la Renta anual que se deriva de una mala supervisión y administración de la cartera.
- Aplicación de índices financieros a fin de tener una mejor visión de la situación de la empresa y del rubro que ocupa esta investigación.

Capítulo 4

Resultados de la investigación

4.1 Muestreo

Significado de los símbolos

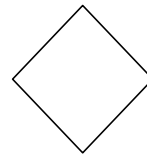
Inicio de la operación



Procedimiento de solicitud



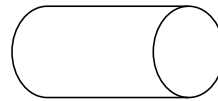
Autorización de crédito



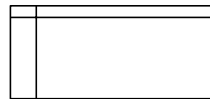
Emisión de documento



Almacenamiento de datos



Deposito de efectivo



Procedimiento final



Fuente: Elaboración Propia.

Flujograma 1

Flujo de procesos de los créditos y cobros de la empresa SOLQUIGUA

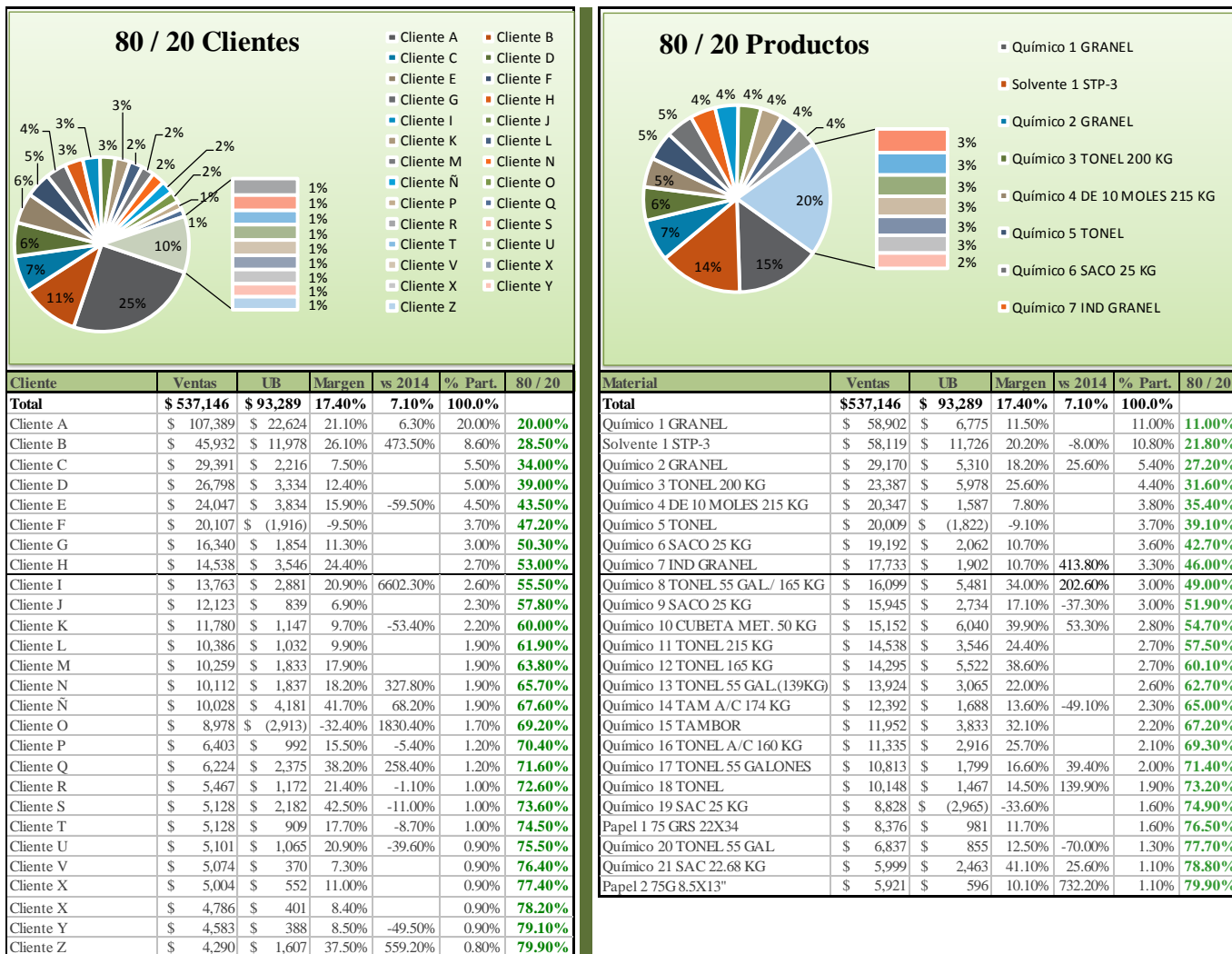
Empresa: SOLQUIGUA								
Proceso: Departamento de Créditos y Cobros			oct-15			Aprobado: SABG		
PROCESOS	Funciones							Políticas / Comentarios / Observaciones / Debilidades de Control
	Otorgamiento de Crédito	Modificación Crédito Otorgados	Solicitud de Pedido	Facturación	Departamento de Operaciones	Créditos y Cobros	Cobranza	
Personal de ventas indaga, conoce y propone nuevos clientes o bien solicita ampliación de límites y días crédito	Créditos Nuevos o Existentes							En el otorgamiento de crédito se necesita mejorar, minimizando riesgos y que vendedor proponga ampliamente y sustente la solicitud que realiza para no ser rechazada.
Aprobación del crédito								Por no cumplir con requisitos mínimos según solicitud de crédito ingresada y se carece de otras alternativas de evaluación por lo que no se envía a autorización a Gerencia Créditos de Casa Matriz en México.
Se recibe el pedido del cliente por intermedio del personal de ventas			Prepara Pedido y revisa existencia					Área de facturación elabora a mano pedido numerado con los datos de productos proporcionado por vendedor o televentas, ingresa a sistema el mismo para facturar, ventas esta dejando de hacer la gestión de captura pedido en sistema por las tablet.
Pedido del cliente aprobado								Cliente moroso, excedido con su límite de crédito y/o días crédito otorgados.
Se prepara y aprueba la factura	Aun se tiene una buena cantidad de clientes a quienes se les vende productos controlados (precursores) que no cuenta con permiso MSPAS al día (CUADRO 6)			Emsión Factura y envía a despacho				Necesita implementar mejoras: en cuanto a reportar a CxC, llevar archivo físico de facturas y notas de crédito emitidas en el día, no están preparando corte diario de documentos emitidos indicando ventas crédito o contado.
Operaciones recibe facturas para despacho a clientes	Entre el proceso de facturación y entrega producto al cliente, y que por retrasos en el ingreso del mismo, hacen uso de envío numerado elaborado a mano lo cual no está permitido, solo si no hay sistema o entregas parciales, el cual no se factura en tiempo dejando pasar varios días, esta práctica fractura el control interno				Entrega a Clientes y liquida rutas			Necesita mejorar: Entregas en tiempo y con exactitud, liquidar a CxC las rutas al día siguiente y que estas se envíen completas soportadas con reporte facturación del día enviado por analista de negocios.
Créditos y cobros recibe facturas, contraseña, cheque o efectivo de las facturas entregadas a clientes para su liquidación proporcionadas por operaciones o por área de bodega directamente	Se debe mejorar la administración de la cartera en cuanto: arqueo cartera una vez al mes, revisar y completar expedientes de clientes, así como análisis en el otorgamiento créditos nuevos y en la ampliación que piden de créditos ya otorgados.					Recibe liquidaciones de rutas		Tema urgente aca: se debe realizar arqueo 100% de cartera ya que no está conciliada e investigar y documentar las diferencias, no están llevado correlativo de facturas y notas de crédito emitidas, no prepara y proporciona reporte de cobranza diaria.
CxC prepara rutas de cobro diario a clientes conjuntamente con cobradores mensajeros	Hace falta mejorar la gestión de la cobranza a través de: Llamar y cobrar al cliente, enviar estados de cuenta al final de cada mes por lo menos, visita a clientes importantes o que representan valores altos.						Gestión Cobros	No se prepara y proporciona reporte de cobranza diaria, así como proyecciones o estimaciones de cobro ya sea por semana, quincena o mes al departamento financiero.
CxC debe depositar en forma íntegra y oportuna los cheques o el efectivo recibido del día	El hecho de no liquidar en tiempo las rutas: CxC no deposita y rebaja oportunamente la cartera de clientes, con el riesgo de rechazo en cheques previamente visados, así como de anulación de facturas por no llevar oportunamente y en tiempo la misma al cliente para revisión, aprobación y contraseña de pago.						FIN	Existe retraso de parte de operaciones con la liquidación de rutas en tiempo a CxC, en adición no se liquidan con forme al reporte de facturación del día, dejando pendientes.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 1

Análisis 80/20 de clientes y productos para la venta

80 / 20 Empresa SOLQUIGUA (Valores expresados en US\$)



Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por la empresa mes septiembre 2015.

Por confidencialidad de la información proporcionada se cambiaron los nombres de los clientes y productos para efectos de la presente investigación. Por lo que el presente análisis indica que el 80% de las ventas que realiza la empresa SOLQUIGUA están concentradas únicamente en el 20% de sus clientes, y si la empresa requiere incrementar sus ventas deberá prospectar más clientes para cubrir más mercado. Otro problema un tanto serio que atraviesa SOLQUIGUA es

que las ventas que logra realizar en el mes están conformadas en su mayoría por el 20% de los productos que maneja para la venta, quedando el resto de productos (80%) con movimiento lento y en riesgo de obsolescencia y en el peor de los casos pérdidas patrimoniales importantes para la empresa ya que por lo menos necesita colocar la mayor cantidad de inventarios de lento movimiento en cuentas por cobrar y destruir buena parte del mismo por estar vencido.

Gráfica 2

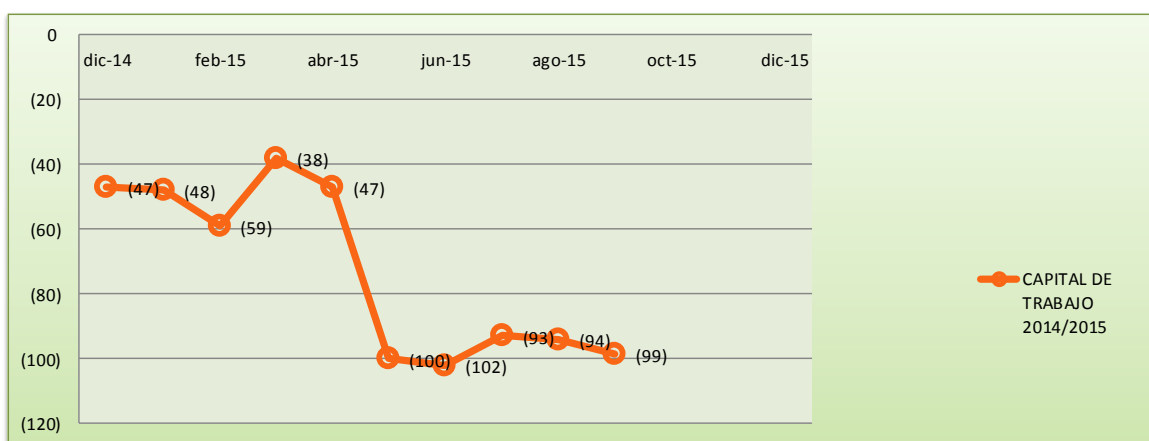
Cálculo capital de trabajo por agotamiento

Capital de Trabajo

Empresa SOLQUIGUA de Guatemala
(valores expresados en US\$ y en días)

Real	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15
Valor Inventario	\$1,261,516	\$1,088,515	\$1,072,584	\$1,258,202	\$1,342,257	\$1,304,653	\$1,289,274	\$1,301,650	\$1,256,992	\$1,177,048
Valor Cartera	\$1,278,585	\$1,288,866	\$1,284,848	\$1,224,062	\$1,244,444	\$1,376,389	\$1,411,139	\$1,543,400	\$1,534,761	\$1,403,174
Valor Proveedores	\$1,762,140	\$1,550,860	\$1,418,198	\$1,660,270	\$1,754,558	\$1,858,308	\$1,856,684	\$1,961,188	\$1,939,020	\$1,683,773
Capital de Trabajo	(777,961)	(826,522)	(939,234)	(821,993)	(832,142)	(822,735)	(843,729)	(883,861)	(852,732)	(896,448)

Días	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15
Días Inventario	101	88	89	99	105	94	84	82	87	91
Días Cartera	80	81	78	74	74	84	85	83	86	81
Días Proveedores	134	121	108	135	140	78	67	72	79	73
Capital de Trabajo	(47)	(48)	(59)	(38)	(47)	(100)	(102)	(93)	(94)	(99)



Fuente: Elaboración propia, datos proporcionada por la empresa año 2015.

El capital de trabajo de la empresa SOLQUIGUA como se puede notar en la gráfica 2 se ve un tanto afectado ya que en lo que va del año 2015 no lo ha mejorado, la alta dirección exige que

para mantener un capital de trabajo sano tiene que reducir los días inventarios en por lo menos 60 días, la cartera de clientes a 60 días y sus cuentas por pagar (proveedores) entre 90 y 120 días, lo cual le daría un capital de trabajo positivo de 30 días y no como actualmente está, lo cual perjudica sus finanzas y operación propia de la empresa y por ende afecta a los socios también.

Lo anterior lleva que con las técnicas y herramientas utilizadas como base de la metodología que se determinó para llevar a cabo la presente investigación, que en el presente capítulo se presentan las deficiencias y errores que se detectaron en el control, administración y registro de las cuentas por cobrar clientes, así como la carencia de un sistema de cobro intensivo para la recuperación de los saldos en mora que conlleven a mantener unas finanzas y un capital de trabajo sanos y cumplir con sus obligaciones de compra y pago sin ningún inconveniente y no verse tan forzado a obtener algún tipo de financiamiento externo que incremente su carga financiera que de por sí ya es bastante fuerte por el solo hecho de no movilizar sus inventarios de lento movimiento y que le generan pérdidas al caer en caducidad, así como la no recuperación de sus créditos fiscales acumulados sujetos a devolución por parte de las autoridades de gobierno, con retrasos de hasta dos a tres años de lo estipulado en Ley.

