

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



**Recomendaciones para mejorar las Políticas y Procedimientos del
departamento de Créditos en la Empresa KAD, S.A., dedicada a las ventas de
electrodomésticos y línea blanca en general.**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Manuel Enrique Sagastume Pineda

Guatemala, Enero 2015

**Recomendaciones para mejorar las Políticas y Procedimientos del
departamento de Créditos en la Empresa KAD, S.A., dedicada a las ventas de
electrodomésticos y línea blanca en general.**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Manuel Enrique Sagastume Pineda

Licda. Arlene Dardón Sandoval, (Asesora)

Licda. Dora Leonor Urrutia de Morales, (Revisora)

Guatemala, Enero 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de Gonzalez

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cóbar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cóbar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora

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

Licda. Myrna Lizzette Avalos Paiz

Examinador

Lic. William Roberto Molina Palma

Examinador

Lic. José Miguel Paredes Rangel

Examinador

Licda. Arlene Dardón Sandoval

Asesora

Licda. Dora Leonor Urrutia de Morales

Revisora

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

REF.:C.C.E.E.00078.2014-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 14 DE AGOSTO DEL 2014

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Arlene Dardón Sandoval tutora y la Licenciada Dora Leonor Urrutia Morales revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS EN LA EMPRESA KAD, S.A., DEDICADA A LAS VENTAS DE ELECTRODOMÉSTICOS Y LÍNEA BLANCA EN GENERAL" presentado por el estudiante Manuel Enrique Sagastume Pineda y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0789 de fecha 05 de Junio del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobarr
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas



Lic. Arlene Dardón Sandoval

Contador Público y Auditor

Guatemala, 22 enero 2014


Licenciada,
Lucrecia Cardoza
Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas

Estimada Licenciada Cardoza:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida – PED – el tema **“Recomendaciones para mejorar las Políticas y Procedimientos del departamento de Créditos en la empresa KAD, S.A., dedicada a las ventas de electrodomésticos y línea blanca en general”** realizado por **Manuel Enrique Sagastume Pineda** carné 201300144, 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 con lo anterior, considero que el Informe Final cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional – ETP – con la nota de 85 puntos.

Me suscribo de usted, deferentemente



Licenciada Arlene Dardón Sandoval
Colegiada No. 4421

Licda. Arlene Dardón Sandoval
Contador Público y Auditor
Colegiada No. 4,421

M. Sc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales
Maestría en Gerencia Educativa
Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa
No. De teléfono oficina 2261-2165
No. De teléfono celular 5203-4462
e-mail: dlurrutia@yahoo.com

Guatemala, 14 de marzo de 2014

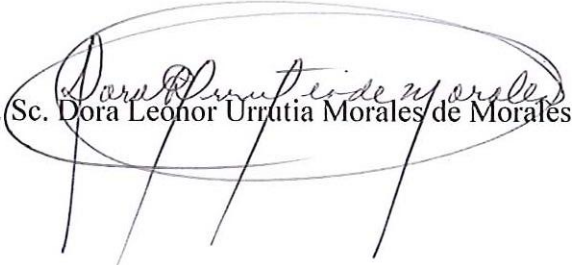
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al informe de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) del tema “Recomendaciones para mejorar las Políticas y Procedimientos del departamento de Créditos en la Empresa KAD, S.A., dedicada a las ventas de electrodomésticos y línea blanca en general”, realizado por Manuel Enrique Sagastume Pineda, carné 201300144 estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requisitos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

Por lo tanto, doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

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


M. Sc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 317.2014

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Sagastume Pineda, Manuel Enrique con número de carné 201300144, aprobó con 86 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los cinco días del mes de junio del año dos mil catorce. Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los once días del mes de agosto del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General



Juan Foo. Canté
CC. Archivo.

Dedicatoria

- A Dios:** Por su gran amor y bendiciones al permitirme culminar mis estudios.
- A mis Padres:** En especial a mi madre Amelia Pineda Morales Q.E.P.D., por su apoyo, paciencia, cariño, y por siempre creer en mí.
- A mi Esposa:** Ingrid Lorena Fonseca Cardona
Por ser el pilar más importante de mi vida y darme fuerza moral y espiritual, por su apoyo y su ejemplo.
- A mi Hija:** Ana Valeria, con todo mi corazón, por ser mi fuente de inspiración y la razón para ser una mejor persona y un mejor profesional.
- A toda mi Familia:** Con mucho cariño.
- A mis amigos:** Por siempre estar conmigo.

Índice

Contenido	Página
Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Descripción de la Empresa	1
1.1.2 Valores Organizacionales	1
1.1.3 Visión y Objetivos de la Empresa KAD, S.A.	4
1.1.3.1 Visión General de la Empresa	4
1.1.3.2 Objetivos Específicos de la Empresa	4
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Justificación	5
1.4 Pregunta de Investigación	6
1.5 Objetivos	6
1.5.1 Objetivo General	6
1.5.2 Objetivos Específicos	6
1.6 Alcances y límites	7
1.6.1 Alcances	7
1.6.2 Limitaciones	7
1.7 Marco Teórico	8
1.7.1 Las cuentas y documentos por cobrar	8
1.7.2 Clasificación de las cuentas por cobrar	8
1.7.2.1 De acuerdo a su exigibilidad	8
1.7.2.2 De acuerdo al origen	9
1.7.3 NIIF para las PYMES	9
1.7.4 Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)	14

Contenido	Página
1.7.5 Regulaciones legales aplicables a la Empresa KAD, S.A.	14
1.7.5.1 Impuestos aplicables	16
1.7.6 Documentos que intervienen en el proceso de cuentas por cobrar	18
1.7.6.1 Factura	18
1.7.6.2 Recibo de pago	18
1.7.6.3 Nota de crédito	18
1.7.6.4 Nota de débito	18
1.7.6.5 Regulación fiscal de estos documentos	19
1.7.7 Cuentas de provisión o estimación	20
1.7.8 Provisión para cuentas incobrables	20
1.7.9 Administración de las cuentas por cobrar	21
1.7.9.1 Obtención de la información de créditos	21
1.7.9.2 Análisis de la información de crédito	23
1.7.9.3 Políticas de crédito	23
1.7.10 Financiamiento por medio de las cuentas por cobrar	24
1.7.11 Auditoría	25
1.7.12 Control interno	25
1.7.13 Tipos de controles	25
1.7.14 Evaluación de riesgos según NIAS	28
Capítulo 2	
2.1 Metodología	30
2.1.1 Tipo de investigación	30
2.1.2 Sujetos de la investigación	31
2.2 Instrumentos	31
2.2.1 Observación directa de los procesos de cuentas por cobrar	31
2.2.2 Aplicación de cuestionarios al personal	31

Contenido	Página	
2.2.3	Análisis de información documental	32
2.2.4	Análisis de Razones Financieras	32
2.2.5	Análisis FODA	32
2.3	Diseño de la investigación	32
2.3.1	Método Descriptivo	33
2.4	Aporte esperado	33
2.4.1	A la empresa	33
2.4.2	A la Universidad Panamericana	34
2.4.3	Al país	34
2.4.4	Al futuro profesional	34
Capítulo 3		
3.1	Resultados de la investigación	35
3.2	Análisis de los resultados de los aspectos de Auditoría	35
3.2.1	Autodescuentos de clientes	36
3.2.2	Desviaciones en políticas del área de créditos	38
3.2.3	Porcentaje alto de rotación y de personal no capacitado en el área de créditos	39
3.2.4	Falta de segregación de funciones	42
3.2.5	Falta de manuales de funciones y procedimientos	42
3.2.6	Falta de automatización en reportes de cartera	43
3.2.7	Falta de resguardo de formas	44
3.2.8	Depósitos de clientes pendientes de operar	44
3.3	Análisis de los resultados de los aspectos Tributario Fiscales	45
3.3.1	Provisión de cuentas Incobrables específica	46
3.3.2	Impuestos por acreditar	49
3.3.3	Cuentas por cobrar empleados	50
3.3.4	Sistema contable	50
3.4	Análisis de los resultados de los aspectos Económico Financieros	51

3.4.1	Índices financieros relacionados	51
3.4.1.1	Análisis de la liquidez	54
3.4.1.2	Razón de prueba rápida ó (prueba del ácido)	54
3.4.1.3	Rotación del Inventario	54
3.4.1.4	Período de cobranza promedio	55
3.4.1.5	Índice de endeudamiento	56
3.4.1.6	Rotación de activos fijos	56
3.4.1.7	Rotación de cuentas por pagar	57
3.4.2	Análisis de la cartera	57
3.4.3	Análisis de la administración del cobro de la cartera	62

Capítulo 4

4.1	Propuesta de Solución	66
4.1.1	Implementación de la Política de Crédito Local	66
4.1.1.1	Política de Crédito y Cobro KAD, S.A.	67
4.1.2	Procedimiento para Emisión de Nota de Crédito por descuentos	94
4.1.2.1	Procedimiento para emisión de Notas de Crédito	95
4.1.3	Implementación de una plaza de Asistente de Contraloría	99
4.2	Beneficios de la Implementación	103
	Cronograma de Trabajo	106
	Conclusiones	107
	Recomendaciones	108
	Referencias	109
	Anexos	110

Índice de gráficas, cuadros y anexos

Contenido	Página
Gráficas	
Gráfica No. 1 Organigrama Empresa KAD, S.A.	3
Gráfica No. 2 Organigrama del Departamento de Créditos Empresa KAD, S.A.	41
Cuadros	
Cuadro No. 1 Impuestos aplicables a la empresa	16
Cuadro No. 2 Monto de autodescuentos	37
Cuadro No. 3 Integración del saldo de 120 o más días de la cartera	47
Cuadro No. 4 Integración de la provisión según política de la empresa	47
Cuadro No. 5 Integración del saldo de impuestos por cobrar	50
Cuadro No. 6 Estado de Situación General	52
Cuadro No. 7 Estado de Resultados	53
Cuadro No. 8 Integración de Cartera corriente y no corriente	58
Cuadro No. 9 Antigüedad de saldos 2012	59
Cuadro No. 10 Antigüedad de saldos 2011	60
Cuadro No. 11 Top Ten Clientes con saldos vencidos	61
Cuadro No. 12 Ciclo de operación	62
Cuadro No. 13 Depósitos no operados por contabilidad	64
Cuadro No. 14 Flujograma de Procedimiento de Emisión de Notas de Crédito	98
Cuadro No.15 Diferencias del uso de Auditor Externo y Auditor Interno	101
Cuadro No.16 Razonabilidad de la Provisión de Cuentas Incobrables	105

Anexos

Contenido	Página
Anexo No.1 Solicitud de Notas de Crédito por Descuento	111
Anexo No. 2 Análisis FODA	112
Anexo No. 3 Cuestionario de evaluación de cuentas por cobrar	113
Anexo No. 4 Programa de Auditoría de Cuentas por Pagar	115
Anexo No.5 Formulario de asignación y cambio de crédito	116

Resumen

El Programa de Actualización y Cierre Académico para Contadores Públicos y Auditores de la Universidad Panamericana -ACA-, incluye la realización de una Práctica Empresarial Dirigida por parte de los estudiantes del programa, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

La Práctica Empresarial Dirigida –PED- se realizó en una empresa para identificar posibles problemas, debilidades o áreas susceptibles de mejora.