Las deficiencias y errores que se detectaron causan un impacto relevante en diferentes áreas de la empresa y se detallan como se indica a continuación en cierto orden de importancia o relevancia: La cartera de clientes que se encuentra registrada y operada en el sistema no está conciliada con los documentos físicos que soportan la misma (facturas recibidas de clientes, contraseñas de pago, cheques, cheques posfechados, cheques rechazados, pagares, entre otras cosas más). Por lo tanto, es de suma importancia llevar a cabo un arqueo de la cartera de clientes al 100% e identificar y localizar todos aquellos documentos que no aparezcan. Dicho arqueo, por control se deberá estar llevando a cabo por los menos una vez al mes. En adición a esto y que afecta la cartera es que no se están operando oportuna y con prontitud las cobranza diarias a clientes al sistema, ocasionando con ello saldos de clientes inexactos o inexistentes a la hora de su análisis, lo cual afecta además los cierres contables de fin de mes.

El área de facturación no está llevando control y archivo físico de las facturas y notas de crédito electrónicas que emiten, tampoco está trasladando copia de estas al departamento de contabilidad, la copia que envían a operaciones por intermedio de correo electrónico para su despacho en muchas ocasiones no van completas o hace falta mayor referencia para optimizar el despacho y entrega de productos a los clientes, además que no están preparando corte de facturas y notas de crédito que emiten en el día con el objeto de verificar correlatividad e identificar entre facturas crédito y contado, entre re facturaciones o anulaciones de facturas del día o de días anteriores.

Debido a los problemas de falta de personal y alta rotación del mismo que afronta la empresa en el área de operaciones, se están teniendo serios problemas de entrega oportuna y correcta de productos a clientes, generando con ello molestia entre estos y costos innecesarios. Lo anterior viene a repercutir en que operaciones no están liquidando a diario y en tiempo las rutas cubiertas o no cubiertas por control, al área de créditos y cobros, debiendo ser lo correcto a más tardar el día siguiente. Adicional que cuando finalmente liquidan no envían la totalidad de las facturas emitidas del día ni adjuntan a este el reporte de facturación previamente enviado por analista de negocios que justifique y ampara el cuadro de lo que se está liquidando y lo que queda por liquidar con una explicación o excepción lógica de lo sucedido para completar y cerrar el ciclo. La falta de seguimiento, aplicación correcta y oportuna de este proceso repercute en que la entrega tardía de cheques o efectivo no permite rebajar la cartera de clientes en forma oportuna, cheques previamente visados en riesgo de rechazo y anulación de facturas por entrega tardía al cliente para su revisión, aceptación y entrega de contraseña para programar fecha de cobro.

Por lo que se hace imprescindible, se liquiden la rutas a más tardar el día siguiente a primera hora del día de ser posible y con base al reporte de facturación que previamente hacen llegar vía correo electrónico, con el objeto de que no quede ninguna factura por validar y debiendo dejar con claridad en este reporte la forma en que se está liquidando la factura o indicando que el producto no pudo ser despachado o entregado al cliente exponiendo las razones para su posterior seguimiento.

Departamento de créditos y cobros no está realizando confirmaciones de saldos de clientes en forma periódica, no se está dando el debido seguimiento a las cuentas con saldos vencidos o morosos, el porcentaje de llamadas a los clientes para ejercer el cobro es bien bajo prueba de ello es que la empresa cuenta con saldos morosos o en riesgo de irse a lo jurídico ocasionando con ello perdidas y costos adicionales para su recuperación, por lo que no existe ningún programa intensivo para ejecutar cobros a clientes.

Si existe todo el protocolo necesario para el proceso de otorgamiento de nuevos créditos o modificaciones a los créditos existentes, llenando para el efecto los formatos y formalidades del caso y que la política y casa matriz requieren, sin embargo, actualmente se necesita reforzar esta actividad conjuntamente con ventas, créditos y finanzas para apearse a los lineamientos y explicaciones amplias y documentales que casa matriz requiere y no rechace la solicitud, debiendo el personal de ventas poner su mayor esfuerzo y empeño en comunicar, documentar y colocar la información de forma correcta, clara y asertiva como casa matriz lo requiere. Ya que en la actualidad el porcentaje de rechazo de solicitudes es alto. Dejando con ello de vender y pérdida de clientes potenciales lo cual repercute en la productividad de la empresa y en la exigencia que tiene en vender para lograr alcanzar lo que el presupuesto de ventas les indica.

Derivado de esto, anteriormente no se cumplía con los procedimientos y protocolos, por lo que en la actualidad existen clientes sobregirados o que no se le coloco sus días o límites de crédito autorizados por sucursal Guatemala y no por casa matriz o que muchos de estos son clientes estrictamente de contado que pagan en forma tardía y que generan crédito en los análisis que se realizan. Por lo anteriormente descrito se hace necesaria una mejor administración de la cartera de clientes realizando para el efecto un levantado y actualización de expedientes completos o incompletos, incluso completar aquellos expedientes de clientes con ventas de químicos esenciales que deben contar con permiso actualizado extendido por el MSPAS para la compra de precursores o productos controlados, ya que el simple hecho de vender a estos clientes se tienen serios problemas con las autoridades competentes a la hora de ser detectados.

La empresa no ha logrado erradicar el uso de envíos numerado y manual que se tiene para despachar y entregar producto sin factura a los clientes, en la mayoría de casos porque el producto no está ingresado al sistema por retrasos ocasionados en este proceso y que deben mejorar para cumplimiento de tiempos y obligaciones ante el departamento de ventas, producción y los propios clientes. Su uso debe ser única y exclusivamente por fallas o que no se tenga sistema. El problema se va haciendo mayor cuando algunos envíos no se están facturando en el plazo de 48 horas que se establece para cerrar el proceso, lo cual debilita el control interno existente, corriendo el riesgo de no facturar o facturar en forma tardía al cliente y entrega atrasada de la factura corriendo el riesgo de ser rechazada, viéndose en la necesidad de tener que facturar nuevamente, generando más trabajo, costos innecesarios y alargamiento días crédito para el cliente.

Para contrarrestar la problemática, operaciones en conjunto con bodega actualizan cada semana un reporte en formato Excel de envíos emitidos y el estatus en el cual se encuentran con la disyuntiva que en alguna semana no lo actualizan y por lo tanto no envían como regularmente debiera ser. Además, le solicita a jefe de operaciones vía correo y en resumen los envíos que quedaron pendientes de facturar en la semana, así como las facturas pendientes de entregar a los clientes el cual no lo están proporcionando según se indicó.

4.2 Presentación de resultados

Aplicando los procedimientos para el otorgamiento de créditos, SOLQUIGUA experimenta algunas anomalías que alteran los procesos de cobro y administración de las cuentas por cobrar. Éstas son:

- Expedientes incompletos, lo que dificulta el proceso de recuperación de los pagos.
- Arqueo de documentos para cobro con cierto desorden para ejercer el mismo.
- Pérdidas en los cobros por cambio de dirección de los clientes. Toma tiempo y recursos localizarlos de nuevo y realizar nuevamente el procedimiento de cobro.
- Falta de pago por devoluciones de mercadería.

- Incapacidad de pago de los clientes por no estar solventes económicamente. Estos casos se han dado porque se les ha otorgado crédito a estos clientes a pesar de que en el proceso de aplicación, los datos reflejados de su análisis económico para conocer su solvencia y capacidad de pago no eran favorables.

4.2.1 Políticas de crédito

Las políticas de crédito durante el período de estudio son:

- A partir de la fecha de emisión de la factura, el cliente tiene 30 días para efectuar el pago.
- Con varios clientes potenciales se tiene de palabra otorgar hasta 60 días para pagar, autorizado por dirección general mas no así por casa matriz en México, lo cual refleja saldos equívocos o erróneos en el reporte de antigüedad de saldos.
- Adicional a que se tiene clientes sobregirados se tiene además clientes de contado con crédito autorizados por dirección general más no así por casa matriz en México.
- Un retraso en el pago mayor a 60 días significa el bloqueo de su cuenta de forma parcial. Lo cual con sus principales clientes tiende a ser un tanto flexible, con tal de vender y llegar a la meta de venta del mes.
- Si el pago sigue sin efectuarse en un período de 180 días o más, se procede con la demanda por la vía judicial.
- Cada una de esta información se le hace saber al cliente al momento de la compra y además, queda estipulado en su expediente y en la factura emitida.

4.2.2 Política de cobranza

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

- Llamadas telefónicas: El empleado de la sección de cobros efectúan cobros por esta vía para recordarle al cliente que su cuenta ha vencido.
Se le proporciona al cliente toda la información que requiere.
- Instituciones de cobro:

- SOLQUIGUA cuenta con el servicio de varios bancos del sistema, para que los clientes elijan el que les resulte más accesible, algunos, a su vez, han habilitado los pagos en línea a través de Internet (tanto para clientes nacional como extranjeros).
- En la empresa. Los clientes pueden cancelar en las oficinas de la empresa.
- Cobradores. Se cuenta con dos cobradores para realizar este proceso.

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

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

- Que los días crédito concedidos de palabra por parte de gerencia general y de ventas son 60 días y no los 30 días que la solicitud y el propio sistema de control de cuentas por cobrar tiene.
- Incumplimiento en la fecha de entrega. SOLQUIGUA establece una fecha de entrega y por razones operativas u otras, no logran cumplir en el tiempo establecido.
- Precios cobrados que no fueron los ofrecidos. Esto lo hace en ocasiones otro vendedor que no está a cargo de la cuenta o que no sabe sobre los montos de crédito otorgados al cliente en cuestión. Esto no conviene a SOLQUIGUA, no solo por los resultados económicos, sino también porque se perjudica la imagen de la empresa.
- Algunos clientes se quejan de no recibir la factura a tiempo para cumplir con la fecha límite establecida o no les llega para nada.
- Se da (aunque raras veces), que la factura contiene errores de: dirección, nombre, Número de Identificación Tributaria (NIT) y montos; por ejemplo.
- El cliente se cambia de dirección sin notificarlo.
- Deficiencia en el análisis de crédito al prestar servicios a instituciones o personas no sujetas de crédito.
- El personal de cobros no ha manifestado interés y no esta siendo tan eficiente, además que algunas veces se les asignan otras atribuciones.

4.2.3 Análisis financiero en cuentas por cobrar

Para exponer la situación financiera de SOLQUIGUA, se realiza un análisis para el período 2014-2015. Los datos expresados en las fórmulas son elaboración propia, con base a sus informes financieros anuales. Los cuadros 1, 2 y 3 muestran los datos utilizados para los cálculos.

Cuadro 1

SOLQUIGUA, S.A.		
BALANCE GENERAL		
Al 31 de julio de 2015		
(Cifras expresadas en quetzales)		
Activo		
Corriente		42,000,378.21
Caja y bancos	866,704.62	
Clientes (neto)	23,460,820.72	
Provision para cuentas dudosas	(210,936.29)	
Inventarios	10,885,780.20	
Créditos fiscales	6,878,004.34	
Gastos pagados por anticipado	<u>120,004.62</u>	
No corriente		1,102,979.70
Propiedad, planta y equipo (neto)	<u>1,102,979.70</u>	
Otros activos		32,646.84
Depósitos en garantía	<u>32,646.84</u>	
Inversiones		
	Suma del activo	<u>43,136,004.75</u>
Pasivo		
Corriente		17,652,839.79
Prestamos bancarios	0.00	
Proveedores locales	1,778,908.16	
Proveedores del exterior	15,021,719.38	
Documentos y otras cuentas por pagar	771,819.76	
ISR diferido	<u>80,392.48</u>	
	Suma del pasivo	17,652,839.79
Capital y reservas		25,483,164.96
Capital suscrito y pagado	28,013,440.00	
Resultados de periodos anteriores	(3,319,400.66)	
Utilidad del ejercicio	390,281.47	
Reserva legal	<u>398,844.15</u>	
Suma del pasivo, capital y reservas		<u>43,136,004.75</u>

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por la empresa.

En el Balance General se puede observar que SOLQUIGUA no tiene la capacidad de responder con su liquidez inmediata, sus obligaciones a corto plazo teniendo que recurrir a asumir un costo financiero, dado que su razón de solvencia es de 0.09 (Q866,705 / Q9,823,242). Es decir, que se cuenta con 0.09 quetzales por cada quetzal que se adeuda a corto plazo. Las cuentas por cobrar constituyen el 31.48% del total de activos corrientes (Q13,221,622 / Q42,000,378) sin incluir cuentas por cobrar afiliadas; mientras que el rubro de inventarios corresponden el 26.55% del total de activos corrientes (Q11,150,653 / Q42,000,378).

Por otro lado, no tiene mayor inversión en las propiedades, planta y equipo con apenas 2.56% del total de todos sus activos (Q1,102,980 / Q43,130,006).

Cuadro 2

SOLQUIGUA, S.A.		
ESTADO DE RESULTADOS		
Del 01 de enero Al 31 de julio de 2015		
(Cifras expresadas en quetzales)		
<u>Ventas netas</u>		29,751,035.03
Ventas brutas	37,470,862.97	
(-) Devoluciones sobre ventas	<u>(7,719,827.94)</u>	
(-) <u>Costo de ventas</u>		25,479,218.40
Costo de lo vendido	<u>25,479,218.40</u>	
Utilidad bruta en ventas		<u>4,271,816.63</u>
(-) <u>Gastos de operación</u>		3,782,448.17
Gastos de venta	1,943,679.29	
Gastos de administración	1,838,768.87	
Gastos y costos de distribución	<u>0.00</u>	
Ganancia en operación		<u>489,368.46</u>
(-) <u>Gastos y productos financieros</u>		(25,152.97)
Gastos financieros	81,243.61	
(-) Ingresos financieros	<u>(106,396.58)</u>	
Utilidad antes de impuesto		<u>514,521.43</u>
Impuesto Sobre la Renta (Provisión)		124,239.96
Reserva Legal		0.00
Utilidad después de impuesto		<u>390,281.47</u>

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por la empresa.

En el estado de resultados se puede observar que el costo de ventas representa el 85.65% de las ventas totales (Q25,479,218 / Q29,751,035); costo que merma las utilidades del ejercicio, teniendo que estar el margen de utilidad bruta en un 21% por lo menos y no en 15%. También las ventas nacionales representan el 94.50% del total de ventas (Q28,112,181 / Q29,751,035), situación de énfasis para un análisis más detallado de las ventas locales.

Cuadro 3
 Información financiera SOLQUIGUA año 2015
 En quetzales

Ventas totales		29,853,764.00
Ventas al crédito	26,868,387.60	
Costo de ventas		25,479,218.00
Gastos de operación	3,782,448.00	
Compras		25,710,061.56

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por la empresa, informe final
 Al 31 de julio de 2015.

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

4.2.4 Rotación de las cuentas por cobrar

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

$$\frac{\text{Ventas al crédito}}{\text{Cuentas por cobrar sin afiliadas}} = \frac{\text{Q } 26,868,388.00}{\text{Q } 13,221,622.00} = 2.03 \text{ veces}$$

Si SOLQUIGUA tiene al final del 31/07/2015 cuentas por cobrar por Q 13,221,622.00, y sus ventas al crédito fueron de Q 26,868,388.00; entonces las cuentas se recuperaron en promedio 2 veces en el año, por lo que se es muy ineficiente en la recuperación de sus cuentas.

4.2.5 Período promedio de cobro

$$\begin{aligned} \text{Período promedio de cobro} &= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas al crédito}} \times 212 \text{ días} \\ \text{Cuentas por Cobrar} \times 212 &= \frac{\text{Q } 13,221,622.00}{\text{Q } 26,868,388.00} \times 212 = 97.10 \text{ días} \end{aligned}$$

Al rotar las cuentas por cobrar 2.03 veces al año, los días que han estado pendientes de cobro son 97.10. De acuerdo con la política de SOLQUIGUA de 30 días, este valor está muy por encima del plazo de cobro, casi el triple del período normal de cobro en el mercado que es también de 30 días. Lo que significa que el tiempo de recuperación de la inversión es muy lento.

4.2.6 Período promedio de pago

$$\begin{aligned} \text{Período promedio de pago} &= \frac{\text{Cuentas por pagar} \times 212 \text{ días}}{\text{Compras}} \\ \text{Cuentas por pagar} \times 212 \text{ días} &= \frac{\text{Q } 9,823,242.00}{\text{Q } 25,710,062.00} \times 212 = 81.00 \text{ días} \end{aligned}$$

Del total de cuentas por pagar se obtiene un período de pago de 81 días. Dado que las cuentas por pagar y por cobrar se efectúan en el mismo período de tiempo, SOLQUIGUA no ha podido cumplir en tiempo con sus obligaciones.

4.2.7 Margen de utilidad neta operativa

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

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

$$\frac{\text{Utilidad neta en operaciones}}{\text{Ventas totales}} \times 100 = \frac{\text{Q } 390,281.00}{\text{Q}29,863,784.00} \times 100 = 1.31\%$$

El resultado indica que de la utilidad neta en operaciones de Q 390,281 el margen de utilidad neta operacional refleja un 1.31%; porcentaje muy bajo en comparación con el promedio de la industria que oscila entre 6% y 9%. De la información obtenida a través de estos cálculos, se puede resumir lo siguiente: Únicamente un promedio de 2 veces al año son cobradas las cuentas; es decir, cada 97 días en promedio; dato que está alejado de su política de 30 días. Por otro lado, SOLQUIGUA cancela a sus proveedores cada 81 días; es decir, que hay un desfase de 16 días entre sus pagos y sus cobros, situación que SOLQUIGUA intenta solucionar a corto plazo, y recuperar sus cuentas mucho antes debiendo ser mucho más agresivo con la gestión de cobro para lograrlo. Cabe mencionar que en entrevista sostenida con gerencia general menciono que hay un número importante de clientes que de palabra dirección general Guatemala autorizó 60 días crédito sin consentimiento de casa matriz en México.

4.2.8 Cartera de clientes

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

Cuadro 4
Análisis mensual de la antigüedad de cartera
SOLQUIGUA, S.A. Año 2015
Promedio en miles de quetzales

Cartera de clientes

Mes	Límite de crédito	Total por cobrar	(Exceso) o No	Cartera no vencida	Días - cartera vencida -				
					30	60	90	120	más de 120
Enero	19,632.48	11,050.77	8,581.71	5,470.83	2,450.40	1,445.52	292.07	589.87	802.09
Febrero	20,126.40	10,975.62	9,150.78	5,729.23	2,080.30	1,418.85	536.07	551.12	660.05
Marzo	14,959.84	10,594.22	4,365.62	6,306.69	2,004.77	709.42	814.12	42.88	716.33
Abril	15,531.04	10,811.23	4,719.81	6,618.81	2,544.48	685.51	186.31	363.10	413.03
Mayo	16,288.16	11,819.78	4,468.38	6,705.63	3,247.01	858.74	231.66	68.54	708.21
Junio	18,514.72	12,050.14	6,464.58	7,322.01	2,907.42	926.21	277.32	148.32	468.86
Julio	18,202.24	13,221.62	4,980.62	7,001.14	3,431.13	1,708.73	485.10	108.90	486.62
Porcentaje sobre el total a julio				52.95%	25.95%	12.92%	3.67%	0.82%	3.68%
Porcentaje acumulado en riesgo de cobro						12.92%	16.59%	17.42%	21.10%

Carter compañías afiliadas									
Mes	Límite de crédito	Total por cobrar	(Exceso) o No	Cartera no vencida	Días - cartera vencida -				
					30	60	90	120	más de 120
Enero	638.40	11,324.45	-10,686.05	320.44	-85.71	306.76	1,374.56	-290.51	9,698.91
Febrero	638.40	11,174.83	-10,536.43	351.05	0.00	0.00	306.76	1,374.56	9,142.45
Marzo	638.40	11,131.83	-10,536.43	132.02	320.44	0.00	0.00	306.76	10,372.60
Abril	638.40	10,706.26	-10,067.86	101.41	30.61	320.44	0.00	0.00	10,253.80
Mayo	638.40	10,715.50	-10,077.10	545.95	101.41	30.61	320.44	0.00	9,717.08
Junio	638.40	10,068.88	-9,430.48	743.90	0.00	101.41	0.00	242.38	8,981.19
Julio	638.40	10,420.19	-9,781.79	635.35	459.85	0.00	101.41	0.00	9,223.57
Porcentaje sobre el total a julio				6.10%	4.41%	0.00%	0.97%	0.00%	88.52%
Porcentaje acumulado en riesgo de cobro						0.00%	0.97%	0.97%	89.49%

Total Julio	18,840.64	23,641.81	-4,801.17	7,636.49	3,890.98	1,708.73	586.52	108.90	9,710.19
--------------------	------------------	------------------	------------------	-----------------	-----------------	-----------------	---------------	---------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por la empresa, informe final SOLQUIGUA al 31 de julio de 2015.

Descripción del cuadro 4: Los valores en miles de quetzales, tanto de la cartera no vencida como vencida (de los 30 días en adelante) provienen del informe anual de SOLQUIGUA 2015. A continuación se describen las variables que se desprenden de los cálculos de dichos datos.

Total por cobrar:

Σ (Cartera no vencida + Cartera vencida desde los 30 a más de 120 días)

Por ejemplo, para julio, el total de cuentas por cobrar incluyendo afiliadas es: $7,636.49 + 3,890.98 + 1,708.73 + 586.52 + 108.90 + 9710.19 = 23,641.81$ miles de quetzales. Este valor es el monto total de cuentas por cobrar al finalizar julio 2015.

Porcentaje sobre el total a diciembre:

Dato diciembre / Cartera vencida

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

Por ejemplo, el 52.95% resulta de:

$7,001.14 / 13,221.62 = 52.95\%$. Este porcentaje indica que al mes de julio del 2015, del 100% de cuentas por cobrar, el 52.95% corresponde a la cartera no vencida.

Porcentaje acumulado en riesgo de cobro:

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

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

Por ejemplo, el 16.59% resulta de:

$12.92\% + 3.67\% = 16.59\%$, y así sucesivamente.

Como se trata del porcentaje de cuentas en riesgo de cobro, se toma en cuenta únicamente las cuentas mayores de 90 días. En este caso, al transcurrir 120 días, se asume que el 16.59% de la cartera no será recuperada, en el caso de las compañías afiliadas por ser empresas hermanas podría ser que el riesgo sea menor.

4.2.9 Cartera de clientes excedida

Cuadro 5									
Análisis mensual de la antigüedad de cartera									
SOLQUIGUA, S.A. Año 2015									
Promedio en miles de quetzales									
Cartera de clientes excedida									
Mes	Límite de crédito	Total por cobrar	(Exceso) o No	Cartera no vencida	Días - cartera vencida -				
					30	60	90	120	más de 120
Julio	5,118.40	8,712.42	-3,594.02	5,123.60	2,174.89	798.54	173.39	36.34	405.67

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por la empresa, informe final SOLQUIGUA al 31 de julio de 2015.

Resulta que existen clientes excedidos de su límite de crédito autorizado como se muestra en el cuadro 5, en resumen a julio se tiene el equivalente a Q 3,594.02 miles excedido que la administración debe gestionar mejorando esta situación haciendo nuevos estudios que permitan autorizar aumentar el límite de crédito autorizado.

4.2.10 Resumen estatus de precursores

Cuadro 6			
Estatus listado de precursores			
SOLQUIGUA, S.A. Año 2015			
GLOBAL		No. Clientes	Estatus
Clientes con permiso		23.23%	38
Clientes sin permiso		76.77%	117
Totales		100.00%	155

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por departamento de calidad

La explicación al cuadro 6: de los 155 clientes, por el tipo de material que se les venden y que forman parte de los listados controlados y/o precursores, necesitan de permiso especial y como se

puede observar se tienen 117 clientes de los cuales se carece de tal permiso, extendió por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

4.2.11 Cuentas incobrables

Utilizando el registro del cuadro 4 se determina la provisión de cuentas incobrables que se reflejan en los estados financieros ubicados en el cuadro 1 correspondientes aquellos saldos vencidos a más de 120 días y que se encuentran en riesgo. En el detalle de abajo se presenta la información para el cálculo de las cuentas incobrables.

Cuadro 7

SOLQUIGUA, S.A. Antigüedad de saldos resumida Al 31 de julio de 2015 (Valores en quetzales)		
Nombre cliente	Venc.+120 días	Provisión
Cliente A	163,537.49	120,000.00
Cliente B	64,344.00	3,000.00
Cliente C	51,345.97	51,345.97
Cliente D	11,190.00	11,190.00
Cliente E	2,800.00	2,800.00
Total cartera en riesgo al 31/07/2015	293,217.46	188,335.97

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por la empresa.

4.3 Análisis de resultados

4.3.1 Del problema

Según indico la administración, como subsidiaria de casa matriz ubicada en los estados unidos mexicanos, obligatoriamente se deben adoptar y cumplir los objetivos, políticas, planes, procedimientos y demás, aplicables en este caso a las cuentas por cobrar, los cuales establecen

políticas de ventas, análisis en el otorgamiento de créditos, plazos, montos máximos autorizados, así como procedimientos alternos en caso de mora.

Sin embargo, manifiestan en este caso que los procedimientos y políticas establecidas no han sido observados y aplicados adecuadamente por distintas circunstancias, entre las cuales se pueden mencionar, la búsqueda de crecimiento y posicionamiento en el mercado y lograr ser competitivo ante la competencia no tanto por precio sino por calidad y brindar un excelente servicio al cliente, prueba de ello tanto la administración como la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa se ha visto un tanto afectada y con ello ocasionando problemas de carácter económico también.

Adicional, la administración comentó que el proceso de implementación y parametrización del sistema que actualmente se tiene SAP R3 desde el 2006 por la urgencia con el cual se implementó por requerimiento de casa matriz, las bases de datos de clientes y proveedores que se dejaron carecían de actualidad y de cierta información importante, entre otras y que en el transcurso del tiempo se ha tratado de ir corrigiendo, sin embargo, existen una buena cantidad de clientes con límites menores o mayores a lo realmente vendido, así como los días crédito no actualizados ni autorizados, por lo tanto la ficha de una cierta cantidad de cliente carece de información importante y actualizada. Además que, por la alta rotación de personal que se había venido padeciendo, se ha descuidado aún más y que tampoco ha permitido trabajar en ello y estabilizar la situación, por lo que hoy en día se tienen problemas de morosidad alta tanto en valores como en días vencidos, por lo cual, para administrar mejor la cartera de clientes se tiene que empezar por cumplir con los procedimientos y políticas establecidas y tomar iniciativas agresivas de cobro.

4.3.2 Análisis de las cuentas por cobrar a través de Razones Financieras o de Actividad

Cuando se sospecha sobre la presencia de desequilibrios o problemas en varios componentes de los activos corrientes, se debe examinar estos componentes por separado para determinar la

liquidez. Por ejemplo: las cuentas por cobrar pueden estar lejos de ser corrientes, considerar a todas las cuentas por cobrar como líquidas, cuando en realidad hay bastantes que pueden estar vencidas, exagera la liquidez de la empresa que se estudia. Las cuentas por cobrar son activos líquidos solo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo razonable. Para la medición de este rubro a través de razones o índices financieros se tienen dos índices que se detallan a continuación.

4.3.3 Rotación de Cuentas por Cobrar

Esta se refiere al número de veces que se han movido las cuentas o sea su recuperación en cuanto a la fecha de otorgamiento del crédito. Mide la eficiencia en el manejo del crédito. Si la política crediticia fuera una recuperación a 60 días, es decir, que la cartera vigente fuera a dos meses plazo, el resultado sería 6 veces, por lo que un resultado mayor a éste sería muy favorable para la empresa pues indica una ágil recuperación de créditos.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas (Créditos)}}{\text{Cuentas por Cobrar}} = \frac{Q26,868,388.00}{Q13,221,622.00} = 2.03 \text{ veces}$$

El dato de las cuentas por cobrar consignadas es sin incluir cuentas por cobrar afiliadas.