La Empresa KAD, S.A., es una empresa multinacional, que se dedica a la venta de Electrodomésticos de línea blanca tales como Refrigeradoras, Estufas, Lavadoras, Secadoras, Microondas, Lavaplatos, y otros, confió y permitió realizar la investigación en sus instalaciones.

Al inicio del trabajo, se efectuó una evaluación integral en la empresa seleccionada con el fin de conocer y analizar con objetividad la organización e identificar posibles áreas susceptibles de mejora. En esta evaluación integral se tuvo un primer contacto con la gerencia para proponer el proyecto y dar a conocer los objetivos del mismo; así como solicitar la autorización y colaboración necesaria.

Una vez aceptado y autorizado el proyecto, se obtuvo la documentación de la empresa que se consideró importante, como: escritura de constitución, inscripción ante la Superintendencia de Administración Tributaria, manuales, reglamentos, estados financieros, entre otros. Se recabó información a través de las técnicas de investigación aplicables al caso (observación, entrevistas, cuestionarios, análisis documental, y otros.)

Como resultado de la evaluación integral realizada a la empresa KAD, S. A., la cual abarcó las áreas de: Análisis Organizacional, Personal, Caja y Bancos, Cuentas por Cobrar, Inventarios, Activos Fijos, Proveedores, Cuentas por Pagar, Sistemas, Compras, Ventas e Impuestos, se diagnosticó que el mayor número de debilidades se encuentran en el área de Cuentas por Cobrar,

se detectó deficiencias e inconsistencias de control interno en los procedimientos que se realizan en las áreas de créditos y cobros. Derivado de no respetar las políticas de crédito, de no existir control de los pagos que realizan los clientes, carecer de manuales de procedimientos, entre otras deficiencias.

De acuerdo a lo expuesto, se elaboraron propuestas de mejoras al control interno, para implementación en el Departamento de Cuentas por Cobrar con el objetivo de solucionar dichas debilidades y así lograr fortalecer, optimizar los procesos de créditos y cobros, y mejorar la recuperación de la cartera, y con ello la disponibilidad de efectivo de la empresa.

Introducción

El presente informe final, elaborado para dar a conocer los resultados de la evaluación realizada en la empresa “KAD, S. A.”, entidad que se dedica a la venta de Electrodomésticos de línea blanca tales como Refrigeradoras, Estufas, Lavadoras, Secadoras, Microondas, Lavaplatos, y otros. Se evaluaron las áreas de Análisis Organizacional, Caja y Bancos, Cuentas por Cobrar, Inventarios, Activos Fijos, Proveedores, Cuentas por Pagar, Sistemas, Compras, Ventas e Impuestos, dentro de estas, el área con mayor deficiencia y desviaciones de control interno fue el área de Créditos y Cobros, se detectaron tanto debilidades como fortalezas en el área de Cuentas por Cobrar, para las principales debilidades encontradas, se desarrollaron propuestas para solucionar, fortalecer y optimizar los procesos de créditos y cobros, para mejorar la recuperación de la cartera.

Este trabajo se compone de cuatro capítulos que contienen:

En el Capítulo 1, se hace una descripción general de la empresa de su estructura organizativa, misión y visión. Asimismo, contiene el Planteamiento del Problema, se exponen las razones por las que se considera necesario adoptar medidas específicas para subsanar la problemática en el área de cuentas por cobrar, se plantean los objetivos generales y específicos del trabajo, estos pueden resumirse en evaluar la estructura de Control Interno y su eficiencia, relacionada con los procedimientos llevados a cabo para efectuar la cobranza de la cartera y la autorización de otorgamiento de créditos; con el propósito de proporcionar a la administración las herramientas necesarias para reducir la antigüedad de saldos de clientes y proporcionar al personal asignado a Cuentas por Cobrar los parámetros para hacer eficientes sus labores, se realiza una breve descripción de las bases legales más importantes y de las leyes tributarias guatemaltecas, que afectan a este tipo de empresas, de las normas técnicas financieras que debe cumplir una empresa en el área de las cuentas por cobrar.

El Capítulo 2, contiene la metodología aplicada en la presente investigación, el tipo de investigación así como las técnicas utilizadas, los sujetos de la investigación, los instrumentos y los aportes esperados.

En el Capítulo 3, se presentan los resultados de las entrevistas, cuestionarios y pruebas practicadas a los diferentes empleados y a los registros de las cuentas por cobrar de las que se detallan los principales hallazgos como los autodescuentos, las desviaciones a las políticas, y las áreas de oportunidad de los procedimientos y procesos del departamento de créditos, el análisis de índices financieros del balance de situación general, estado de resultados y cuentas relacionadas con este rubro se presentan en el análisis económico financiero; además se tratan los aspectos legales más importantes como emisión de notas de crédito que atañen a este importante rubro de la empresa.

En el Capítulo 4, se presentan las propuestas de solución a los problemas e inconsistencias detectadas en la empresa en el transcurso de la investigación, como se sugiere la política de crédito y la reestructuración de los procesos de emisión de notas de crédito por descuento, y otras recomendaciones para fortalecer el control interno en el área de créditos, y de esta forma lograr optimizar el cobro y mejorar la liquidez para la Empresa, KAD S.A. Se exponen las conclusiones, recomendaciones, referencias, cronograma y anexos.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

1.1.1 Descripción de la Empresa

La Empresa a quien por fines de confidencialidad llamaremos “KAD, S.A.” es una empresa multinacional cuya casa matriz se encuentra en los Estados Unidos de Norteamérica, se constituyó el veintiuno de julio del dos mil, de acuerdo a las leyes de Guatemala para operar por tiempo indefinido. Está dedicada a la venta de Electrodomésticos de línea blanca tales como Refrigeradoras, Estufas, Lavadoras, Secadoras, Microondas, Lavaplatos, y otros.

1.1.2 Valores Organizacionales

Los elementos de la planeación organizacional de una empresa lo constituyen la visión, la misión y los valores; estos elementos han sido definidos por KAD, S.A., como se muestra a continuación:

- **Visión**

En todo hogar, en todo lugar con orgullo, pasión y alto desempeño.

Orgullo en nuestro trabajo y en cada uno

Pasión por crear una lealtad inigualable en nuestros clientes por nuestras marcas.

Alto desempeño, resultados que emocionen y premien a los inversionistas globales, con retornos superiores.

- **Misión**

Cada uno apasionadamente creando clientes leales para toda la vida.

- **Respeto**

Hemos construido una cultura entre nuestros empleados, donde todas las creencias, perspectivas, opiniones y valores son bienvenidas.

- **Integridad**

El camino correcto es el único que tomamos, desde las personas a las que contratamos hasta los clientes a los que servimos. Como siempre decimos: “No hay una forma correcta de hacer algo”.

- **Diversidad con inclusión**

Constantemente buscando enfoques frescos, nuevas ideas y diferentes opiniones, construimos nuestro éxito y aseguramos nuestro futuro.

- **Trabajo en equipo**

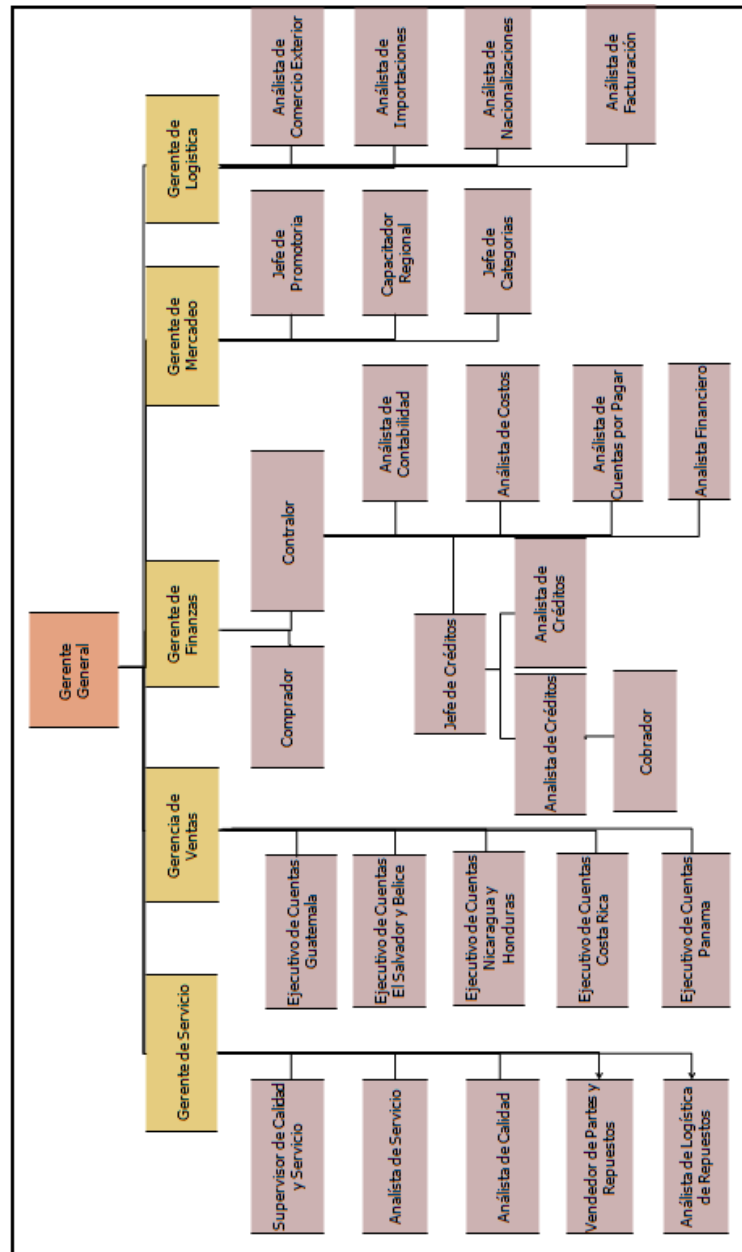
Desde el primero hasta el último, damos cada paso hacia delante como equipo.

- **Espíritu de victoria**

Nos convertimos en una empresa líder en soluciones de consumo global. Nuestra cultura y valores nos permitirán que individuales y equipos alcancen niveles extraordinarios de desempeño, creará el espíritu de la compañía, orgullo en nuestro logros y resultados excepcionales para todos nuestros accionistas.

- Organigrama de la Empresa

Gráfica No. 1 Organigrama Empresa KAD, S.A.



Fuente: Adaptación del original proporcionado por la Empresa

1.1.3 Visión y Objetivos de la Empresa KAD, S.A.

1.1.3.1 Visión General de la Empresa KAD, S.A.

Ser la empresa comercializadora de línea blanca en Centroamérica, con el mayor porcentaje de participación de mercado, distribución de productos de alta calidad y clientes fieles para toda la vida.

1.1.3.2 Objetivos Específicos de la Empresa KAD, S.A.

Revisión mensual y trimestral de los objetivos específicos por área y se modifican o amplían según sea el caso. Se mencionan algunos de éstos:

- Incrementar las ventas entre un 14% y un 18% respecto del año anterior, a partir el segundo año de operaciones.
- Elaborar reportes mensuales, trimestrales y semestrales y anuales de evolución en ventas.
- Desarrollar e implementar la metodología expuesta en la planeación estratégica
- Crear y formalizar una cartera de clientes regionales potenciales.
- Profesionalizar la relación comercial y financiera con los Clientes.
- Implementar una estrategia de ventas que permita cumplir con los objetivos específicos de su departamento.
- Desarrollar a mayoristas y distribuidoras principales, que se pretenda que vendan los enseres menores, a hacer pedidos con la empresa y comercializarlos a los clientes finales.
- Buscar la satisfacción del cliente
- Ampliar su línea de productos para tener un mayor alcance y participación en el mercado.
- Contratar y controlar a los jefes de cada departamento.

1.2 Planteamiento del problema

KAD, S. A. es una empresa que ofrece a la población nacional y centroamericana productos de alta calidad, con la distribución de productos a cientos de tiendas, de las operaciones realizadas durante el año 2012, el 95% fueron ventas al crédito y el resto ventas al contado.

Según controles del encargado del Créditos y Cobros, la recuperación de la cartera de créditos durante el año 2012, mantuvo una eficiencia en cobros promedio de 70%. Por lo que el resto (30%) de la cartera, corresponden a clientes con 90 días o más de vencimiento por la falta de pago, dentro de las negociaciones del área comercial tienen días adicionales de crédito.

Como resultado de la investigación integral realizada a la empresa KAD, S.A. se identificó que las causas por las que no se puede incrementar la eficiencia de la recuperación de la cartera son las deficiencias de control interno que existen dentro de los procesos de otorgamiento de créditos y la recuperación de los mismos y no contar con manuales de procedimientos actualizados y políticas establecidas.

1.3 Justificación

Al realizar la investigación integral en la empresa KAD, S. A., se evaluaron las áreas de Análisis Organizacional, Caja y Bancos, Cuentas por Cobrar, Inventarios, Activos Fijos, Proveedores, Cuentas por Pagar, Sistemas, Compras, Ventas e Impuestos. Dentro de estas, el área con mayor deficiencia y desviaciones de control interno es el área de Créditos y Cobros.

Como se mencionó el resultado de las operaciones realizadas durante el año 2012 en ventas fue de más de 400 millones de quetzales de las cuales el 90% son al crédito, es indispensable contar con un proceso de créditos y cobros estructurado, que cumpla con las políticas de la empresa, así como contar con un manual de funciones y procedimientos de esta área para lograr una cartera sana y de menor riesgo.

1.4 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las recomendaciones que ayudarán a eliminar las deficiencias de control interno, registro, cobro, liquidación y compensación de las cuentas por cobrar en la empresa, que no permiten tener el monto real del rubro en los Estados Financieros?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Proporcionar a la Administración las herramientas necesarias para reducir la antigüedad de saldos de clientes y proporcionar al personal asignado a recuperar las Cuentas por Cobrar los parámetros para hacer eficientes sus labores.

1.5.2 Objetivos específicos

- Revisar y elaborar las políticas y los procedimientos necesarios para mejorar la recuperación de la cartera.
- Eliminar los factores que inciden en la recuperación de la cartera, en cuentas con 90 días o más.
- Recomendar formas de eliminar las deficiencias en procedimientos de cobranzas y créditos actuales.
- Implementar nuevos controles que permitan la mejora continua del proceso.
- Minimizar el tiempo de liquidación de la cuenta por cobrar

1.6 Alcances y límites

1.6.1 Alcances

La práctica se realizó dentro de las instalaciones de la empresa KAD, S. A., en el Departamento de Créditos y Cartera, se evaluaron los procedimientos de control de cobranzas, comportamiento de la cartera y la facturación durante el período comprendido del 1 de enero 2012 al 31 de diciembre 2012.

La información fue proporcionada por los principales funcionarios y empleados del área de Créditos y Cartera, esto representa un parámetro aceptable de confiabilidad para el desarrollo de este trabajo. Esta información comprende el análisis y verificación de aspectos importantes para desarrollar eficiencia en el proceso: políticas y condiciones de crédito, políticas de cobro, análisis de saldos por cobrar, establecimiento de indicadores financieros y operativos de las áreas involucradas, administración del riesgo de la no recuperación de la cartera, entre otros.

1.6.2 Limitaciones

- Se tiene consentimiento de la gerencia y su apoyo para el desarrollo de la investigación, sin embargo dada la importancia que tiene en el medio en que se desenvuelve esta empresa, se solicitó mantener anónimo el nombre para efectos de la presentación de este estudio, también se solicitó no divulgar valores monetarios reales.
- No se realizó ningún cruce de información, con clientes para verificar saldos, derivado del párrafo anterior.
- Tiempo restringido para la realización de la práctica empresarial dirigida.
- El estudio se realizó de la información proporcionada por el Departamento de Cuentas por Cobrar, en algunos casos se proporcionaron los documentos dentro de la empresa, y no se proporcionó autorización para obtener copia de los mismos.
- Por requerimiento de la gerencia no se revelan las cifras reales en los estados financieros, por cuestiones de confidencialidad de los resultados.

1.7 Marco Teórico

1.7.1 Las cuentas y documentos por cobrar

Las Cuentas por Cobrar, son derechos adquiridos por la empresa, que llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios. Las cuentas por cobrar constituyen el crédito que la empresa concede a sus clientes a través de una cuenta abierta en el curso ordinario de un negocio, como el resultado de la entrega de artículos o servicios. Con el objetivo de conservar a los clientes actuales y atraer nuevos clientes, la mayoría de las empresas recurren al ofrecimiento de crédito.

Los documentos por cobrar, son cuentas por cobrar documentada por medio de letras, pagarés u otros documentos, provenientes de las operaciones comerciales.

Las cuentas por cobrar, deben mostrar rebajadas las estimaciones de deudores incobrables por este concepto y por los intereses no devengados por la sociedad.

1.7.2 Clasificación de las Cuentas por Cobrar

1.7.2.1 De acuerdo a su exigibilidad

Las cuentas por cobrar de acuerdo a su plazo de cobro, se clasifican en:

- **A corto plazo**

Son aquellas cuyo vencimiento es dentro de un plazo no mayor de un año posterior a la fecha del balance. Deben presentarse como un activo corriente después del efectivo y de las inversiones temporales.

- **A largo plazo**

Son aquellas cuentas con vencimiento a más de un año. Deben presentarse como un activo no corriente dentro del Estado de Situación General.

1.7.2.2 **De acuerdo al origen**

Las cuentas por cobrar, de acuerdo a la naturaleza de la transacción se clasifican en:

- **Cuentas de clientes**

Las cuentas presentan los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivado de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representan la actividad normal de la misma.

- **Cuentas de otros deudores**

Se origina por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad, tales como: préstamos a accionistas, a funcionarios y empleados, reclamos, compañías relacionadas y otros.

1.7.3 **NIIF para las PYMES**

En julio de 2009, el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) publicó la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES). La NIIF para las PYMES tiene como objeto aplicarse a los estados financieros con propósito de información general de entidades que no tienen obligación pública de rendir cuentas.

Las normas internacionales de información financiera están diseñadas para que la información contenida en los Estados Financieros sea comparable, al exigir la presentación de información financiera útil (es decir, información que sea relevante, fiable, comparable), las normas de información financiera globales mejoran la coherencia en la calidad de las auditorías y facilitan la educación y el entrenamiento.

Las agencias de calificación crediticia intentan desarrollar calificaciones uniformes. Los bancos y otras instituciones que operan más allá de las fronteras nacionales a menudo desarrollan calificaciones crediticias similares. La información financiera presentada es crucial para el proceso de calificación.

Muchas PYMES tienen proveedores en el extranjero y utilizan los estados financieros de un proveedor para valorar las perspectivas de una relación de negocios a largo plazo viable.

El objetivo de estas normas es reflejar la imagen fiel de la empresa, tanto en su aspecto operacional como en su situación financiera.

Para el registro contable, la presentación y divulgación de las cuentas por cobrar, se deben de considerar los siguientes módulos de las NIIF para las PYMES.

Módulo 3: Presentación de Estados Financieros

El objetivo de los estados financieros con propósito de información general de una pequeña o mediana entidad es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una gama amplia de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información. El objetivo de la sección tres es establecer los requerimientos generales para la presentación de estados financieros.

Un conjunto completo de estados financieros de una entidad incluirá todo lo siguiente:

- (a) Un estado de situación financiera a la fecha de presentación.
- (b) Una u otra de las siguientes informaciones:

- Un solo estado del resultado integral para el período sobre el que se informa que muestre todas las partidas de ingresos y gastos reconocidas durante el período incluidas aquellas partidas reconocidas al determinar el resultado (que es un subtotal en el estado del resultado integral) y las partidas de otro resultado integral,
- Un estado de resultados separado y un estado del resultado integral separado. Si una entidad elige presentar un estado de resultados y un estado del resultado integral, el estado del resultado integral comenzará con el resultado y, a continuación, mostrará las partidas de otro resultado integral.

(c) Un estado de cambios en el patrimonio del período sobre el que se informa.

(d) Un estado de flujos de efectivo del período sobre el que se informa.

(e) Notas, que comprenden un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa.

También especifica la frecuencia mínima con la que se debe presentar un conjunto completo de estados financieros, que para el caso de KAD, S.A. es una vez al año a corte del 31 de diciembre.

La aplicación de la NIIF para las PYMES (con información a revelar adicional cuando sea necesario) dará lugar a estados financieros que logren una presentación razonable de la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de la entidad. Además, la entidad debe efectuar una declaración explícita y sin reservas de cumplimiento con la NIIF para las PYMES.

También proporciona una guía para evaluar la materialidad (o importancia relativa) y especifica los requerimientos para la agrupación de partidas similares, la uniformidad en la presentación de información comparativa

Módulo 4: Estado de Situación Financiera

Dentro de la información a presentar en el estado de situación financiera, se encuentran contenidas la de los deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, y su clasificación como corriente o no corriente, los activos corrientes incluyen activos tales como inventarios, materias primas, trabajo en proceso, productos terminados y deudores comerciales, que se venden, consumen o realizan dentro del ciclo normal de operación, cuando no se espere su realización dentro del período de doce meses desde la fecha del período sobre el que se informa.

La NIIF para las PYMES no define un ciclo de operación rígido sin embargo proporcionan una guía para clasificación que se detalla a continuación:

- **Activos corrientes**

Una entidad clasificará un activo como corriente cuando:

(a) Espera realizarlo o tiene la intención de venderlo o consumirlo en su ciclo normal de operación;

(b) Mantiene el activo con fines de negociación;

(c) Espera realizar el activo dentro de los doce meses siguientes desde la fecha sobre la que se informa, (base para la presentación en KAD, S.A.)