4.3.4 Período de Cobranza Promedio

El período de cobranza promedio, o duración media de las cuentas por cobrar, resulta útil para evaluar el crédito y las políticas de cobro. Esta razón llamada también “Duración media de las cuentas por cobrar” analiza el resultado de una eficiente aplicación del proceso administrativo en la concesión crediticia y una eficaz recuperación de las cuentas por cobrar, señala el plazo en días de la recaudación del crédito otorgado, o sea el período durante el cual la empresa dejará de percibir ingresos. Mide la eficacia del crédito a clientes en días.

$$\text{Período medio de Cobranza} = \frac{360 \text{ o } 365 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}} = \frac{212}{2.03} = 104.43 \text{ días}$$

Se toma 212 días para la realización del cálculo debido que los estados financieros analizados corresponden del 01 de enero al 31 de julio del 2015 lo cual equivale a 212 días transcurridos.

4.3.5 Reportes de análisis de Cartera de clientes

a. Balance de Antigüedad de Saldos estratificados por fechas y zonas geográficas

Es la integración o reporte auxiliar que sirve para la clasificación de las deudas o saldos por cliente, estratificados generalmente por rangos de fechas que van de 0 a 30 días, 31 a 60 días, 61 a 90 días, 91 a 120 días y 121 o más días. Esta herramienta permite identificar aquellas cuentas que han caído en morosidad.

b. Matriz de Acción de Cobranza

Tanto el período promedio de cobranza como el análisis de envejecimiento de las cuentas por cobrar se ven afectados por el patrón que siguen las ventas. Cuando las ventas se elevan, el período promedio de cobranza y el envejecimiento serán más cortos que si las ventas son uniformes, sí, todo lo demás permanece constante. La razón es que una mayor parte de las ventas se factura en el presente. Por otra parte, cuando las ventas declinan con el tiempo, el período promedio de cobranza y el envejecimiento serán más largos que si las ventas son uniformes. En este caso, la razón consiste en que, en el presente se factura un menor número de ventas.

c. Cédula de Cobranza y su relación con el flujo de efectivo

Los flujos de entradas de efectivo se derivan de transacciones como las ventas de contado, los cobros de cuentas y los documentos por cobrar, los intereses recibidos sobre las inversiones, las ventas de activos de capital y de las fuentes diversas de ingresos. Las ventas de contado producen efectivo inmediato; por lo tanto, no hay ningún retardo entre el momento de la venta y la realización del ingreso de efectivo. (2:319)

En el caso de las ventas al crédito, el lapso que transcurre entre el punto de la venta y la realización del efectivo, causará un problema. El enfoque fundamental para dicho problema se basa en la experiencia de la cobranza. El período promedio entre la fecha de la venta y la fecha del correspondiente cobro de efectivo. El gerente responsable del crédito y las cobranzas debe, por ejemplo, determinar regularmente la eficiencia en los cobros. Los datos como los porcentajes de las ventas a crédito cobradas a treinta días, sesenta días, noventa días o más días, son útiles en la planificación de los flujos de entradas de efectivo provenientes de las cuentas por cobrar. Estos ingresos de efectivo planificados deben reducirse o ajustarse debido al probable efecto de las cuentas incobrables. (2:320)

- **Cancelación de una cuenta incobrable:** Cada vez que se determine que una cuenta por cobrar de un cliente determinado es incobrable, se deja de clasificar como activo y se debe cancelar. Cancelar una cuenta por cobrar es reducir el saldo de la cuenta del cliente a cero a nivel del auxiliar y disminuir de la cuenta por cobrar del balance.

El asiento de diario para lograr esto, consiste en acreditar la cuenta de control cuentas por cobrar en el mayor general y debitar la cuenta provisión para cuentas de dudoso recaudo. Ejemplo de la empresa XYZ, las cuentas del mayor eran las siguientes después del asiento de ajuste por cuentas incobrables estimadas al 31 de diciembre de 2014.

Cuentas por cobrar	200.000,00
(-) Provisión para cuentas incobrables	10.000,00

Luego, suponga que el 27 de enero de 2015, el cliente La Casita Feliz entró en bancarrota y se determinó que su cuenta por cobrar de Q. 1,000.00 deja de tener valor. La empresa XYZ debe hacer el siguiente asiento:

Provisión para cuentas incobrables	1,000.00	
Cuentas por cobrar Casita Feliz		<u>1,000.00</u>
Ajuste a la provisión	<u>1,000.00</u>	<u>1,000.00</u>

Para cancelar la cuenta por cobrar de la Casita Feliz por incobrable.

Lo más importante a tener en cuenta en este asiento es que el débito se hace a provisión para cuentas de dudoso recaudo y no a la cuenta gasto por cuentas incobrables al final de cada periodo contable. Cuando posteriormente se determina que una cuenta por cobrar específica deja de tener valor se cancela, esta acción no representa un gasto adicional sino que confirma la estimación previa al gasto. Si la cuenta gasto por cuentas incobrables se cargará primero con las pérdidas por crédito estimadas y posteriormente se cargará a pérdidas por créditos demostradas, se estaría contabilizando doblemente el gasto por cuentas incobrables. Después de trasladar el asiento de cancelación de la cuenta de la Casita Feliz, la cuenta de control de cuentas por cobrar y la provisión para cuentas incobrables, se obtendrá lo siguiente:

Cuentas por cobrar	Provisión para cuentas Incobrables
200,000.00	1,000.00
1,000.00	10,000.00

Se observa que el valor neto de las cuentas por cobrar, no cambió al cancelar la cuenta de La Casita Feliz contra la provisión para cuentas incobrables. La cancelación redujo la cuenta del activo y la cuenta de provisión por el mismo valor.

	Antes de la Cancelación	Después de la cancelación
Cuentas por Cobrar	200,000.00	199,000.00
(-) Prov. Cuentas Incobrables	10,000.00	9,000.00
Valor Neto Cuentas x Cobrar	190,000.00	190,000.00

El hecho de que se cancele una cuenta por cobrar sin valor, contra la provisión para cuentas incobrables, no cambia el valor nominal neto en las cuentas por cobrar, muestra que ningún gasto se asentó en los registros contables cuando se cancela una cuenta por cobrar. Este ejemplo mantiene el punto sobre el cual se hizo énfasis anteriormente, de que las pérdidas por créditos pertenecen al período en el que se realiza la venta y no a un período posterior cuando se descubre que la cuenta por cobrar es incobrable.

El saldo de las cuentas consideradas como incobrables pocas veces concuerda con las estimaciones previas. El valor total de estas cuentas rara vez será exactamente igual al valor estimado previamente acreditado a provisión para cuentas de cobro dudoso.

Si el valor considerado como incobrable resulta ser inferior al valor estimado, la provisión para cuentas de cobro dudoso, continuará mostrando un saldo crédito. Si por el contrario el monto es mayor, mostrará un saldo débito temporal, el cual se eliminará a través del ajuste al final del periodo. El método recomendable para esta empresa que se dedica a la distribución de Electrodomésticos, es de la antigüedad de las cuentas por cobrar, debido a que se ajusta más a la realidad financiera de la entidad, porque mientras más antigua sea la cuenta por cobrar, menos probabilidad de recuperación se tiene, por consiguiente, se deberá manejar la provisión.

i. Recuperación de una cuenta por cobrar previamente cancelada

Ocasionalmente una cuenta por cobrar que ha sido cancelada por carecer de valor, posteriormente se recupera total o parcialmente. Tales recuperaciones con frecuencia se conocen como recuperaciones de deudas malas. “La recuperación de una cuenta por cobrar previamente cancelada es una evidencia de que la cancelación fue un error, la cuenta por cobrar por tanto debe ser restablecida como un activo”.

ii. Aspectos necesarios para administrar eficientemente un sistema de cuentas por cobrar

Hoy en día las empresas prefieren vender al contado en lugar de vender a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito. De tal forma, los bienes son embarcados, los inventarios se reducen y se crea una cuenta por cobrar. Finalmente, el cliente pagará la cuenta y en dicho momento la empresa recibirá efectivo y el saldo de sus cuentas por cobrar disminuirá. El mantenimiento de las cuentas por cobrar tiene costos tanto directos como indirectos, pero también tiene un beneficio importante, la concesión del crédito incrementará las ventas. La administración de las cuentas por cobrar empieza con la decisión de si se debe o no conceder crédito.

iii. Aplicación Oportuna de Notas de Crédito

De acuerdo al Decreto 20-2006 Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria en su Artículo 40 tercer párrafo indica: “Asimismo, las notas de débito o crédito, según corresponda, deberán registrarse en la contabilidad del vendedor de bienes o prestador de servicios, dentro del plazo de dos meses, contados a partir de la fecha en que fue emitida la factura que será modificada o cancelada por medio de los referidos documentos, en los cuales deberá consignarse el número y la fecha de la factura por la que se emitieron”. (7:28)

Para proceder a la elaboración de la nota de crédito se deben suscitar las siguientes condiciones:

- Por devolución de mercadería, las que reingresan al inventario respaldadas por nota de devolución donde explica el motivo de la “No” aceptación del cliente.
- Error al momento de facturar ya sea por precio o cantidad de producto.
- Por no haber considerado en la facturación descuentos ofrecidos al cliente.
- Por fecha de emisión o descripción de productos y/o servicios.
- Por conceder al cliente rebajas por pronto pago.

iv. Políticas de Otorgamiento de Crédito

El propósito de la política de otorgamiento de crédito es definir los parámetros necesarios para realizar el análisis crediticio de los clientes, con el fin de tomar la decisión de otorgarles o reprobarles el crédito. Esta política será aplicable a todas solicitudes de crédito que realicen los clientes en la empresa. Es responsabilidad del jefe de Créditos y Cobranza velar por el cumplimiento de la presente política y en casos que así lo requieran del Gerente General.

Papelería mínima requerida para realizar el análisis crediticio

Persona Individual

- a. Solicitud de crédito
- b. Fotocopia de Cédula de vecindad
- c. Constancia de ingreso firmada por el contador general o departamento de recursos humanos en caso de tener una relación laboral de dependencia
- d. Copia de patente de Comercio en caso de ser empresario
- e. Estados patrimoniales

- f. Fotocopia de los tres últimos estados de cuenta bancarios
 - g. Comprobante domiciliario: Recibo de luz o de teléfono.
- Empresa
- a. Solicitud de crédito
 - b. Fotocopia de cédula de vecindad del Representante Legal
 - c. Copia Patente de Comercio
 - d. Copia Patente de Sociedad
 - e. Fotocopia del acta de nombramiento del Representante legal vigente y su inscripción en el Registro Mercantil
 - f. Copia de Identificación Tributaria (NIT)
 - g. Punto de Acta del Consejo de Admón. Si el nombramiento del Representante Legal no fuere amplio para la contratación de la deuda.

Los límites establecidos para la autorización de créditos se podrían considerar así o bien según a conveniencia de la empresa

Supervisor de créditos	Hasta		Q25,000.00
Jefe de créditos	Q25,001.00	a	Q100,000.00
Comité de Créditos	Q100,001.00	a	Q250,000.00
Gerente General	Q250,001.00	a	Q500,001.00
Consejo de Administración	Q500,001.00		en adelante

a. Procedimientos de Cobros

La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas al crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias, para así responder al incremento de sus ventas este hecho hace necesario que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esa situación financiera. Por lo tanto los procedimientos de

cobro deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, por consiguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa. Este tiene como finalidad hacer gestiones de cobro, de tal forma que se pueda recuperar la cartera de crédito colocada lo más pronto posible; es decir, dentro de los límites establecidos. A continuación se establecen los procedimientos de cobro más utilizados:

- Cartas de recordatorio o de cobro. Normalmente la empresa envía una carta al cliente recordándole su obligación. Si la reacción de pago no es la esperada se procederá al envío de una segunda con el requerimiento de pago; si el atraso persiste, se enviará al cliente una tercera carta exigiendo extrajudicialmente el pago de la obligación, advirtiéndole del requerimiento judicial.
- Llamadas telefónicas. Si las cartas no han tenido los efectos esperados, deberá recurrirse a las llamadas telefónicas, donde se determinará la causa del atraso de dicha cuenta. También puede recurrirse a envíos de estados de cuenta por fax, correo electrónico, entre otros.
- Envío de cobrador. Cuando el caso así lo amerite el encargado de cobros deberá efectuar una visita personal para llegar a un acuerdo y determinar la razón por la cual el cliente no ha efectuado sus respectivos pagos.
- Utilización de agencias de cobros. Se recurre a esta instancia cuando se determina que la cuenta es de dudosa recuperación. Las desventajas de esta opción es que los honorarios son demasiados altos; en el medio la empresa regularmente recibe menos del 60% del saldo de dicha cuenta.
- Procedimiento judicial. Es el paso más estricto en el procedimiento de cobro, en muchos casos es un recurso eficiente por la drasticidad de su acción, pero conlleva desventajas tales como los gastos por honorarios e inversión de tiempo por parte del personal en arreglos y seguimiento a los procesos. Este procedimiento se utiliza con aquellas cuentas en las cuales se han agotado todos los procedimientos indicados con anterioridad.

b. Circularización y Confirmación de Saldos de Cuentas por Cobrar

La circularización y confirmación de saldos de cuentas por cobrar se realiza para verificar inicialmente la existencia y a su vez la razonabilidad de los saldos de la cartera presentada por la empresa auditada y forma parte de los procedimientos obligatorios que un auditor debe efectuar

en la revisión de dicho rubro. Además de estudiar la antigüedad de las partidas circularizadas para determinar su recuperabilidad, los resultados de la circularización de saldos siempre deben ir acompañados del estudio de los controles claves aplicables a las cuentas por cobrar, como lo son:

- Que haya una política definida de créditos así como de rebajas y devoluciones.
- Que los límites de crédito y descuentos sean autorizados por un funcionario responsable, tomando como base la solvencia económica del cliente que servirá de respaldo al crédito concedido.
- Que durante el proceso de facturación y ventas exista evidencia de:
 - a. Que los pedidos del cliente sean comparados con los límites de crédito y existencia de inventarios.
 - b. Que los despachos de mercadería en la medida de lo posible se hagan con base a los pedidos de los clientes ya autorizados.
 - c. Que exista evidencia de que el cliente realmente ha recibido el producto.
 - d. Que la facturación se haga con base a la orden de despacho o envío.
 - e. Que los precios facturados sean los autorizados.
 - f. Que haya una adecuada segregación de funciones entre las personas que intervienen en las ventas, créditos y cobranzas.