(d) Se trate de efectivo o un equivalente al efectivo, salvo que su utilización esté restringida y no pueda ser intercambiado ni utilizado para cancelar un pasivo por un período mínimo de doce meses desde la fecha sobre la que se informa.

- **Activos no corrientes**

Una entidad clasificará todos los demás activos como no corrientes. Cuando el ciclo normal de operación no sea identificable, su duración es de doce meses. Las cuentas por cobrar de la empresa en la cual se realizó este estudio no tienen cuentas por cobrar comerciales cuyo vencimiento supere los 365 días.

Módulo 8: Notas a los Estados Financieros

Información a revelar sobre políticas contables

Una entidad revelará lo siguiente, en el resumen de políticas contables significativas:

- (a) La base (o bases) de medición utilizada(s) para la elaboración de los estados financieros.
- (b) Las demás políticas contables utilizadas que sean relevantes para la comprensión de los estados financieros.

- **Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar**

La mayoría de las ventas se realizan en condiciones de crédito normales, y los importes de las cuentas por cobrar no tienen intereses. Cuando el crédito se amplía más allá de las condiciones de crédito normales, las cuentas por cobrar se miden al costo amortizado utilizando el método de interés efectivo.

Al final de cada período sobre el que se informa, los importes en libros de los deudores comerciales y otras cuentas por cobrar se revisan para determinar si existe alguna evidencia objetiva de que no vayan a ser recuperables. Si se identifica dicha evidencia, se reconocerá de inmediato una pérdida por deterioro del valor en los resultados.

1.7.4 Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)

Se les llama Normas Internacionales de Contabilidad a las normas contables emitidas por el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad; que tratan sobre temas que afectan a los Estados Financieros de las empresas de negocios y buscan la aceptación generalizada y armonizar tanto como sea posible la diversidad de normas y prácticas contables en los diferentes países.

En las industrias es importante su aplicación, en el país son utilizadas a partir del año 2002, los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados emitidos por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA), deben tomarse en cuenta en el registro actual de operaciones contables y elaboración de Estados Financieros como la información contable adicional para que su aplicación permita la mayor comprensión de las operaciones a nivel internacional.

Las Normas Internacionales de Información Financiera son emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés), basan su utilidad en la presentación de información consolidada en los Estados Financieros.

1.7.5 Regulaciones legales aplicables a la Empresa KAD, S.A.

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

Este código aplica para la compañía por ser una entidad 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), según artículo 368, Contabilidad y Registros Indispensables.

- **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%, mensualmente, así también cancela el 1% del IRTA y 1% del INTECAP, calculado sobre los sueldos nominales ordinarios y extraordinarios.

La empresa debe cumplir con la emisión de contratos de trabajo emitidos entre ella y sus trabajadores, la presentación anual de informe de empleadores, llevar libro de salarios y tener reglamento interior de trabajo autorizado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

- **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, según artículo 14, 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 compañía.

1.7.5.1 Impuestos aplicables

Cuadro No. 1 Impuestos aplicables a la Empresa

Los impuestos a los que está obligada la empresa KAD, S.A. son los siguientes:

No.	IMPUESTO	PERÍODO DE PAGO	FECHA
1	ISR		
	Régimen sobre las utilidades de Actividades Lucrativas	Trimestral	Décimo día hábil mensual Abril, Julio, Oct
	DECLARACIÓN ANUAL	Anual	31 de Marzo
2	ISR RETENCIONES		
	Empleados	Mensual	Décimo día hábil mensual
	Proveedores	Mensual	Décimo día hábil mensual
	Facturas Especiales	Mensual	Décimo día hábil mensual
	ISR NO Residentes	Mensual	Décimo día hábil mensual
	RETEN ISR	Mensual	Décimo día hábil mensual
3	ISO	Trimestral	Enero, Abril, Julio, Oct
4	IGSS	Mensual	20 de Cada mes
5	IVA	Mensual	Último día hábil del mes
	Crédito Fiscal y Débito Fiscal	Mensual	
	Retenciones Dt. 20-2006	Mensual	Acreditable
6	IVA FACTURAS ESPECIALES	Mensual	Último día hábil del mes
7	CIRCULACIÓN DE VEHÍCULOS	Anual	Julio
8	DERECHOS ARANCELARIOS DE IMPORTACIÓN	Al momento de generarse la importación	Al momento de generarse la importación

Fuente: Elaboración Propia

- **Impuesto Sobre la Renta: Decreto 10-2012, Ley de Actualización Tributaria y sus reformas Libro I**

La Empresa se encuentra inscrita al Régimen de Renta de las Actividades Lucrativas, que establece que se pague sobre las utilidades de actividades lucrativas, la empresa determina su renta imponible, de la renta bruta las rentas exentas y costos y gastos deducibles, se aplica a la base imponible determinada el tipo impositivo en este caso el 31%, se efectúan cierres contables parciales al vencimiento de cada trimestre por medio de declaración jurada y se realiza dentro de los primeros 10 días hábiles siguientes a la finalización del trimestre.

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

La empresa presenta las declaraciones juradas y recibos de pago mensuales del Impuesto al Valor Agregado de acuerdo a lo que establecen los artículos 40, 41, 42 y 43 del Decreto número 27-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas, en los que se indica que debe presentar dentro del mes calendario siguiente al vencimiento de cada período impositivo, una declaración del monto total de las operaciones realizadas en el mes calendario anterior, las cuales son elaborados con base a sus libros de ventas y servicios prestados y los libros de compras y servicios recibidos, que están autorizados por la Administración Tributaria y son llevados en forma mensual y se encuentran registrados al día.

- **Impuesto de Solidaridad, Decreto número 73-2008**

Impuesto de solidaridad, el cual se paga en forma trimestral, calculando el 1% sobre los ingresos del ejercicio anterior y se cancela en cuatro pagos trimestrales durante el año. Este pago también es acreditable al pago del Impuesto Sobre la Renta, solo que en este caso este acreditamiento se puede realizar a los pagos de Impuesto Sobre la Renta que se realicen el año siguiente.

- **Pagos al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS, Decreto 295 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.**

Cancela cuotas patronales del Instituto Guatemalteco de Seguridad social - IGSS equivalentes al 10.67% del valor de los sueldos y salarios pagados durante el mes, el 1% de contribución al Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada - IRTRA y 1% de Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP sobre el total de sueldos y salarios pagados mensualmente, esta cuota es complementada por el 4.83% que pagan los trabajadores.

1.7.6 Documentos que intervienen en el proceso de Cuentas por Cobrar

1.7.6.1 Factura

Es un documento tributario de compra y venta que registra la transacción comercial obligatoria y aceptada por ley. Este comprobante tiene para acreditar la venta de mercaderías u otros afectos, porque con ella queda concluida la operación.

1.7.6.2 Recibo de pago

Es un documento, mediante el cual una persona acredita haber recibido de otra una determinada suma de dinero en efectivo o en especie y sirve de comprobante de pago.

1.7.6.3 Nota de crédito

La nota de crédito será emitida por el adquiriente o usuario para modificar la factura emitida, esta disminuye el importe de la factura a la que no tiene consignado ciertos descuentos o que por pronto pago se deba conceder el descuento y por la anulación de operaciones.

1.7.6.4 Nota de débito

Es un comprobante que una empresa envía a su cliente, en la que se le notifica haber cargado o debitado en su cuenta una determinada suma o valor, por el concepto que se indica en la misma nota, como por ejemplo ajustes de precios, recargos por mora, otros.

1.7.6.5 Regulación fiscal de estos documentos

De acuerdo al Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado IVA, artículo 30 estos documentos deberán contener como mínimo los requisitos, datos y características siguientes:

1. Identificación del tipo de documento que se trate.
2. Serie y número correlativo del documento. La serie será distinta para cada establecimiento del contribuyente.
3. Según corresponda a cada tipo de documento, conforme a la legislación vigente las frases siguientes:
 - a. No genera derecho a crédito fiscal
 - b. Pago Directo, número de resolución y fecha
 - c. Sujeto a pagos trimestrales
 - d. Sujeto a retención definitiva
4. Nombres y apellidos completos y nombre comercial del contribuyente emisor, si lo tuviere si es persona individual; razón o denominación social y nombre comercial, si es persona jurídica.
5. Número de Identificación Tributaria del contribuyente emisor.
6. Dirección del establecimiento u oficina en donde se emita el documento.
7. Fecha de emisión del documento.
8. Nombres y apellidos completos del adquirente, si es persona individual; razón o denominación social y nombre comercial, si es persona jurídica.
9. NIT del adquirente. Si este no lo tiene o no lo proporciona, se consignarán las palabras consumidor final o las siglas “CF” o en su defecto el número de documento de identificación personal.
10. Detalle o descripción de la venta, el servicio prestado o de los arrendamientos y de sus respectivos valores.
11. Descuentos concedidos, si los hubiere.
12. Cargos aplicados con motivo de la transacción.
13. Precio total de la operación con inclusión del impuesto cuando corresponda.

1.7.7 Cuentas de provisión o estimación

Es una cuenta de saldo acreedor que va disminuyendo a las cuentas por cobrar. Es una estimación de las cuentas por cobrar que se perderán por incobrables durante el siguiente ejercicio económico.

1.7.8 Provisión para cuentas incobrables

Es una cuenta de activo en contra o reguladora de activo. Esta provisión, reduce el rubro 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.

La partida que realiza la empresa KAD, S.A. para el registro de la provisión es:

Cuentas Incobrables Gasto	XXX
Provisión Cuentas Incobrables	XXX

Esta se realiza al cierre del período, como lo estipula el Artículo 21 numeral 20, de la Ley de Actualización Tributaria, Decreto Número 10-2012, son deducibles 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 terceros (...) Dicha reserva no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldo de los deudores de cuentas y documentos por cobrar (...).”

Para el registro de Cuentas Incobrables durante el año que excedan del porcentaje del 3%, y según el artículo 1514 del Código Civil cumplan la prescripción de dos años, la partida quedaría así:

Cuentas Incobrables Gasto	XXX
Cuentas por Cobrar.	XXX

Es de hacer ver que si durante el año se consume el total de la estimación, es suficiente con cargarla hasta el valor necesario y luego llevarla al 3% del saldo al final del ejercicio, siendo todo lo que se cargue contra ella considerado gasto deducible para fines del cálculo del ISR anual.

1.7.9 Administración de las cuentas por cobrar

Las ventas al crédito que realiza la empresa da origen a las cuentas por cobrar, las cuales forman parte del activo circulante. Su gestión consta de cinco etapas principales:

- Determinación de las condiciones de venta: se establece el tiempo que se concederá a los clientes para que paguen sus facturas y está dispuesto a ofrecer un descuento por pronto pago.
- Habrá que decidir la mejor forma para documentar la deuda, a favor de la empresa.
- Deberá analizarse la probabilidad de pago de los clientes, estimar los pagos según los historiales previos de los clientes o de los pasados estados financieros o bien tomar de base las referencias bancarias.
- Se tendrá que decidir cuanto crédito se está dispuesto a conceder a cada cliente: - Se irá a lo seguro, denegar a todos los potenciales clientes dudosos, - Se acepta el riesgo de unos pocos insolventes como parte del coste de crear una clientela permanente.
- Una vez concedido el crédito, se presenta el problema de recaudar el dinero cuando llega al vencimiento. ¿Cómo seguir la marcha de los pagos? y ¿Qué hacer con los morosos?

1.7.9.1 Obtención de la información de créditos

Cuando un cliente que desee obtener crédito se acerca a una empresa, el Departamento de Crédito da comienzo a un proceso de evaluación del crédito pidiéndole al solicitante que llene diferentes formularios en los cuales se solicita información financiera y crediticia junto con referencias de crédito. Con base en la solicitud de crédito, la empresa obtiene entonces información adicional del cliente de otras fuentes.

Si la empresa ya le ha concedido crédito al solicitante, ya tiene su información histórica acerca de los patrones de pago del solicitante. Las fuentes externas principales de información crediticia es

la brindada por los estados financieros, por las oficinas de referencias comerciales, las bolsas de información crediticia, la verificación bancaria y la consulta de otros proveedores.

Pidiéndole al solicitante que suministre sus estados financieros de los últimos años, la empresa puede analizar la estabilidad financiera de éste, su liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento. Aunque en un Balance o un Estado de Resultados no aparece información con respecto a las normas de pago pasadas, el conocimiento de la situación financiera de la empresa puede indicar la naturaleza de la administración financiera total.

La buena voluntad por parte de la empresa solicitante para suministrar estos estados puede ser un indicador de su situación financiera. Los estados financieros auditados son una necesidad en el análisis de crédito de solicitantes que deseen hacer compras importantes a crédito o que deseen que se les abran líneas de crédito.

Las empresas pueden obtener información de crédito por medio de los sistemas de intercambio de referencias, que es una red que cambia información crediticia con base en la reciprocidad de suministrar información crediticia a esta oficina de créditos acerca de sus clientes actuales.

Los informes que se obtienen por medio de estas relaciones de intercambio de información crediticia más que analíticos son acerca de casos específicos. Se cobran honorarios por cada solicitud. El objetivo general con respecto a la administración de cuentas por cobrar debe tomar en cuenta cobrarlas con prontitud, y el costo-beneficio de la inversión a realizar para obtener la información del cliente.

1.7.9.2 Análisis de la información de crédito

Los estados financieros de un solicitante de crédito y el mayor de cuentas por pagar se pueden utilizar para calcular su plazo promedio de cuentas por pagar. Esta cifra se puede comparar con las condiciones de crédito que la empresa ofrece. Un segundo paso puede ser el plazo de las cuentas por pagar del solicitante para obtener una idea mejor de sus políticas de pago.

Para clientes que solicitan créditos grandes o líneas de crédito, debe hacerse un análisis de razones detallado acerca de la liquidez, rentabilidad y deuda de la empresa por medio de los estados financieros de ésta.

Una empresa puede establecer las razones o programas de evaluación de crédito a la medida de sus propios estándares de crédito. No hay procedimientos establecidos, pero la empresa debe establecer su método de análisis acorde a sus necesidades. Esto proporcionará la confianza que se están tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos de pérdida.

Una de las principales contribuciones en la decisión final del otorgamiento de crédito es el juicio subjetivo del analista financiero acerca de los méritos que tenga una empresa para optar al crédito. Para determinar los méritos crediticios, el analista debe agregar sus conocimientos acerca de la índole de la administración del solicitante, las referencias de otros proveedores y las normas históricas de pagos de la empresa a cualquier cifra cuantitativa que se haya establecido. Asimismo, debe hacer un análisis del entorno en el cual el deudor desarrolla sus operaciones (riesgo país y mercado objetivo).

1.7.9.3 Políticas de crédito

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

Debe desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, períodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito.

Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables fundamentales como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

1.7.10 Financiamiento por medio de las cuentas por cobrar

Es aquel en el cual la empresa consigue financiar las cuentas por cobrar con el objetivo de obtener recursos para invertirlos en ella. Es un método de financiamiento que resulta menos costoso y disminuye el riesgo de incumplimiento. Aporta muchos beneficios que radican en los costos que la empresa ahorra al no manejar sus propias operaciones de crédito. No hay costos de cobranza, puesto que existe un agente encargado de cobrar las cuentas, no hay costo del departamento de crédito, como sueldos de cobradores.

Tiene las ventajas que es menos costoso para la empresa, disminuye el riesgo de incumplimiento y no hay costo de cobranza. Y tiene las desventajas que existen costos por concepto de comisión otorgado al agente de cobro y existe la posibilidad de una intervención legal por incumplimiento del contrato pactado con la institución financiera.

1.7.11 Auditoría

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones, su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias

El objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Entre la finalidad de la Auditoría se puede destacar lo siguiente:

- Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
- Descubrir errores y fraudes.
- Prevenir errores y fraudes.
- Exámenes de aspectos fiscales y legales.
- Proponer recomendaciones sobre hallazgos encontrados.

1.7.12 Control interno

Según una de sus acepciones gramaticales quiere decir, comprobación, intervención o inspección.

El propósito final del control es, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar a su desarrollo; su objetivo, es contribuir con los resultados esperados.

1.7.13 Tipos de controles

Existen varios tipos de control que pueden ser aplicados dentro de la entidad, con el propósito de verificar la eficiencia de sus operaciones los cuales son:

1.7.13.1 Controles directivos

Son todos aquellos procedimientos, estructuras funcionales, directrices, políticas y normas estratégicas, dictadas por la más alta gerencia, con el fin de determinar la gestión estratégica de la organización y que este sincronizada con los objetivos del negocio.

1.7.13.2 Controles preventivos

Son procedimientos administrativos y automatizados, orientados a prevenir antes de su ocurrencia o materialización, riesgos que puedan afectar la seguridad física y lógica de las áreas, con impacto negativo en la continuidad de las operaciones de negocio.

También se define como un conjunto de procedimientos encaminados a la vigilancia del cumplimiento de las operaciones financieras de la empresa y que deben ser aplicados por el personal con anterioridad a su autorización. Entendido que el control aplicado antes de que se produzca el hecho, ha de conducir a la corrección de las operaciones administrativas y financieras.

Este tipo de control es responsabilidad de cada organización, como parte integrante de sus propios sistemas de control interno; por tal razón el control previo siempre es interno.

La auditoría preventiva abarca todos los controles, tanto operacionales como de contabilidad, la mayoría de los trabajos de revisión tienen lugar por adelantado, antes que se den las operaciones, los beneficios que se obtienen mediante una auditoría preventiva, incluyen una mayor seguridad de lograr un rendimiento puntual, al mantener el costo establecido y la buena calidad.

1.7.13.3 Controles detectivos

Son procedimientos administrativos y automatizados, orientados a detectar la ocurrencia o materialización, de los riesgos o acciones indeseadas, que puedan afectar la seguridad física o lógica de las áreas, con impacto negativo en la continuidad de las operaciones del negocio.

1.7.13.4 Controles correctivos

Son los orientados a corregir o restaurar un objeto que haya sufrido la ocurrencia o materialización, de los riesgos o acciones indeseadas, que afectaron la seguridad física o lógica de las áreas, con impacto negativo en la continuidad de las operaciones del negocio.

1.7.13.5 Controles durante

Constituye la revisión y vigilancia de los procesos de trabajo de la empresa en el mismo momento que acontecen los hechos: este tipo de control persigue la enmienda de distorsiones en la ejecución misma de un determinado trabajo inverso al control previo, este no anticipa, ni verifica procedimientos antes de la ejecución de determinada tarea, la marcha del procedimiento de trabajo representa en sí la fuente que alimenta el ejercicio de control.

En este tipo de control, interesa aprender de la experiencia mediante la ejecución de las labores, por cuanto solo de esta forma se garantizarán mecanismos de control adecuados para cada situación. Permite además, realizar las enmiendas necesarias en los casos que se observen debilidades en la estructura del control interno.

1.7.13.6 Controles posteriores

Es el examen que se realiza después de desarrollar las operaciones financieras y administrativas de una organización, este control se basa en la revisión de las operaciones o transacciones que se efectúan después que se han producido, con el objeto de verificarlas y analizarlas de acuerdo con la documentación y los resultados de las mismas.

Tanto en control previo, durante y posterior, son partes del control interno de una empresa, pues en su conjunto constituyen una herramienta fundamental de la administración.

1.7.14 Evaluación de riesgos según NIAS

El control interno, ha sido pensado para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. Por medio de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el que el control vigente, los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse conocimiento práctico de la entidad y sus componentes, de manera de identificar los puntos débiles, enfocar los riesgos tanto al nivel de la organización, (internos y externos), como de la actividad.

NIA 400 Evaluaciones de Riesgo y Control Interno

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

Riesgo de auditoría:

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

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

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

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

Ilustración de la interrelación de los componentes del riesgo de auditoría

La siguiente tabla muestra como puede variar el nivel aceptable de riesgo de detección, basado en evaluaciones de los riesgos inherente y de control.

		La evaluación del auditor del riesgo es:		
		Alta	Media	Baja
La evaluación del Auditor del riesgo inherente	Alta	La más baja	Más baja	Media
	Media	Más baja	Media	Más alta
	Baja	Media	Más alta	La más alta

Las áreas sombreadas en esta tabla se refieren al riesgo de detección.

Hay una relación inversa entre el riesgo de detección y el nivel combinado de los riesgos inherente y de control. Por ejemplo, cuando los riesgos inherente y de control son altos, los niveles aceptables del riesgo de detección necesitan ser bajos para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo. Por otra parte, cuando los riesgos inherente y de control son bajos, un auditor puede aceptar un riesgo de detección más alto y aún así reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo.

Capítulo 2

2.1 Metodología

2.1.1 Tipo de investigación

La investigación que se realizó es tipo descriptiva la cual consistió en llegar a conocer las situaciones, deficiencias predominantes por medio de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, ésta no se limitó a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Se recogieron los datos, se analizó la información de manera cuidadosa y estudiaron los resultados, a fin de extraer datos significativos para mejorar los procesos.

Para esto, se aplicaron los siguientes métodos:

- Método Inductivo: que es, la observación del mundo exterior y los fenómenos que en él se llevan a cabo, con el fin de formular reglas, leyes y teorías que expliquen dichos fenómenos y que permitan preverlos.
- Método Deductivo: dadas unas verdades tenidas por irrefutables y aceptables se deducen otras verdades mediante el uso correcto de la razón, la intuición y la imaginación.
- Método Experimental: se mantienen constantes todos los factores influyentes, excepto uno que cambia y hace que cambie un segundo, por eso el modo de llegar a las conclusiones es encontrar la relación existente entre estos dos factores.
- Método Analítico: Se aplica para todos aquellos procesos que requieran una atención especial de análisis para darle una adecuada interpretación a los resultados que se obtendrán.