Existen varios criterios para la circularización y confirmación de saldos de las cuentas por cobrar, entre las cuales cabe mencionar los siguientes:

- ❖ De acuerdo al monto de los saldos de la cartera. Este es uno de los criterios más utilizados por el auditor durante la confirmación de las cuentas por cobrar, ya que el mismo permite obtener una cobertura razonable de los saldos en cartera.
- ❖ Según las estratificaciones de las cuentas por cobrar. De acuerdo a este criterio el auditor seleccionará los saldos a ser confirmados considerando las estratificaciones que se pudieran presentar. Dichos saldos pueden estar divididos de acuerdo a su recuperabilidad corto, mediano y largo plazo; al territorio nacional o extranjero, urbano o rural o a la naturaleza de los clientes por grandes o pequeños distribuidores; esto dependerá de la planeación y del juicio del auditor aplicado de acuerdo a las circunstancias o al estrato al cual dará mayor importancia para la confirmación de los saldos respectivos.

- ❖ Por áreas o distritos. De acuerdo a la naturaleza de las operaciones de la empresa auditada, el auditor podría decidir confirmar saldos de acuerdo a determinadas áreas o distritos donde se sitúen las cuentas por cobrar. Generalmente este tipo de confirmación surte efectos positivos, cuando se tratan de empresas con áreas o distritos de venta bien establecidos e identificados como por ejemplo: área norte, sur, occidente y oriente.

c. Condiciones de crédito

Son convenios en los que la empresa y el cliente se ponen de acuerdo y se comprometen en cumplir y llevar a cabo la forma y tiempo de pago de una determinada operación. La ampliación de las ventas al crédito ha sido un factor significativo con relación al crecimiento económico en diversos países. Las empresas conceden créditos a fin de incrementar las ventas.

d. Clasificación del crédito

A medida que han crecido en importancia, las cuentas por cobrar han adoptado diversas formas legales, bajo las cuales se amparan las transacciones de crédito. Existen dos clases de crédito:

A través de una cuenta abierta: Esta se da por lo general únicamente a clientes de mucha confianza, estableciéndoles límites en cuanto al monto y el plazo se refiere. En la cuenta abierta el vendedor no exige al comprador un reconocimiento formal de la obligación que puede ser por medio de la firma de un pagaré, letra de cambio o cualquier otro documento ejecutivo. En la realidad el vendedor únicamente anota en un libro la transacción efectuada y si en caso hubiera alguna dificultad, se cuenta con la copia de la factura del cliente como comprobante de la transacción.

A través de títulos de crédito: Son documentos que crean una obligación a través de una venta al crédito, la principal característica de estos es que cuentan con una garantía documental legal como respaldo y son los que usualmente se utilizan en las transacciones cotidianas de las empresas, entre ellos se puede mencionar:

- a) Letra de cambio
- b) Factura cambiaria
- c) Pagaré
- d) Cheque pre-fecha
- e) Contratos de crédito
- f) Tarjeta de crédito

g) Tarjeta de débito

Estos se clasifican también como documentos por cobrar, los cuales constituyen la cartera crediticia de la empresa, la cual puede llegar a constituirse como una fuente de financiamiento de llegar a descontarse éstos en los bancos, transformándose así en documentos por cobrar descontados.

Generalmente cuando existe una ligera sospecha por parte del vendedor de que la venta representa algún riesgo mayor que el normalmente aceptado, éste puede exigir del comprador la firma de cualquier documento como evidencia de la validez de la deuda. Sin embargo, cabe destacar que la buena fe y la ética han imperado como base para el impulso del crédito mercantil en algunos negocios de hoy en día. (12)

4.4 Conclusiones de la investigación

1. Se estableció mediante el análisis financiero, que durante el período 2015 atraviesa por una administración desatendida de cuentas por cobrar, producto de la falta de control en la concesión de créditos, ya que los otorgan con demasiada libertad, sin prestar la atención adecuada a los nuevos clientes.
2. El arqueo de documentos de la cartera esta en desorden prueba de ello es que se está dejando de gestionar en forma oportuna la contraseña de pago al cliente.
3. Se realizó un análisis de cuentas vencidas y se evidenció que durante el período 2015, hubo evasión al manejo y control de cuentas vencidas.
4. Se debe reforzar el proceso otorgamiento créditos nuevos o existentes ya que existe cierta cantidad de solicitudes rechazadas por casa matriz en México, por carecer de los soportes o argumentos adecuados para conceder créditos y/o modificaciones a lo ya establecido.

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

5.1 Introducción

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

5.2 Justificación

Por la importancia de este rubro, y como es de esperar, representa la fuente de ingreso de recursos económicos de toda empresa por lo que merece una atención especial. Además, por lo regular las cuentas por cobrar representan montos importantes en relación con los estados financieros.

En este caso, las cuentas por cobrar de la empresa SOLQUIGUA constituyen el 31.48% del total de activos corrientes (Q13,221,622 / Q42,000,378) sin incluir cuentas por cobrar afiliadas; mientras que el rubro de inventarios corresponden el 26.55% del total de activos corrientes (Q11,150,653 / Q42,000,378).

No obstante, los créditos otorgados a clientes se les debe dar mucha importancia y atención ya que de ello depende el éxito del funcionamiento y buen manejo de las cuentas por cobrar, prueba de ello SOLQUIGUA debe mejorar esta parte ya que en el proceso de revisión se pudo constatar cierta cantidad de expedientes rechazados por casa matriz en México tanto para otorgamiento de créditos nuevos como por ampliaciones, tanto por carecer de soportes adecuados para su autorización como por ejemplo no proporcionar suficiente información financiera para sustentar los análisis, que los mismos sean creíbles y alcanzables, llenado adecuadamente y a conciencia de

los cuadros y formatos que se proporcionan para el efecto. Además que como a manera de urgencia se necesita lleven a cabo arqueos de cartera al 100% para establecer cuando antes algún tipo de faltante de documento que soportan la cartera de clientes y con ello proceder con la búsqueda y localización de los mismo ya que pueda representar pérdidas graves para la empresa.

Con este estudio de investigación se pretende que la empresa SOLQUIGUA mejore considerablemente la administración de la cartera en cuando a mantener orden y disciplina en el manejo de la misma, mantener una cartera lo suficientemente sana y que la empresa disponga de fondos suficientes para afrontar sus obligaciones de la mejor manera posible. Utilizar como referencia la propuesta establecida en este informe de tesis para la elaboración de políticas y procedimientos de crédito más acordes a la necesidad de la empresa.

5.3 Objetivos de la propuesta

5.3.1 Objetivo general

Ordenar la administración, registro, custodia, control y niveles de autorización de la cartera de clientes y proporcionar los lineamientos de cobranza que conlleve a ser más eficientes en mantener al día la cartera.

5.3.2 Objetivos específicos

- Que los controles que se propongan implementar, realizar arqueos de cartera periódicos de por los menos una vez al mes ayuden a mantener una cartera de clientes limpia y ordenada.
- Mantener flujos de efectivo suficientes para cubrir en tiempo y a cabalidad las obligaciones de la empresa, así como disponer de recursos que sirvan para mantener un capital de trabajo sano y quizá no se tenga que disponer de financiamiento externo.
- Apoyar al departamento de ventas en la generación de negocios seguros para crear y fortalecer las relaciones comerciales con los clientes, desarrollar nuevos mercados, verificar que los clientes cumplan con las condiciones crediticias pactadas, suministrar líneas de

crédito a la mayor cantidad de solicitantes, así evitar proporcionar créditos a los solicitantes que del resultado del análisis de sus antecedentes comerciales y financieros, resulten negativos y no presente una solvencia financiera para cumplir con los compromisos adquiridos.

5.4 Desarrollo de la propuesta

Se proyecta ser más efectiva la gestión administrativa de cuentas por cobrar y más asertiva la toma de decisiones. Se podrá entre otras cosas, incrementar utilidades y disminuir gastos por concepto de cuentas incobrables. Dichos beneficios conducirán al logro de mejores resultados económicos y a una política de toma de decisiones eficaz por parte de las gerencias.

5.4.1 Procedimientos de crédito

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

La implementación de este servicio evita los procesos tediosos y poco confiables que actualmente utiliza la mayoría de empresas de cualquier industria; como el llamar para solicitar referencias, o realizar un análisis financiero profundo sobre el posible cliente, y que además, requieren de tiempo y recursos. En Guatemala operó hasta enero del 2001, el Buró ABG (Asociación Bancaria de Guatemala), institución integral de entidades bancarias y sociedades financieras privadas de Guatemala, cuyo objetivo era prestar servicio de apoyo a las entidades económicas del país a través de la interconexión electrónica bancaria. Actualmente en Guatemala opera una institución denominada TransUnión, intermediaria entre prestamistas y prestatarios que brinda

informes de la actividad crediticia de la persona que solicita crédito. Una institución que brinda este servicio, cobra una cantidad que oscila de US\$10 a US\$50 por consulta; proporcionando la información crediticia clave del cliente consultado. El servicio otorgado por una institución como TransUnión proporciona la siguiente información:

Para una persona individual:

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

Para una persona jurídica:

- Datos generales del cliente: Razón social, nombre comercial, número de patente, línea del negocio, teléfonos, y direcciones.
- Representantes legales, identificación con el que se han registrado, tiempo de inscripción y cargo con el que se ha inscrito.
- Patentes: número de registro, folio y libro, fechas de inscripción, fecha de inicio, tipo de sociedad.
- Empresas que la componen: El nombre de las empresas afiliadas cuando se registran.
- Referencias comerciales: Se expone el record crediticio de diferentes empresas, con clasificación de la A hasta la Z, dependiendo del número de veces que ha estado en mora desde los 30 hasta los 360 días.

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

- Eliminar dentro de la papelería de solicitud de crédito, la constancia de ingresos y los estados de cuenta bancarios, para evitar el descontento y renuencia de los clientes, y porque además, ya se contaría con la información indispensable para el caso.

- Si el cliente es clasificado como A o B es considerado como buen cliente y por lo tanto, sujeto de crédito.
- Si el cliente es clasificado como C o D, significa que el cliente ha presentado entre 61 y 120 días de mora, por lo que SOLQUIGUA debe considerar el aceptarle como cliente. Puede considerarse el aplicar algún procedimiento especial para estos casos.
- Si el cliente es clasificado entre E-Z, debe rechazarse inmediatamente.

Se propone entonces, un esquema de procedimiento de crédito con representaciones cualitativas que se pueden ajustar a los lineamientos generales de la empresa. El estándar de crédito propuesto, examina la calidad mínima de solvencia que un aspirante deberá de poseer para convertirse en cliente.

Cuadro 8
Propuesta: Procedimientos de crédito

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

Fuente: Elaboración propia.

Además de estos estándares, debe ayudarse de información proporcionada por:

Publicaciones en periódico: Asiduamente, los periódicos de mayor circulación del país publican listados con los nombres de personas o empresas que no han sido regulares en sus pagos; esto se tomaría como una base de datos para mejorar la cartera de clientes.

Procurador en línea: Es un software en el cual se pueden consultar a las personas o entidades para cerciorarse que no hayan sido demandadas por incumplimientos de obligaciones financieras.

5.4.2 Procedimiento especial de crédito

El procedimiento especial de crédito puede aplicarse a clientes que en el pasado han sido irregulares en sus pagos, pero que han cancelado sus obligaciones. También se aplicaría a clientes que aparezcan en el rango D-E del Buró de Crédito. En el caso de clientes antiguos morosos que deseen nuevamente establecer negociaciones, ahora debe verificarse primeramente el manejo de su cuenta y establecer si las causas de los incumplimientos se debían a errores de la empresa como por ejemplo, reclamos por falta de entrega, pedido no atendido, inconformidad en la facturación; de lo contrario se niega el crédito definitivamente.

5.4.3 Políticas de crédito

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

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

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

5.4.4 Política de cobranza

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

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

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

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

- Bloquear el servicio inmediatamente que se llegue la fecha de vencimiento de pago y el cliente no haya cumplido con éste.
- Solicitar como garantía un porcentaje de cuota fija según el monto total de compra para asegurar el pago.

- Asentar un límite de crédito justo y coherente a los montos totales de compra del cliente.
- A los clientes extranjeros, exigencia también de un depósito de garantía.

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

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

5.4.7 Elaboración de escenarios

La implementación de procedimientos de crédito flexibles produce efectos financieros directos sobre las cuentas por cobrar, resultados que deben conocerse para lograr una administración efectiva de dichas cuentas. Esto conlleva el cálculo de las repercusiones en las utilidades marginales de las ventas y los costos de inversión en las cuentas por cobrar, como mínimo, para determinar si la entidad que otorga el crédito es capaz de mantener los nuevos estándares establecidos de crédito. Conviene entonces elaborar escenarios distintos de flexibilización de políticas de crédito de acuerdo a las necesidades y giro del negocio; y realizar los cálculos correspondientes para determinar si las empresas comercializadoras de productos químicos (como entidades otorgadoras de crédito en este caso) les conviene flexibilizar sus políticas y procedimientos de crédito de acuerdo a los días de crédito otorgado a sus clientes para el pago de sus obligaciones. La conveniencia o no de implementar políticas de flexibilización de crédito, deberá determinarse de acuerdo al análisis de los resultados reflejados por un estudio de escenarios.

Administración crédito de los clientes

Consiste en facilitar las metas propuestas por la administración para considerar, conocer y clasificar a los interesados en adquirir nuevos créditos para evitar correr riesgos con malos clientes, o bien modificar y actualizar los créditos ya existentes, asimismo, apoyar al departamento de ventas en la generación de negocios seguros para crear y fortalecer las relaciones comerciales con los clientes, desarrollar nuevos mercados, verificar que los clientes cumplan con las condiciones crediticias pactadas, suministrar líneas de crédito a la mayor cantidad de solicitantes, así evitar proporcionar créditos a los solicitantes que del resultado del análisis de sus antecedentes comerciales y financieros, resulten negativos y no presente una solvencia financiera para cumplir con los compromisos adquiridos.