2.1.2 Sujetos de la investigación

Los sujetos de la investigación fueron los empleados de la compañía que desempeñan una función relacionada con el rubro de cuentas por cobrar, entre los cuales se pueden mencionar:

- Vendedores: son quienes realizan la gestión directa de cobros.
- Auxiliares de bodega: son quienes entregan el producto y reciben los documentos firmados y sellados por el cliente.
- Finanzas: el Contralor es el encargado de supervisar la gestión y registro de las cuentas por cobrar, encargado de revisar el cálculo de la provisión de las cuentas por cobrar.

2.2 Instrumentos

La evaluación a la compañía KAD, S.A., se realizó por medio de distintas herramientas entre las cuales se mencionan:

- Observación directa de los procesos de cuentas por cobrar.
- Aplicación de cuestionarios con el personal del departamento de créditos
- Análisis de información documental.
- Análisis de razones financieras.
- Análisis FODA.

2.2.1 Observación directa de los procesos de cuentas por cobrar

Por medio de la presencia física y a través del involucramiento con los empleados encargados, se logró el conocimiento de los procesos del rubro de cuentas por cobrar, con la finalidad de obtener una visión objetiva de cada uno de ellos.

2.2.2 Aplicación de cuestionarios al personal

Por medio de una serie de preguntas concretas al personal encargado de las cuentas por cobrar, se lograron determinar las áreas en que se divide la compañía, sus procesos, niveles de autoridad, preferencias, limitaciones, fortalezas, debilidades, otros.

2.2.3 Análisis de información documental

Luego de recopilar la información del proceso de cuentas por cobrar de la compañía, se procedió a su respectivo análisis, con la finalidad de tener un conocimiento más amplio de la compañía, y de esta manera poder plantear las soluciones a la problemática enfrentada.

2.2.4 Análisis de razones financieras

Por medio de estos indicadores se analizó la situación financiera de la compañía, para determinar las áreas con mayor riesgo financiero.

2.2.5 Análisis FODA

Por medio de este instrumento se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía, con el propósito de lograr una visión más clara en lo relativo a los recursos propios y su entorno.

2.3 Diseño de la investigación

Realizar una adecuada investigación y análisis de la situación actual de la compañía KAD, S.A., implicó el uso de métodos y técnicas, los cuales se detallan a continuación:

2.3.1 Método Descriptivo

Se considera este método como el apropiado, debido a que su utilización permitió conocer en base a una explicación detallada los procesos de la compañía KAD, S.A., para determinar las debilidades que estos poseían.

Los pasos que se siguieron fueron los siguientes:

- Entrevista con funcionarios y empleados de la compañía (Gerente Financiero, Contralor, Jefe de Créditos y Cobros), quienes proporcionaron la información necesaria que permitió desarrollar el estudio en la unidad objeto de análisis.
- Por medio de un diagnóstico general se presentaron los hallazgos y problemática de la compañía en lo referente al rubro de cuentas por cobrar, lo que permitió identificar las causas que los generan.
- Se mostraron los resultados obtenidos sobre el estudio realizado en KAD, S.A., en lo referente al rubro de cuentas por cobrar, al presentar el informe final a las autoridades competentes de la Universidad Panamericana y a la compañía para su respectivo análisis y posible implementación.

2.4 Aporte esperado

2.4.1 A la empresa

Se espera con la investigación, fortalecer la política de créditos y cobros, optimizar y fortalecer los procedimientos de control de créditos y cobranzas de la organización; así también proporcionar las bases para poder aumentar la eficiencia en el cobro y así incrementar el porcentaje anual de éste factor; para lograr disminución en el riesgo de la recuperación de dinero derivado de la cobranza.

2.4.2 A la Universidad Panamericana

Proporcionar a los estudiantes de la Universidad Panamericana un Informe de Práctica Empresarial Dirigida de calidad, que sirva como base para el desarrollo de futuras investigaciones relacionadas con fortalecimiento de controles en el área de cuentas por cobrar y lograr la eficiencia de la recuperación de la cartera.

2.4.3 Al país

Incrementar y contribuir al fomento de organizaciones fuertes y desarrolladas, para aumentar los índices de fuentes de trabajo y así mejorar las condiciones de vida de los guatemaltecos, estabilizar la economía nacional y al mismo tiempo que la población tenga productos de alta calidad.

2.4.4 Al futuro profesional

Que este trabajo le sirva de guía para la realización de trabajos de auditoría a empresas que utilizan organizaciones de servicio para la preparación de su contabilidad.

Capítulo 3

3.1 Resultados de la investigación

La información obtenida durante el desarrollo del trabajo de campo se presenta en este capítulo, la cual se obtuvo, como se mencionó por medio de la observación, entrevistas y análisis de datos.

La presente práctica está enfocada en el área de cuentas por cobrar, esto se debe a que dicho rubro es significativo dentro del activo corriente, derivado que representa el 49% del total de activo, figura un rubro importante dentro del balance, asimismo, por su naturaleza tiene influencia en los rubros de inventarios, caja y bancos y su realización repercute en el desempeño financiero de la empresa.

En este capítulo se encuentran los análisis desde el punto de vista de la auditoría enfocada al control interno, a los aspectos fiscales y técnicos de los reglamentos y leyes aplicables al rubro y al análisis de los aspectos económicos financieros de los datos contenidos en los estados financieros.

3.2 Análisis de los resultados de los aspectos de Auditoría

La empresa tiene establecidas políticas de crédito, de condiciones de pago, de descuento por volumen, de pronto pago, de cancelación de crédito y/o cuentas incobrables y de autorización de crédito. Sin embargo, estas son políticas regionales y se encuentran en inglés, tanto personal de créditos como de ventas no son bilingües, se identificó varias deficiencias en los controles del proceso de crédito respecto de las mismas.

Se corroboró que el sistema produce integraciones con los estados de cuenta de cada cliente, los cuales se clasifican por antigüedad de saldos, también se tiene establecido en los procedimientos del Departamento de Créditos enviar circularizaciones de saldos mensuales, sin embargo en

algunos casos se comprobó que no se abarca al 100% de los clientes ni se hace de forma mensual. Ésta circularización fue enviada “negativa”, al no tener respuesta de ningún cliente, se dedujo que todos se encontraban de acuerdo con su saldo en dicha oportunidad.

Al momento que una mercadería es devuelta por los clientes está es recibida en bodega de almacén. Se verificó que las notas de crédito correspondientes a estos casos están amparadas por una nota de entrada al almacén.

La empresa tiene el beneficio para los empleados de vender a un precio especial, ya sea al contado o al crédito; y se procede a descontar de nómina de manera mensual el monto pactado, autorizado por el Administrador de Ventas y el Gerente Financiero.

Se identificó que continúa vendiéndose mercadería a clientes que ya son considerados como morosos o bien tienen deuda vencida a más de 90 días.

De dicha investigación se obtuvieron los siguientes hallazgos en el área de Cuentas por Cobrar.

3.2.1 Autodescuentos de clientes

Dentro del rubro de cuentas por cobrar, se determinó que existen saldos llamados autodescuentos de los clientes, dichos montos son descuentos de los pagos mensuales por conceptos varios como:

- Algunos empleados de la compañía con autoridad o no, conceden descuentos sobre ventas a los clientes y no siguen los procedimientos establecidos para la documentación, y aprobación de los mismos, lo cual genera que el departamento de Créditos no pueda llevar un adecuado control sobre la emisión y aplicación de notas de crédito.
- Se identificaron autorizaciones de descuentos realizadas por las autoridades de la compañía de forma verbal y no se documentan por parte de los responsables la emisión de la nota de crédito correspondiente.

- No existe una adecuada comunicación entre los vendedores y el departamento de créditos, en la emisión de notas de crédito por los descuentos.
- Se identificó en las entrevistas que las personas responsables de cada departamento, (Servicio Técnico, Marketing, Logística y Comercial) no tienen definido cuando deben tramitar cada uno de ellos las Notas de Crédito.

Cuadro No. 2 Monto de Autodescuentos

NOMBRE CLIENTE	1- 30 Días	61- 90 Días	91-120 Días	31- 60 Días	120 ó Más	Total general
CLIENTE 1			Q 40,000	Q 7,960	Q 34,171	Q 82,131
CLIENTE 2					Q 67,813	Q 67,813
CLIENTE 3	Q 12,500	Q 45,000				Q 57,500
CLIENTE 4	Q 20,148		Q 13,756	Q 450	Q 20,148	Q 54,502
CLIENTE 5					Q 48,415	Q 48,415
CLIENTE 6		Q 23,009			Q 20,467	Q 43,476
CLIENTE 7				Q 26,122		Q 26,122
CLIENTE 8			Q 24,500			Q 24,500
CLIENTE 9		Q 3,192			Q 15,877	Q 19,069
CLIENTE 10	Q 15,000					Q 15,000
CLIENTE 11		Q 12,856				Q 12,856
CLIENTE 12		Q 7,941				Q 7,941
CLIENTE 13				Q 7,941		Q 7,941
CLIENTE 14		Q 5,496				Q 5,496
TOTAL GENERAL	Q 47,648	Q 97,494	Q 78,256	Q 42,473	Q 206,891	Q 472,762

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Desviaciones en políticas del área de créditos

Se comprobó que la empresa tiene establecido por escrito y en forma detallada las siguientes políticas:

- De Responsabilidad Jerárquica: donde especifica el nivel jerárquico que se debe llevar según montos solicitados y riesgos establecidos, para otorgar crédito a algún cliente se tienen escalas de acuerdo al monto y que pasan por la autorización del Jefe de Créditos, Gerente Financiero, Gerente General, en algunos files de clientes faltan autorizaciones del Gerente General en donde se requería que el firmara y autorizara para darle crédito a algunos clientes.

- De Evaluación de créditos: donde detalla los documentos y aspectos a considerar para apertura de nuevos créditos, esto para garantizar que exista información que permita tener suficientes elementos de juicio para tomar decisiones y otorgar un límite adecuado que minimice el riesgo de impago, en este caso hay algunas aperturas de código en donde faltan documentos legales requeridos para otorgamiento de créditos según la política.

- De Monitoreo de Cuentas: establece que debe realizarse monitoreo periódico de la cartera, una vez al mes, para confirmar que el saldo de los estados de cuenta cuadren con la cuenta por pagar de los clientes, esto con el fin de determinar que no existan saldos en disputa y que ocasionen una baja recuperación de acuerdo a lo proyectado.

- Bloqueo de Cuentas: especifica las razones por lo que amerita que sea bloqueada una cuenta, y también la forma en la cual se libera bajo condiciones especiales de compromisos de pago, estacionalidades por temporada y otros.

- Descuentos por volumen y pronto pago: detalla las situaciones en las que puede o debe darse estos descuentos, quien las autoriza y la forma en que éstas serán medidas, así como los documentos de soporte que tiene que otorgar el cliente.

Estas políticas se encuentran en Inglés y no están traducidas y adaptadas para Guatemala, Se comprobó que algunas de estas políticas no son cumplidas a cabalidad por el personal del departamento de crédito. Por ejemplo la política de bloqueo de créditos incluye que una cuenta debe ser bloqueada cuando existe deuda vencida a más de 30 días dejar de liberar producto a clientes hasta que cancele dichas facturas.