1. Evaluación de crédito

El departamento de ventas a través de la gerencia de ventas y de sus ejecutivos comerciales con el apoyo de créditos y cobros como analista del crédito que se vaya a otorgar o modificar, deben hacer un adecuado análisis de las solicitudes de crédito que presenten los interesados con base a la documentación siguiente:

- 1 Solicitud de crédito elaborada y firmada por el representante legal o propietario, por el cliente y por el ejecutivo comercial. (Ver Anexo 9)
- 2 Patente de comercio y de empresa.
- 3 Estados financieros auditados de los últimos dos años, según proceda o bien lo internos de la empresa.
- 4 Formato de evaluación de información financiera donde se plasman datos generales y específicos del cliente con lujo de detalle, captura de estados financieros para análisis de razones financieras, análisis FODA resumen del cliente, chequera y compras y pagos.
- 5 Estados de cuenta bancarios de los últimos tres meses.
- 6 Fotocopia de escritura de sociedad, según el caso.
- 7 Fotocopia del documento de identificación personal del representante legal o propietario.

8 Recibo de agua, luz y/o teléfono de la dirección que anota en la solicitud.

2. Límites de crédito

Según los resultados que se obtuvieron en el análisis de la documentación que se presentó, el departamento de ventas aprobará el límite de crédito y deberá contar con el visto bueno de gerencia financiera y gerencia general, siendo finalmente aprobado y autorizado por gerencia de créditos y cobros de casa matriz ubicada en México, quien tiene toda la potestad de aceptar o rechazar el crédito según análisis realizado por ellos.

3. Análisis

De la documentación que presente el interesado y que del resultado se compruebe su capacidad financiera. El análisis debe realizarse con base a la información presentada en la solicitud de crédito, corroborar los datos presentados, referencias crediticias en las empresas donde obtuvo crédito con anterioridad, empresas que presten el servicio en internet respecto a información pública general de empresas o personas individuales, a las cuales se puede acceder mediante el pago de una cuota de afiliación mensual por la prestación de este servicio. Luego del análisis y aprobación final por parte de la gerencia financiera y principalmente por gerencia de créditos y cobros de casa matriz, se debe mantener la documentación en un archivo permanente, seguro y resguardado bajo la responsabilidad de la gerencia de ventas para consultas posteriores y para una fácil localización del cliente e información sobre el crédito que se otorgó y documentación que presentó.

4. Condiciones de venta

Las condiciones se fijarán y autorizarán por la gerencia financiera con el visto bueno de la gerencia general y finalmente por gerencia de créditos y cobros ubicada en casa matriz en México, con base a la política de créditos determinada. Se debe tener mucho cuidado que en las

dos primeras compras al crédito que realice el nuevo cliente debe concederse un plazo de 15 días para pagar; de acuerdo al comportamiento crediticio del cliente y en función del monto de compras que realice en la empresa, el plazo se puede ampliar hasta 30 días máximo. Las ventas al crédito pueden suspenderse cuando el cliente presente mora en sus saldos más días de los que fueron autorizados en su oportunidad; se reabrirá el crédito si cancela el monto adeudado. La gerencia de ventas, con la aprobación del gerente general y principalmente de gerencia de créditos y cobros de casa matriz en México, autorizará el monto máximo que se le concederá de acuerdo a la política de créditos que tiene la empresa.

5.4.8 Herramientas secundarias para el análisis de cuentas por cobrar

Estas herramientas se refieren a análisis efectuados a la cartera de clientes de una empresa, exponiendo la información en cuadros dinámicos que evidencia cómo está compuesta dicha cartera. Existen dos tipos de análisis de cartera, los cuales se exponen a continuación.

5.4.9 Análisis de cartera por categoría

Dado que la mayoría de empresas distribuidoras de productos químicos clasifica a sus clientes por categoría (como por ejemplo: ventas industria, ventas BSB/B2C y ventas papel); sería de utilidad elaborar un análisis de cuentas por cobrar por categoría. Para este tipo de análisis se consideran ciertos puntos:

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

5.4.10 Análisis de cartera por antigüedad

Este tipo de análisis consiste en examinar las cuentas por cobrar de acuerdo con su vencimiento, tomando en cuenta las cuentas vencidas y no vencidas. La empresa SOLQUIGUA posee distintos reportes que le permiten ubicar y analizar la cartera de clientes que posee ya sea por antigüedad de saldos o no, con afiliadas o sin afiliadas. En los cuadros que se presentan abajo, es en resumen los datos proporcionados por la empresa para demostrar la situación en la que a la fecha del estudio se encuentran las cuentas por cobrar, llamando poderosamente la atención los saldos vencidos que refleja, debiendo poner mayor atención a su pronta recuperación ya que lesiona las finanzas de la empresa.

Cuadro 9
Cuadro análisis cartera por antigüedad

	Cantidades		
	Cartera no vencida	Cartera vencida	Total al 31/07/2015
Total cuentas por cobrar en quetzales	7,001.14	6,220.49	13,221.62
Porcentaje del total	52.95%	47.05%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionado por la empresa.

Cuadro 10
Cuadro análisis de cartera vencida por antigüedad

	Días de vencimiento				
	0-30	31-60	61-90	91-120	Más de 120
Total cartera vencida en quetzales	3,431.13	1,708.73	485.10	108.90	486.62
Porcentaje total	25.95%	12.92%	3.67%	0.82%	3.68%

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionado por la empresa.

Resultados de los cuadros 9 y 10: Un 52.95% se concentra en los montos no vencidos, mientras que el 47.05% forma parte de la cartera vencida, concluyendo que existe deficiencia en la administración de las cuentas y específicamente en la política de cobro actual. Se debería analizar la integración de los clientes morosos en el corto plazo, e investigar de forma individual las causas de los no pagos y finalmente conseguir que los clientes cumplan con sus obligaciones.

5.4.11 Propuesta de solución a la problemática en concreto

- Hacer arqueo de la cartera de clientes al 100% con el objeto de identificar diferencias y documentos faltantes de soporte que se deberán localizar y que conlleve aspectos a mejorar. La empresa está en riesgo de pérdidas importantes de valores y de información por el desorden en la cual se encuentra la cartera y por la falta de orden, control y organización a la que ha estado sometida. Considerando además que desde inicios del mes de septiembre del presente, el proceso de liquidación de rutas no se estaba reportando diariamente, estando los mismos inconclusos e incompletos.
- Plan actualización información del cliente, se deberá coordinar y cumplir fechas establecidas en la obtención, análisis, depuración y seguimiento hasta lograr el objetivo.

Tabla 1
Plan actualización de expedientes de clientes, límites y días crédito en el sistema

Trabajo	Trabajo / Actividad	Fecha inicio	Fecha terminación	Duración en días
Tarea 1	Extraer del sistema SAP R3 toda la base de datos de clientes, que contenga la información del cliente, como límites y días crédito, ya sea que lo tengan o no.	02/11/2015	02/11/2015	1
Tarea 2	Clasificar y ordenar la base de datos por tipo de cliente ABC según la importancia del mismo.	03/11/2015	03/11/2015	1
Tarea 3	Con dicha base de datos deberán identificar y resaltar aquellos clientes con límites de crédito e identificar los que estén excedidos, así como identificar y resaltar los días crédito.	04/11/2015	04/11/2015	1
Tarea 4	Preparar un check list que sirva de base para sacar datos de los expedientes de clientes si es que los hay, indicando con que información se cuenta y con cual no, si esta o no actualizada.	05/11/2015	05/11/2015	1
Tarea 5	Con la información obtenida, deberán solicitar al cliente o visitarlo para que proporcione documentos o información que haga falta.	06/11/2015	09/11/2015	2
Tarea 6	Aprovechar además, a solicitar al cliente si procede, licencia para manejo y distribución de precursores, dirección actual, números de teléfono actuales y recientes, para actualizar la ficha del cliente.	10/11/2015	10/11/2015	1
Tarea 7	Los clientes que estén bajo el formato de contado, por igual deberán solicitar información y papelería para tener un expediente, si es que no los hay.	11/11/2015	11/11/2015	1
Tarea 8	Una vez se tenga la información de cada cliente proceder analizar los datos y a calificar el mismo según record crediticio, entre otras cosas más y darle su clasificación ABC.	12/11/2015	20/11/2015	7
Tarea 9	Una vez se tenga analizada la información del cliente y armado cada expediente deberán rotular e identificar adecuadamente para su archivo y resguardo.	23/11/2015	25/11/2015	3
Tarea 10	Con los expedientes armados y actualizados, proceder actualizar las fichas de cada cliente que se guardan en sistema de cuentas por cobrar.	26/11/2015	03/12/2015	6
Total días de actividad				24

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por la empresa.

➤ Conjuntamente con la información preparada y analizada indicada en la tabla 1 se deberá contar con las normas, políticas y procedimientos proporcionadas por la alta dirección ubicada en casa matriz de México, con respecto a política de créditos, política otorgamiento de créditos entre otras más con las cuales se deberá hacer un plan de acción para organizar y programar. además de tropicalizar estas a lo que es la sucursal Guatemala.

➤ Cobrador

El perfil del candidato a ocupar este puesto debe incluir formación académica como perito contador; conocimientos en ventas y dos años como mínimo de experiencia en cobros, debe poseer licencia vigente para manejo de moto y vehículo. El presupuesto previsto se estructura de la siguiente manera:

Cuadro 11

Presupuesto contratación de cobrador
Cifras expresadas en quetzales

Concepto	Parcial	Mensual	Anual
Sueldo		Q2,500.00	Q30,000.00
Bonificación Incentivo		Q250.00	Q3,000.00
Prestaciones Laborales			
Aguinaldo	Q208.33		
Bono 14	Q208.33		
Vacaciones	Q208.33		
Indemnización	Q104.16		
Cuotas patronales (IRTRA)		Q729.15	Q8,749.80
INTECAP		Q316.75	Q3,801.00
		Q3,795.90	Q45,550.80

➤ Como acción inmediata y con el apoyo de la gerencia general y administrativa de la empresa, a través de la persona a cargo de los créditos y cobros con el apoyo del mensajero cobrador, se debe encaminar todos los esfuerzos en lograr la recuperación de la cartera morosa, de acuerdo a un plan de cobros agresivo que se debe preparar y analizar, en el entendido que esta

recuperación debe lograrse en un período máximo de tres meses (noviembre, diciembre 2015 y enero 2016), de la siguiente manera:

- Recuperar 50% de los saldos al día, como fecha máxima 30 noviembre y 31 diciembre 2015.
- Recuperar los saldos de clientes con atraso de 01 a 30 días, así: al 30 de noviembre 2015, el 75% del saldo total y 25% al 31 de diciembre de 2015.
- Recuperar los saldos de clientes con atraso de 31 a 60 días, así: al 30 de noviembre 2015, el 40% del saldo total, 30% al 31 de diciembre 2015 y 30% al 31 de enero 2016.
- Recuperar los saldos de clientes con atraso de 61 a 90 días, así: al 30 de noviembre 2015, el 40% del saldo total, 30% al 31 de diciembre 2015 y 30% al 31 de enero 2016.
- Saldos con más de 90 días de atraso, así: al 30 de noviembre 2015, el 40% del saldo total, 30% al 31 de diciembre 2015 y 30% al 31 de enero 2016.

Cumplíéndose este programa de cobros, la empresa contará con flujo de efectivo suficiente, en la siguiente forma:

Al 30 de noviembre 2015.....	Q 3,687,914.00
Al 31 de diciembre 2015.....	Q 3,443,983.00
Al 31 de enero 2016.....	<u>Q 2,586,193.00</u>
Total de Ingresos por Recuperación de Cartera....	Q 9,718,090.00

Esto de un total de cartera equivalente a Q23,641,810.00 a la fecha del análisis incluyendo afiliadas, quedando el saldo con un alto grado de recuperación a un mediano plazo siendo lo más fuerte, lo de afiliadas. Para lograr este objetivo agresivo de cobro deberán aplicar como mínimo los procedimientos descritos en el punto 5.4.4 política o procedimientos modernos de cobro, así como llevar a cabo un plan de visitas a clientes enfocados en los más importantes. Obviamente esto deberá generar un plan de pago de comisiones para motivar al personal a cargo con el cumplimiento del proyecto planteado (con base al cuadro 12 que se muestra abajo).

➤ Erradicar el uso del envió completamente, el cual fractura y debilita el control interno.

Se deberá reforzar los procedimientos y control interno así como crear los formatos y condiciones que sean necesarias para cubrir y alcanzar los objetivos respecto a:

- Redefinir los procedimientos para otorgar créditos, definidos en el punto 5.4.7 elaboración de escenarios.
- Mejorar los procedimientos para cobro de facturas crédito, definidos en el punto 5.4.4 política o procedimientos modernos de cobro.
- Requerir siempre todos los requisitos para ser sujeto de crédito.
- Importancia de las políticas de crédito se cumplan y respeten. Para lo cual, no es aprobado o autorizado ningún crédito, actualización o modificación a este, si no es a través de la gerencia de créditos y cobros de casa matriz en México, lo cual conlleva a realizar un buen análisis y preparar el expediente e información del cliente de forma correcta y segura para evitar rechazos y pérdida de tiempo, así como perdida de ventas.
- Importancia que se le debe dar a la morosidad en la cartera de créditos.

Cuadro 12

Plan recuperación cartera morosa sin afiliadas

Crédito	Cliente	%	A nov 30, 2015	%	A dic 31, 2015	%	A enero 31, 2016	%	Por recuperar	%
Al día	7,001,140.00	53	0.00	0	1,750,285.00	51	1,750,285.00	68	3,500,570.00	100
De 01 a 30 días	3,431,160.00	26	2,573,370.00	70	857,790.00	25	0.00	0	0.00	0
De 31 a 60 días	1,708,730.00	13	683,492.00	19	512,619.00	15	512,619.00	20	0.00	0
De 61 a 90 días	482,110.00	3.6	192,844.00	5.2	144,633.00	4	144,633.00	5.6	0.00	0
Más de 90 días	595,520.00	4.5	238,208.00	6.5	178,656.00	5	178,656.00	6.9	0.00	0
Sumas	13,218,660.00	100	3,687,914.00	100	3,443,983.00	100	2,586,193.00	100	3,500,570.00	100

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por la empresa.

- Otra alternativa viable que se propone sería en asignar los saldos vencidos mayores a 60 días, los cuales representan Q 2,786,360.00 tal y como se muestran en el Cuadro 12 a ser recuperados entre los meses de noviembre y diciembre 2015 con una empresa que cotizo el 5% sobre los saldos efectivamente recuperados, lo cual generaría un costo de Q 139,318.00 porcentaje que en determinado momento se podría negociar por el monto que sería asignado. Esto considerando que la empresa actualmente no cuenta con suficiente personal dedicado a esta tarea exclusivamente por lo que se hace casi indispensable la contratación de un servicio

externo para lograr que el plan se cumpla. Mientras que los saldos vigentes, vencidos de 0 a 30 días y de 31 a 60 días sean gestionados por el personal a cargo de la empresa, todo esto cumpliendo con el plan de recuperación que se presenta.