Contrario a esta política se identificó que existen varios clientes con más de nueve meses de atraso en pagos, sin embargo al momento el cliente abona cierta cantidad a su deuda, el encargado autoriza en el sistema y libera la misma cantidad de despacho de nuevo producto, para mantener en saldo contable siempre un monto de cuenta por cobrar vencido. Cuando la política establecida indica que el cliente debe cancelar su deuda vencida para que pueda desbloquearse la cuenta y despachársele más producto.

Se identificó que no se realizan circularización de clientes de una manera periódica, lo cual está establecido dentro de la política en la empresa de monitoreo de cuenta, la última fecha que se realizó fue en mayo 2011. Sin embargo, indicó el personal de créditos que sí se corrobora una vez al mes de manera verbal vía telefónica el saldo de los clientes, no obstante no se pudo comprobar lo anterior.

3.2.3 Porcentaje alto de rotación y de personal no capacitado en el área de créditos

Al analizar el Departamento de Créditos se identificó que dicha área en el año en curso ha tenido cambio en personal clave (Jefe de Créditos). Dicho cambio se debió a que el anterior jefe presentó su renuncia y sólo pudo proporcionar cuatro días para entregar su puesto. Para el efecto la Gerencia se vio obligada a ocupar el puesto de manera inmediata y colocó en dicha jefatura a una persona que hacía en esa oportunidad un interinato en el área de logística, quién había desarrollado un buen desempeño en la empresa.

De los actuales miembros del departamento de créditos ninguno habla inglés.

Según información recabada para este nuevo personal no existió una adecuada inducción, lo cual generó una serie de descontroles en el proceso de cobranza.

Además, se identificó que el actual Jefe de Créditos no tiene experiencia previa en jefaturas del área de créditos sino sólo experiencia en auditoría externa, además de poseer menor grado académico que su asistente, quién ya es Contador Público y Auditor.

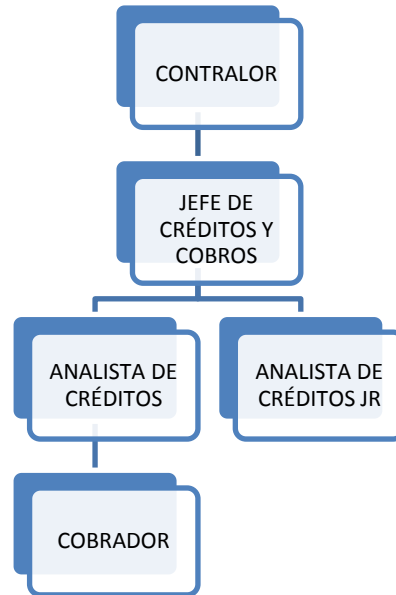
Por otro lado, se identificó que el personal de créditos no es suficiente para el tamaño de la cartera y el trabajo que esta genera. El departamento cuenta con una estructura organizacional compuesta por:

- Un Jefe de Créditos y Cobros
- Un Analista de Créditos
- Un Analista de Créditos Jr.
- Un Cobrador

A continuación se presenta el Organigrama del Departamento de Cuentas por Cobrar:

Gráfica No. 2 Organigrama del Departamento de Créditos

Empresa KAD, S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Del personal total que forma parte del Departamento de Cobranzas, tres tienen menos de seis meses de laborar para la compañía, a excepción del Analista de Cobros que lleva tres años.

Por lo que se puede observar en el organigrama anterior, sólo cuatro personas integran el Departamento de Créditos, se considera que de acuerdo al tamaño de la cartera de crédito, se cuenta con poco personal para llevar a cabo las tareas asignadas. Cabe comentar que al mes en promedio se emiten 3,000 facturas al crédito, 300 notas de crédito, 400 órdenes de reparación, entre otras, y la cartera se compone de 120 clientes, 90 con crédito de Q. 112,000,000.00 millones aproximado.

3.2.4 Falta de segregación de funciones

Se observó que el Jefe de Créditos realiza funciones de cobrador y supervisión de la cartera, quién programa visitas a los diferentes clientes, y realiza tareas de cobro y seguimiento a cuentas de dudosa recuperación en cada tienda que supervisa.

Además se identificó que las cuentas por cobrar correspondientes a ventas realizadas en Departamentos de Guatemala son cobradas por los vendedores a cargo de dichas áreas en la mayoría de los casos. Éstos reciben los cheques a nombre de la empresa y los entregan a la oficina en el Departamento de Créditos para que los envíen a depositar al banco correspondiente.

Con lo anterior existe un riesgo, la misma persona que recoge los cheques es la persona que concilia las cuentas por cobrar, lo que da lugar a que existan malversaciones o bien escenarios de conflicto de intereses, en el caso del vendedor de los departamentos se agrava debido a la distancia es probable que reciba pagos en efectivo.

Según comentarios del Jefe de Créditos, él realiza estas actividades porque no se logra cubrir el 100% de cobros de los clientes, lo que hace necesario implementar una plaza más de cobrador.

Se identificó que el cobrador realiza funciones de mensajero de la empresa, por lo que no está al cien por ciento dedicado a actividades de cobros.

3.2.5 Falta de manuales de funciones y procedimientos

Se pudo confirmar que existen manuales de procedimientos regionales estos están redactados en inglés y que existe un manual de procedimientos incompleto, de este último sólo se obtuvo un archivo de la red interna de la empresa, pero al parecer ha sido borrado, manipulado y no está completo.

Se entrevistó al personal sobre el conocimiento de sus funciones y la existencia de un detalle por escrito de las mismas, quienes indicaron que no existían manuales de funciones y que la inducción de sus tareas y procedimientos asignados para el área de créditos, era proporcionada por los gerentes en forma verbal y más a detalle por un entrenamiento del sistema específico para su área por una persona encargada de la inducción.

Sin embargo, se indicó que uno de los principales objetivos que persigue la nueva jefatura es optimizar todos los procedimientos, actualizarlos y plasmarlos por escrito para formar adecuados Manuales de Funciones y Procedimientos.

Lo anterior evidencia que no existe un Manual de Procedimientos de Créditos y Cobros, el cual debería contener como mínimo lo siguiente:

- Descripción de cada actividad
- Persona responsable de ejecutar la actividad (cargo)
- ¿Qué, Cómo y Cuándo lo hará?

3.2.6 Falta de automatización en reportes de cartera

Se observó que los informes que se generan en el Departamento de Créditos son demasiado extensos, voluminosos y nada automatizados, por lo que no hace posible que de manera rápida y clara se visualice el estado de la cartera y se tomen decisiones oportunas, además de absorber excesivo tiempo de trabajo al personal de Créditos. Algunas de las siguientes situaciones fueron identificadas:

- En varias hojas tamaño carta se muestra información secuencial de cartera, las cuales en su conjunto reflejan la situación actual de cada cliente a determinada fecha, para lograr determinar esa información es necesario un detallado y repetitivo análisis.

- De un mismo reporte de cartera generado por el sistema, se realizan varios reportes manuales que contienen la misma información y sólo varía la forma de presentación. Es decir, generan información de los clientes más importantes, del interior de la república, de la ciudad, clasificación de la deuda a 30, 60 y 90 ó más días, entre otros, para maximizar el tiempo de elaboración y el análisis de la cartera, los reportes indicados se podrían generar con el uso de tablas dinámicas, la mejora para la implementación automáticamente debe de ser autorizada por la gerencia, y ésta costaría alrededor de unos Q. 86,000.00.
- No se observaron informes de análisis de la cartera en forma trimestral, semestral, anual y de comparación con años anteriores, como medida para la toma de decisiones para incrementar y evitar la disminución de la eficiencia de la misma, se realizan análisis de cartera mensuales los cuales no son reportes comparativos. Durante el desarrollo del presente trabajo, no se observó que al personal de créditos le fueran requeridos reportes comparativos a períodos intermedios.

3.2.7 Falta de resguardo de formas

No se encuentran resguardadas bajo llave las formas de documentos de crédito (facturas, notas de crédito, notas de débito), están al alcance de cualquier persona, no se revisan correlativos a diario ni por semana, sin embargo si se lleva control y se hace inventario de formas por el asistente de créditos cada dos semanas.

3.2.8 Depósitos de clientes pendientes de operar

No existe control de los pagos que realizan los clientes, cada mes quedan en conciliación bancaria depósitos sin identificar. Dichos depósitos se acumulan en conciliación y después de tres meses son reclasificados a otras cuentas por pagar. Cuando la manera correcta debería de ser identificar el origen del depósito y operarlo para rebajar las cuentas por cobrar vencidas, existen reportes diarios de cartera, sin embargo algunos depósitos en el banco no son identificados y no se da seguimiento con los ejecutivos del banco en caso de ser transferencia, éstos quedan sin compensarse.

Lo anterior contribuye que los saldos de cartera muestren una realidad diferente de lo que en realidad, por lo que se tienen dudas sobre la razonabilidad de los saldos individuales mostrados en el balance de cartera. Además de hacerse manifiesto que no existe un adecuado monitoreo y comunicación entre Departamento de Cartera y los clientes.

Los depósitos enviados a otras cuentas por pagar permanecen ahí hasta un plazo de un año para que luego sean reconocidos como otros ingresos. Según comentarios del Contador General en casi el 90 % de los casos han sido identificados dichos depósitos como pagos de cartera luego de varios meses, quién indicó que es resultado de falta de seguimiento adecuado a la cartera por parte del personal de créditos.

3.3 Análisis de los resultados de los aspectos Tributario Fiscales

La Empresa KAD, S.A. se constituyó el veintiuno de julio del dos mil, de acuerdo a las leyes de Guatemala para operar por tiempo indefinido. Está dedicada a la venta de Electrodomésticos de línea blanca tales como Refrigeradoras, Estufas, Lavadoras, Secadoras, Microondas, Lavaplatos, y otros.

En la empresa existe una persona encargada de control y pagos de impuestos. Sin embargo se verificó que no existe un control de pagos detallado lo cual ha ocasionado pagos vencidos y como consecuencia pago de intereses y mora.

Se verificó que dicha área de impuestos posee varias deficiencias de control debido a que dicho puesto ha tenido mucha rotación y no se ha proporcionado inducción adecuada al personal de nuevo ingreso.

Al momento de declarar una cuenta por cobrar como incobrable la misma es aprobada por el Gerente Financiero, y éstas siguen gestionándose para su pago después que hayan sido

registradas como incobrables, como lo estipula el Artículo 21 numeral 20, de la Ley de Actualización Tributaria, Decreto Número 10-2012.

El encargado de cuentas por cobrar indicó que la empresa utiliza la política regional para provisionar sobre los saldo de la cartera mayores a 180 días hasta 259 días el 50% y mayores de 360 en adelante el 100%. Por lo que la provisión de cuentas incobrables se muestra como un 5% del saldo de cartera, de acuerdo con la ley puede ser hasta 3%, mientras que la empresa registre este exceso en la estimación como un gasto no deducible no existe ningún problema o contingencia fiscal.

3.3.1 Provisión de cuentas incobrables específica

La empresa tiene la política corporativa de provisionar sobre el saldo de cuentas por cobrar y clientes de la siguiente manera:

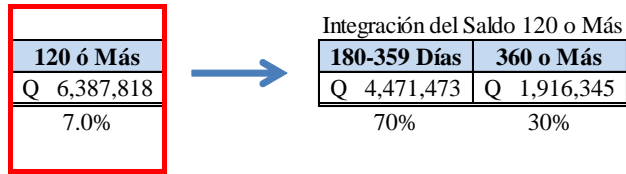
Clientes	30 días	0 %
Clientes	60 días	0 %
Clientes	90 días	0 %
Clientes	120 días	0 %
Clientes	180 días	50 %
Clientes	>360 días o más	100 %

Cuadro No. 3 Integración del saldo de 120 o más días de la Cartera

KAD, S.A.

Antigüedad de Saldos al 31 de Diciembre de 2012

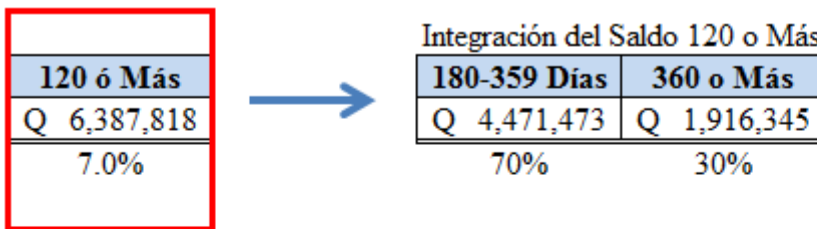
Total	Corriente	1- 30 Días	31- 60 Días	61- 90 Días	91-120 Días	120 ó Más	Total Cartera
	Q 80,194,895	Q 601,531	Q 2,613,295	Q 696,497	Q 1,205,787	Q 6,387,818	Q 91,699,824
	87.5%	0.7%	2.8%	0.8%	1.3%	7.0%	100%



Fuente: Elaboración propia.

Se tomó como base el Cuadro No. 2 Integración del saldo de 120 o más días de la cartera, cuyo saldo es de Q. 6,387,818 y en sistema tienen que de este saldo hay Q. 4,471,473 con más de 180 días pero menos de 360 y la política dice que de este saldo se debe provisionar 50% y del resto que está a más de 360 días el 100% no tendría que dar el siguiente resultado, este dato fue verificado y validado por el Jefe de Créditos y Cartera.

Cuadro No. 4 Integración de la Provisión según Política de la Empresa



Provisión segun Política	Q 2,235,736	Q 1,916,345	Q 4,152,081	Total
	50%	100%		
Provisión segun contabilidad			Q 4,163,112	
Diferencia no material			Q (11,031)	

Fuente: Elaboración propia.

La diferencia no es material.

El plazo de crédito para todos los clientes está de 30 a 90 días, si se tuviera una “**cartera sana**”, la compañía financieramente no tendría provisión para cuentas incobrables basándose en la política previa.

Sin embargo, según comentarios del personal de créditos y Contador General en los ocho años que tiene la empresa establecida en tan solo un año ha presentado la cartera saldos menores a 180 días. La tendencia de los otros años ha sido mayor deuda a este plazo y por lo tanto mayor provisión al 3% que establece la que la Ley de Actualización Tributaria, Decreto Número 10-2012.

Se corroboró que los excesos de la reserva de cuentas incobrables sobre el 3% de las cuentas y documentos por cobrar se han considerado como gastos no deducibles para cálculo del Impuesto Sobre la Renta - ISR. También se verificó que las cuentas y documentos por cobrar fuera del giro del negocio son excluidas para el cálculo del 3%.

La empresa da de baja las cuentas incobrables y considera no deducible las pérdidas sufridas por estas cuentas. Se informó que el Gerente Financiero es quien autoriza la baja de la cartera de los saldos considerados incobrables, los cuales deben reunir los siguientes requisitos:

- a) Documentación legal por requerimiento de cobro,
- b) Que se cargue a resultados en el período de prescripción. (dos años de acuerdo con el Código Civil Artículo 1514)

Estas cuentas dadas de baja son trasladadas a un departamento jurídico para que siga el proceso corporativo. Si se logra recuperar alguna deuda que ya ha sido tomada como incobrable se consideran esos ingresos afectos del cálculo del Impuesto Sobre la Renta - ISR.

El registro contable que se realiza es el siguiente:

Partida No. XXX

Fecha XX de XX de XXXX

	Debe	Haber
Caja y Bancos	Q100,000.00	
Otros Ingresos Afectos		Q100,000.00

Recuperación de Cuentas Incobrables XXX

Dicho registro contable está conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera y no contraviene lo dispuesto por la Ley de Actualización Tributaria, Decreto Número 10-2012, artículo 21 “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 se recupere el monto total o el monto parcial 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.

3.3.2 Impuestos por acreditar

La empresa posee los siguientes montos por concepto de impuestos por acreditar al 31 de diciembre de 2012, los cuales fueron validados contra Declaraciones Juradas y formularios de pago de impuestos en mención.

Cuadro No. 5 Integración del saldo de Impuestos por Cobrar

IMPUESTOS POR ACREDITAR		11,204,529.44
I.S.R POR ACREDITAR	7,649,866.76	
IMPUESTO DE SOLIDARIDAD	2,549,955.59	
IVA IMPORTACIONES NORMALES	461,578.82	
IVA RETENCIONES POR COMPENSAR	543,128.27	

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 Cuentas por cobrar empleados

Como parte de los beneficios que otorga la empresa, está vender producto a los empleados con facilidades de crédito hasta por doce meses. Estas ventas son autorizadas por el Jefe Inmediato y el Contralor, el producto se vende a un precio de cliente preferencial por debajo del precio de venta a clientes. Se descuenta de planilla el monto de la compra dividido el número de meses en que el empleado eligió pagarlos (no mayor a 12 meses).

3.3.4 Sistema contable

Se comprobó que el sistema actual de la empresa proporciona y genera reportes con información amplia y necesaria para analizar el área de cuentas por cobrar. La empresa se administra con el sistema contable SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos), el cual cuenta con su propia herramienta de desarrollo de reportes y transacciones.

Se verificó que las personas encargadas de generar reportes en el área de cuentas por cobrar necesitan más capacitación en el uso del menú de reportes del sistema así como contar con el conocimiento para el uso de tablas dinámicas lo que les podría permitir minimizar el tiempo de trabajo e incrementar la calidad de reportes a presentar a las autoridades de la empresa para la toma de decisiones.

3.4 Análisis de los resultados de los aspectos Económico Financieros

Se consideró primordial evaluar el área de Cuentas por Cobrar debido a que este rubro al 31 de diciembre del 2012 representa el 49% del total de activo, como una cuenta importante dentro del balance, asimismo, por su naturaleza tiene relación de manera directa en las áreas de inventarios, caja y bancos, ventas, gastos de ventas y su realización repercute en el desempeño financiero de la empresa.

Y como se expresó en el análisis de resultados de los aspectos relacionados con Auditoría, esta área tiene muchas deficiencias de control interno.

3.4.1 Índices financieros relacionados

La empresa KAD, S.A. proporcionó los estados financieros al 31 de diciembre de 2012, con los cuales se analizó e interpretó a través de la aplicación de índices financieros, la eficiencia operativa y la condición económica de la empresa.

Los índices financieros que se relacionan con el tema a evaluar son los siguientes:

- Análisis de liquidez.
- Razón de prueba de ácido.
- Rotación de inventario.
- Período de cobranza promedio.
- Índice de endeudamiento.
- Rotación de activos fijos.
- Rotación de cuentas por pagar.

Cuadro No. 6 Estado de Situación General

KAD, S.A.			
Estado de Situación General			
Cifras en Quetzáles			
Al 31 de Diciembre de 2012			
CUENTA		Monto	Análisis Vertical
ACTIVO			
CAJA CHICA EN MONEDA NACIONAL	Q 17,193		0.0%
CAJA CHICA EN DOLARES	Q 21,116		0.0%
BANCOS MONEDA NACIONAL	Q 7,678,702		4.3%
BANCOS MONEDA EXTRANJERA	Q 9,097,828		5.1%
CLIENTES	Q 91,699,824		49.1%
PROVISION DE CUENTAS INCOBRABLES	Q (4,163,112)		
DEUDORES DIVERSOS MONEDA NACIONAL	Q 219,808		0.1%
ANTICIPO A PROVEEDORES	Q 472,039		0.3%
IMPUESTOS POR ACREDITAR	Q 11,204,529		6.3%
DOCUMENTOS POR COBRAR	Q 238,870		0.1%
INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO	Q 53,636,140		29.7%
INVENTARIOS DE REPUESTOS	Q 2,808,622		1.6%
INVENTARIO DE MERCADERIA EN TRANSITO	Q 3,081,317		1.7%
PROVISION OBSOLESCENCIA DE INVENTARIO	Q (625,088)		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		Q 175,387,788	98.4%
ACTIVO FIJO			
EDIFICIOS E INSTALACIONES	Q 1,727,398		1.0%
MAQUINARIA Y EQUIPO	Q 3,656,389		0.6%
DEPRECIACION ACUMULADA	Q (2,582,593)		
TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE		Q 2,801,194	1.6%
TOTAL ACTIVO		Q 178,188,982	100.0%
PASIVO Y CAPITAL			
PASIVO CIRCULANTE			
PROVEEDORES MONEDA NACIONAL	Q 2,271,150		1.3%
PROVEEDORES MONEDA EXTRANJERA	Q 57,924,653		32.5%
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	Q 1,315,882		0.7%
IMPUESTOS Y APORTACIONES	Q 188,930		0.1%
IMPUESTOS POR PAGAR	Q 9,315,035		5.2%
TOTAL PASIVO CIRCULANTE		Q 71,015,650	39.9%
OTROS PASIVOS	Q 3,818,768		2.1%
TOTAL OTROS PASIVOS		Q 3,818,768	2.1%
CAPITAL			
CAPITAL SOCIAL	Q 4,820,512		2.7%
UTILIDADES ACUMULADAS	Q 74,346,809		41.7%
RESERVAS	Q 5,502,078		3.1%
GANANCIA DEL EJERCICIO	Q 18,685,165		10.5%
TOTAL CAPITAL		Q 103,354,564	58.0%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		Q 178,188,982	100.0%

Fuente: Proporcionado por la Administración

Como se puede observar la cuenta más significativa del Estado de Situación General es Cuentas por Cobrar o Clientes con un 49% del total del Activo, esto hace que sea una cuenta sensible y de importancia relativa para el Estado de Situación General, luego el Inventario con un 30%, entre las dos suman un 79% del total del activo, por el lado del pasivo con un peso porcentual del 33% los proveedores del extranjero, el cien por ciento de esta cuenta la componen empresas afiliadas, hay un balance entre el inventario y las afiliadas que le venden el producto, las utilidades acumuladas suman 42% del total del pasivo y capital.

Cuadro No. 7 Estado de Pérdidas y Ganancias

KAD, S.A. Estados de Pérdidas y Ganancias Cifras en Quetzáles Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012		
	Monto	Análisis Vertical