5.5 Programa de implementación

Previamente a concluir la actividad de campo en la empresa, en el mes de octubre 2015 se tendrá una reunión con la gerencia financiera y gerencia general de la empresa durante la cual se presentará la propuesta que se incluye en el presente documento; de acuerdo a lo expresado por los ejecutivos de la empresa SOLQUIGUA S. A., se podría considerar trasladar a los accionistas la importancia de poner en práctica la recomendación relacionada con puesta en marcha de actualizar las bases de datos de los clientes, actualizar los límites y días créditos y fortalecer los expedientes de clientes, llevar a cabo cuando antes arqueo de la cartera de clientes, la gestión de recuperación de la cartera en mora. De acuerdo a las expectativas del gerente general, se considera viable iniciar la acción de cobro a partir de noviembre 2015.

Por lo anterior, ya se está llevando a cabo el arqueo de cartera y se espera terminar para el día viernes 16 de octubre del presente año y sobre las diferencias que vayan a surgir se deberán hacer las investigaciones e indagaciones del caso hasta documentar o correr los ajustes que sean necesario con el objeto de tener conciliada la cartera para el viernes 23 de octubre del 2015. De la mano con esta actividad se recomendó que se debe confirmar saldos a los clientes, de no ser posible el 100% de estos lo más que se pueda sin dejar de ver los clientes más importantes que se tienen, esto con el objeto de completar el proceso de arqueo de la cartera y con ello estar bien seguros de que todo está correcto y conciliado. Se indicó además y como algo mandatorio, para que el área de operaciones liquide si o si las rutas a más tardar el día siguiente sin excusa alguna todo esto debido que es una de las razones por la cual la cartera de clientes no este documentada.

De igual manera, se muestra el siguiente plan de recuperación de cartera morosa que conlleva a sanear las finanzas de la empresa y contrarrestar la falta de liquidez que pueda ver. Tomando acción ya sea con el personal interno con que cuenta la empresa, pero en el mejor de los casos se propone que se contraten los servicios de una empresa externa para llevar a cabo el plan.

Al 30 de noviembre 2015..... Q 3,687,914.00
 Al 31 de diciembre 2015..... Q 3,443,983.00
 Al 31 de enero 2016..... Q 2,586,193.00
 Total de Ingresos por Recuperación de Cartera....Q 9,718,090.00

Cuadro 12

Plan recuperación cartera morosa sin afiliadas

Crédito	Cliente	%	A nov 30, 2015	%	A dic 31, 2015	%	A enero 31, 2016	%	Por recuperar	%
Al día	7,001,140.00	53	0.00	0	1,750,285.00	51	1,750,285.00	68	3,500,570.00	100
De 01 a 30 días	3,431,160.00	26	2,573,370.00	70	857,790.00	25	0.00	0	0.00	0
De 31 a 60 días	1,708,730.00	13	683,492.00	19	512,619.00	15	512,619.00	20	0.00	0
De 61 a 90 días	482,110.00	3.6	192,844.00	5.2	144,633.00	4	144,633.00	5.6	0.00	0
Más de 90 días	595,520.00	4.5	238,208.00	6.5	178,656.00	5	178,656.00	6.9	0.00	0
Sumas	13,218,660.00	100	3,687,914.00	100	3,443,983.00	100	2,586,193.00	100	3,500,570.00	100

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por la empresa.

5.6 Presupuesto de la propuesta

Opción 1

Contratación de un cobrador interno Q45,550.80 al año, más el equivalente al pago de una comisión sobre la recuperación de la cartera en mora.

Opción 2

Contratación empresa externa para recuperar la cartera en mora Q139,318.00 siendo la opción más viable por tener los recursos, tiempo y mayor experiencia en llevar a cabo el plan y que el mismo se logre alcanzar sino completamente en un porcentaje aceptable. (Base cuadro 12)

Conclusiones

1. Existe ciertas deficiencias desde el inicio en el otorgamiento de créditos a nuevos clientes o modificaciones y/o ampliaciones a los ya existentes, por no haber seguido ciertos procedimientos y dejado de cumplir con lo que indican las políticas de crédito y cobro establecidas, prueba de ello es que a la fecha existen clientes de contado que tienen crédito, clientes sobregirados, así como algunos clientes que de palabra por parte de la dirección general les fueron otorgado más días crédito a lo que el sistema de la empresa indica, morosidad en la recuperación de la cuentas por cobrar, despachos realizados con envío lo cual está prohibido, carencia de permisos y licencias de ciertos clientes a quienes se le vende productos químicos controlados (precursores).
2. La empresa debe mejorar en cuanto a la administración de la cartera de clientes, ya que no mantiene conciliada la misma con los registros físicos que posee y que sirven de respaldo y soporte en el proceso de recuperación, así como operar a diario y oportunamente la cobranza al sistema.
3. Se determinó que la empresa tiene inconvenientes en cuanto a la recuperación de la cartera al acumular, cuentas por cobrar vencidas, lo que impacta en los estados financieros en un incremento de activos y provoca un estancamiento en el capital de trabajo, no contando con un flujo de efectivo suficiente para cubrir en tiempo las obligaciones contraídas por la empresa, por lo que en estos momentos obliga a la empresa a tener que recurrir a contratar financiamiento externo.

Recomendaciones

1. La empresa se ve obligada a actualizar y poner al día determinados otorgamientos de crédito mal logrados en su momento, ya que actualmente están repercutiendo y teniendo serios problemas para despachar a los mismos y por lo tanto perdiendo ventas importantes, ya que por estar excedidos de su límite y días crédito, están siendo bloqueados por gerencia de créditos y cobros de casa matriz en México.
2. Realizar arqueo de cartera de clientes al 100% para identificar todos aquellos documentos faltantes para su investigación y seguimiento y evitar pérdidas mayores, esto con el objeto de conciliar la misma. Práctica que deberá ser llevada a cabo por lo menos una vez al mes como medio de control.
3. Contratar al personal idóneo y necesario con el fin de implementar un plan de cobro agresivo que permita a la empresa recuperar, en un alto porcentaje, los créditos que concede en sus ventas, en el marco de lo que establecen las políticas de crédito que maneja la empresa, así como para tener un mejor control y administración de la cartera de clientes.

Referencias

Bibliográficas

1. Cashin, James A., Neuwirth Paúl D. y Levy John F. Enciclopedia de la Auditoría. España, Océano Grupo Editorial, S.A. 2005. 1321 páginas.
2. Glenn A. Welsch, Ulrich Welsch, Julián Vasquez Prada. Presupuestos, Planificación y Control. México McGrall – Hill Interamericana. 2005. 474 páginas.
3. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas Internacionales de Información Financiera Tomo I Guatemala, 2010, 1285 Páginas.
4. Paz Álvarez Roberto. Nociones generales del proceso y el proceso administrativo. Guatemala. Imprenta Aries. Primera Edición. 2003. 47 páginas.
5. Federación Internacional de Contadores, (IFAC), Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (IAPC), Pronunciamientos Técnicos – NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA- Edición 2011.
6. Federación Internacional de Contadores, (IFAC), Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASC), NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA Edición 2011.

Leyes, Normas y Decretos

7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 2-70 Código de Comercio 1999.
8. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 20-2006 Disposiciones Legales para el fortalecimiento de la Administración Tributaria 2006

9. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 10-2012 Ley y Reglamento del Impuesto Sobre la Renta y últimas reformas

10. Congreso de la República de Guatemala Decreto 73-2008 Ley de Impuesto de Solidaridad 2008.

11. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 27-92 Ley y Reglamento del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas 2006

Sitios Web

12. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adxcinv.htm#Cuentas%20por%20Cobrar. Julio 2015.

Anexos

Anexo 1

Empresa SOLQUIGUA, S.A.
Análisis Preliminar y Evaluación de Áreas

Gerencia General

Área _____ Fecha: _____

Puesto: _____

Misión

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?
2. ¿Cómo y quienes establecieron la misión?
3. ¿Qué representa la misión para la empresa?
4. ¿Contempla qué posicionamiento es el que busca?
5. ¿Contempla el valor agregado respecto a la competencia?
6. ¿La Estrategia de Crecimiento está relacionada con la misión?

Visión

1. ¿Cuál es la visión de la empresa?
2. ¿Quiénes formulan la visión?
3. ¿Cuál es el período para reformular la visión?
4. ¿En la visión se considera ser la mejor empresa
5. ¿A través de qué medios se da a conocer la visión a los colaboradores?
6. ¿Define claramente que aspira ser la empresa
7. ¿Cuáles son los resultados de compartir la visión?
8. ¿Qué efectos se han logrado al compartir esta visión?

Valores

1. ¿Cuáles son los valores de la empresa?
2. ¿Cómo se dan a conocer los valores a los colaboradores?

Anexo 2

Empresa SOLQUIGUA, S.A.
Análisis Preliminar y Evaluación de Áreas
Gerencia General

Área _____ Fecha: _____

Puesto: _____

1. ¿Cuál es su puesto?
2. ¿A quién le reporta?
3. ¿Qué personal tiene a su mando?
4. ¿Quiénes están autorizados para darles instrucciones?
5. ¿Cuáles son sus responsabilidades y actividades?
6. ¿Cómo es su relación con los otros gerentes de departamento?
 Excelente
 Buena
 Regular
 Deficiente
7. ¿Cómo es su relación con su personal?
 Excelente
 Buena
 Regular
 Deficiente
8. ¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa?
 Excelente
 Buena
 Regular
9. ¿Qué tipos de incentivos recibe?
10. ¿Cómo asigna las tareas a su personal?
11. ¿Cómo verifica que las tareas se estén ejecutando?

12. ¿Cómo evalúa la ejecución de las tareas (el desempeño de sus empleados)?
13. ¿Cómo califica el trabajo realizado por sus empleados?
- Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Deficiente
14. ¿Cómo fomenta el trabajo en equipo?
15. ¿Cuál es el período para hacer reuniones con su personal?
- Cada año
 - Cada semestre
 - Cada mes
 - Cada semana
 - Nunca
16. ¿Cómo califica la satisfacción de sus empleados?
- Muy satisfechos
 - Satisfechos
 - Insatisfechos
 - Muy insatisfechos
17. ¿Cómo califica las relaciones entre su personal?
- Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Deficiente
18. ¿Cómo motiva a su personal?
19. ¿Qué medidas disciplinarias existen en la empresa por ausencias sin aviso, indisciplina, desobediencia, etc.?
20. ¿Quién las ejecuta?

Anexo 3

Empresa SOLQUIGUA, S.A.

Análisis Preliminar y Evaluación de Áreas

Encuesta al personal

Empresa: _____ Fecha: _____

Puesto: _____

Buenos días, como parte de unos estudios universitarios, estaré realizando un Análisis Preliminar en la empresa, por lo que necesito de su colaboración para responder las siguientes preguntas para la realización de un diagnóstico de la empresa. Es muy importante que responda con toda sinceridad, este cuestionario es totalmente anónimo y solo será para uso estrictamente académico.

Parte 1.

Visión, misión y valores

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?
2. ¿Cuál es la visión de la empresa?
3. ¿Cuáles son los valores de la empresa?
4. ¿A través de qué medios se las dan a conocer?
5. ¿Se siente identificado con la empresa? Si o no ¿Por qué?

Parte 2.

Objetivos y Políticas

1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
2. ¿Cuáles son los objetivos de su departamento?
3. Para la revisión del cumplimiento de los objetivos de su departamento se reúnen:
 Cada año
 Cada semestre
 Cada mes
 Cada semana
 Nunca

¿Cuáles son las políticas de la empresa?

Parte 3.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?
2. ¿Quién es su jefe directo?
3. ¿A qué departamento pertenece?
 Producción
 Administración
 Mercadeo
 Ninguno
 Otro: _____
4. ¿Cómo es su relación con su jefe?
 Excelente
 Buena
 Regular
 Deficiente
¿Por qué?
5. ¿Las instrucciones las recibe directamente de su jefe?
 SI NO
Si su respuesta es no
 - a) ¿De quién más recibe instrucciones?
 - b) ¿Esa persona está autorizada a darle instrucciones? SI NO
 - c) ¿Lo considera conveniente? SI NO
 - d) ¿Le causa malestar o inconvenientes recibir instrucciones de otra persona?
 SI NO
6. ¿Cuáles son sus responsabilidades y actividades?
7. ¿Tiene que realizar actividades que no le corresponden a su cargo?

SI NO

Si su respuesta es sí, ¿Por qué se da esta situación?

Iniciativa propia (apoyo)

Tiempo disponible

Se lo ordenaron

8. La comunicación dentro de la empresa es:

Excelente

Buena

Regular

Mala

9. La comunicación se proporciona de forma:

Escrita

Verbal

Correo electrónico

Otra: _____

Parte 4.

1. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?

Muy satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

Muy insatisfecho

¿Por qué?

2. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?

Excelente

Buena

- Regular
- Deficiente

3. ¿Le proporcionan los recursos suficientes para llevar a cabo sus actividades?

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

4. ¿Ha recibido capacitación?

- SI NO

5. ¿La empresa le da la oportunidad para poder estudiar?

- SI NO

6. ¿Qué tipos de incentivos recibe?

- Económicos
- Reconocimientos
- Regalos
- Otros: _____

Anexo 4

Empresa SOLQUIGUA, S.A.
Análisis Preliminar y Evaluación de Áreas

Guía de entrevista

Gerente de Recursos Humanos

Entrevista: _____ Fecha: _____

Puesto: _____ Tema: _____

Proceso de dotación de personal y reclutamiento

1. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento?
2. ¿Qué fuentes de reclutamiento se utilizan normalmente?
3. ¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que recopile sus datos personales, escolaridad, experiencia y referencias de trabajo?

Proceso de selección

4. ¿Cómo hace el proceso de la entrevista?
5. ¿Se practica examen médico? ¿Cuál es el proceso?
6. ¿Se hacen pruebas psicométrías? ¿Cuál es el proceso?
7. ¿Qué criterios se toman para la selección de personal?

Proceso de contratación

8. ¿Cómo se realiza la contratación?
9. ¿Se cuenta con contratos laborales?

Proceso de inducción

10. ¿Qué información se proporciona al empleado de nuevo ingreso?
___ Visión y misión

- ___ Objetivos
- ___ Políticas
- ___ Funciones
- ___ Procedimientos
- ___ Tipo de producto
- ___ Principales clientes
- ___ Prestaciones
- ___ Otros: _____

11. ¿Se presenta al personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo y se le muestran las instalaciones de la empresa?

Capacitación y desarrollo

12. ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación?

13. ¿A qué áreas se les brinda capacitación?

14. ¿Asisten los empleados a cursos fuera de la empresa?

15. ¿Cuál ha sido el impacto de la capacitación?

- a. Ventas
- b. Producción
- c. Finanzas

Evaluación del desempeño

16. ¿Realizan evaluaciones de desempeño? ¿Cuál es el proceso?

Anexo 5

COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

Empresa SOLQUIGUA, S.A.
Análisis Preliminar y Evaluación de Áreas

Guía de Entrevista
Gerente de Comercialización

Fecha: _____

1. ¿Cuál es el proceso de venta?
2. ¿Su departamento cuenta con manuales, instructivos, lista de precios, catálogos, muestrarios que ayuden al vendedor a efectuar su labor?
3. ¿Se preparan informes o estadísticas por artículo, por zona, gastos de viaje, clientes nuevos, hojas de cliente?
4. ¿Cómo calificaría el conocimiento de los productos por parte de su equipo de venta? (alto, medio o bajo)
5. ¿Cuáles son los objetivos que se tiene con su equipo de ventas?
6. ¿Qué desea usted que se logre con su equipo de ventas?
7. ¿Se fijan cuotas de venta?
8. ¿Cada cuánto se cubre la totalidad de la cartera por vendedor?
9. ¿Qué acciones se llevan a cabo para llegar al cumplimiento de metas?
10. ¿Cada cuánto se realiza una retroalimentación de los conocimientos de sus vendedores y los resultados que obtienen?
11. ¿Existe la comunicación para realizar mejoras dentro del departamento?

12. ¿Existe material POP con algún distribuidor? (Material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar. Incluye los letreros que se colocan en los estantes, anuncios en las ventanas, módulos de demostración, etc. (en inglés Point-of-Purchase = Puntos de Venta).
13. ¿Cuáles son los servicios que ofrecen a sus clientes?
14. Actualmente, ¿Cómo mide la satisfacción del cliente?
15. ¿Se asegura la satisfacción del cliente con servicios post-venta?
16. ¿Qué cree usted que busca su cliente cuando adquiere sus productos?
17. ¿Qué técnicas utilizan para difundir los productos y la empresa?
18. ¿Cuál es la opción más utilizada referente a descuentos u ofertas? (Pronto pago, volumen de compra)
19. ¿Se brinda el servicio de reemplazo de producto?
20. ¿Existe algún estudio de mercado?
21. ¿Se cuenta con un procedimiento para la selección de sus proveedores?
22. ¿Cómo se asegura la propiedad intelectual de sus productos?
23. ¿Se realiza investigación para el desarrollo de nuevos productos? ¿Sí o no? ¿Con que frecuencia?
24. ¿Qué oportunidades visualiza en el futuro?
25. ¿Cuál cree usted que es la ventaja competitiva de sus productos?

Anexo 6

Empresa SOLQUIGUA, S.A.
Análisis Preliminar y Evaluación de Áreas

Guía de Entrevista Asesores de Ventas

Fecha: _____

1. ¿Cuáles son las tareas que debe de desempeñar actualmente en su puesto de trabajo?
2. ¿Cómo realiza el Proceso de venta?
3. ¿Ha recibido alguna vez capacitación del área de ventas?
Sí ___ No ___ ¿Cuál?
4. ¿Qué promociones brinda usted a sus clientes para la compra del producto?
5. ¿Quiénes considera que son sus principales competidores?
6. ¿Cuáles son sus cuotas de venta?
7. ¿Cuáles son sus objetivos al momento de realizar una venta?
8. ¿Dónde cree usted que se concentra el mayor % de venta, en cliente final, distribuidoras, otros?
9. ¿Qué otro servicio importante cree usted que debería brindarse en el proceso de venta?
10. ¿Qué cree usted que busca su cliente cuando adquiere sus productos?
11. ¿Cuál cree usted que es la ventaja competitiva de sus productos?
12. Brinde las sugerencias que cree usted que son necesarias para mejorar su proceso de venta:

Anexo 7

Empresa SOLQUIGUA, S.A.
Análisis Preliminar y Evaluación de Áreas

Guía de Entrevista Asesora Telemarketing

Fecha: _____

1. ¿Cuáles son las tareas que debe de desempeñar actualmente en su puesto de trabajo?
2. ¿Cómo realiza el Proceso de venta por Telemarketing?
3. ¿Cuál es la forma de búsqueda de nuevos clientes?
4. ¿Cree usted que es necesario impartir una capacitación en esta área?
5. ¿Qué promociones brinda la empresa a sus clientes para la compra del producto?
6. ¿Quiénes considera que son sus principales competidores?
7. ¿Cuáles son sus cuotas de venta?
8. ¿Si ha logrado cumplir su cuota de ventas, a qué se lo atribuye?
9. ¿Cuáles son sus objetivos al momento de realizar una venta?
10. ¿Dónde cree usted que se concentra el mayor % de venta, en cliente final, distribuidoras, otros?
11. ¿Qué otro servicio importante cree usted que debería brindarse en el proceso de venta?
12. ¿Qué cree usted que busca su cliente cuando adquiere los productos de LA EMPRESA?
13. ¿Cuál cree usted que es la ventaja competitiva de los productos que vende?
14. ¿Qué elemento o sistema tecnológico necesitaría para llevar a cabo de una mejor forma su proceso de venta
15. ¿Qué sugerencias propondría para mejorar el proceso de venta de los productos por medio del Telemarketing?

Anexo 8

CONTABILIDAD Y FINANZAS

Empresa SOLQUIGUA, S.A.
Análisis Preliminar y Evaluación de Áreas

Guía de Entrevista
Departamento de Contabilidad

Fecha: _____

Departamento De Contabilidad

- 1- ¿Cuál es su cargo?
- 2- ¿Qué funciones tiene el cargo?
- 3- ¿Tiene relación directa con gerentes de otras áreas de trabajo?
- 4- ¿Con que áreas?
- 5- ¿A quién le reporta?
- 6- ¿Además de las funciones de su cargo realiza otras tareas?
- 7- ¿Cuáles?
- 8- ¿Cuánto personal tiene el departamento?
- 9- ¿Cuántos cargos tiene en el departamento?
- 10- ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
- 11- ¿Con que frecuencia reúne a su personal para planear los objetivos, estrategias, etc., del departamento y como las lleva a cabo?
- 12- ¿Cree usted que los recursos otorgados en su departamento son los adecuados y necesarios para ejercer una labor eficiente y eficaz?
- 13- ¿Su área de trabajo cuenta con algún documento o formato que contenga los objetivos cuantificados mediante metas establecidas en ciertos periodos de tiempo?
- 14- Cuando se presenta algún inconveniente en su departamento. ¿La solución del mismo es rápida?
- 15- ¿Manejan algún sistema contable?
- 16- ¿de usarlo cual sería?

- 17- ¿Cuáles son las políticas contables y sus controles?
- 18- ¿Llevan libros de Contabilidad?
- 19- ¿Realizan auditorias?
- 20- ¿Elaboran presupuesto?
- 21- ¿Levan de manera correcta los registros de contabilidad y sus respaldos
- 22- ¿Preparan informes de contabilidad?
- 23- ¿Lo hacen llegar a la alta gerencia?
- 24- ¿realizan conciliaciones bancarias?
- 25- ¿cada cuánto tiempo?
- 26- ¿Con que frecuencia depuran los registros contables y presupuestables?
- 27- ¿Qué le cambiaría y le mejoraría al departamento?
- 28- ¿Qué le mejoraría y le cambiaría a la organización?

Departamento Finanzas

- 1- ¿Qué funciones tiene el cargo?
- 2- ¿Tiene relación directa con gerentes de otras áreas de trabajo?
- 3- ¿Con que áreas?
- 4- ¿A quién le reporta?
- 5- ¿Además de las funciones de su cargo realiza otras tareas?
- 6- ¿Cuáles?
- 7- ¿Cuáles son las tareas que requieren más de 2 o 3 personas?
- 8- ¿Cuánto personal tiene el departamento?
- 9- ¿Qué beneficios le brinda el ámbito laboral a su personal?
- 10- ¿Cuántos cargos tiene en el departamento?
- 11- ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
- 12- ¿Con que frecuencia reúne a su personal para planear los objetivos, estrategias, etc., del departamento y como las lleva a cabo?
- 13- ¿Qué políticas financieras aplican?
- 14- ¿Qué rendimiento han obtenido en cuanto al capital en los dos últimos años?

- 15- ¿Con que tipo de capital trabajan?
 - 16- ¿Qué experiencia han tenido con las cuentas incobrables en los dos últimos años?
 - 17- ¿Cuál es el periodo de cobro?
 - 18- ¿Se hace con frecuencia un análisis financiero; de ser afirmativo indique la frecuencia?
 - 19- ¿Se considera la antigüedad de las cuentas por cobrar?
 - 20- ¿Qué tipo de financiamiento utilizan?
 - 21- ¿Quién toma las decisiones para el financiamiento?
 - 22- ¿Realizan pagos de los préstamos otorgados por las instituciones financieras?
 - 23- ¿Realizan pagos de impuestos, cuotas, todo gasto que requiera la empresa?
 - 24- ¿Realizan compra y venta de activos financieros de la empresa, como títulos valores, bonos, acciones?
 - 25- ¿Elaboran presupuestos?
 - 26- ¿Cómo manejan los inventarios?
 - 27- ¿Existe un control sobre los inventarios?
 - 28- ¿Cómo elaboran el almacenamiento de los inventarios?
 - 29- ¿Con que frecuencia recurren al financiamiento?
- ¿Qué le cambiaría y le mejoraría al departamento y organización?

ANEXO 9

SOLQUIGUA , S. A.

SOLICITUD DE CREDITO

Razon Social: _____

Nombre Comercial: _____ Nit: _____

Nombre del Propietario o Rep. Legal _____

No. De Cédula: _____ Nit del Rep.Legal: _____

Dirección Fiscal: _____

Dirección de Entregas: _____

Teléfono: _____ Fax: _____

Correo Electronico: _____

Fecha de Costitución: _____

Capital de Trabajo: Q _____

Crédito que Solicita: Q _____ Plazo _____ días

Crédito Concedido: Q _____ Plazo _____ días

Personas autorizadas para comprar y/o emitir ordenes de compra:

Nombre: _____ Puesto: _____

Nombre: _____ Puesto: _____

Personas encargadas de recepción de facturas y emisión de contraseñas:

Nombre: _____ Puesto: _____

Nombre: _____ Puesto: _____

Días destinados para recepción de facturas y emisión de contraseñas: _____

Personas encargadas de pago

Nombre: _____ Puesto: _____

Nombre: _____ Puesto: _____

Días de pagos: _____ Hora: _____

Día de Tramite de Contraseña: _____ Hora: _____

Autorizo voluntariamente que la información recopilada y/o proporcionada por entidades públicas o privadas y la generada de relaciones contractuales , crediticias o comerciales, sea reportada a centrales de riesgo o burós de crédito para ser tratada, almacenada o transferida; y autorizo expresamente a las entidades que prestan servicios de información, centrales de riesgo y burós de crédito, a recopilar, difundir o comercializar reportes o estudios que contengan información sobre mi persona

SOLQUIGUA , S. A.

REFERENCIAS COMERCIALES DE LA EMPRESA

1. Nombre: _____ Teléfono: _____

Crédito que maneja Q. _____ Días: _____

Contacto: _____

2. Nombre: _____ Teléfono: _____

Crédito que maneja Q. _____ Días: _____

Contacto: _____

3. Nombre: _____ Teléfono: _____

Crédito que maneja Q. _____ Días: _____

Contacto: _____

REFERENCIAS BANCARIAS

1 _____
Banco No. De Cuenta Teléfono

2 _____
Banco No. De Cuenta Teléfono

3 _____
Banco No. De Cuenta Teléfono

Observaciones: _____

F. Propietario o Rep. Legal

Vendedor

Autorizado

Autorizado

Autorizo voluntariamente que la información recopilada y/o proporcionada por entidades públicas o privadas y la generada de relaciones contractuales , crediticias o comerciales, sea reportada a centrales de riesgo o burós de crédito para ser tratada, almacenada o transferida; y autorizo expresamente a las entidades que prestan servicios de información, centrales de riesgo y burós de crédito, a recopilar, difundir o comercializar reportes o estudios que contengan información sobre mi persona

SOLQUIGUA, S.A.

INFORMACION DEL SOLICITANTE

RELACION DE DOCUMENTOS QUE DEBEN ANEXAR AL EXPEDIENTE DEL CLIENTE

TIPO DE EMPRESA	INDIV.	SOCIEDAD
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

NOMBRE DE LA EMPRESA / PERSONA INDIVIDUAL

	SI-√
Solicitud de credito	<input type="checkbox"/>
Patente de Comercio de Empresa	<input type="checkbox"/>
Patente de Comercio de Sociedad	<input type="checkbox"/>
Copia de DPI del Propietario o Representante legal	<input type="checkbox"/>
Copia del Nombramiento del Representante Legal	<input type="checkbox"/>
Constancia del Nit (RTU)	<input type="checkbox"/>
Carta Compromiso	<input type="checkbox"/>
Certificación (Permiso en el Ministerio de salud)	<input type="checkbox"/>
Estados de Cuenta	<input type="checkbox"/>
Estados Financieros (Balance General, Estado de Resultados)	<input type="checkbox"/>

INFORMACION DEL CLIENTE

Referencias comerciales	<input type="checkbox"/>
Infonet	<input type="checkbox"/>
Ficha del cliente	<input type="checkbox"/>
Carta Autorizacion de Credito	<input type="checkbox"/>

PLANTA:

OFICINA: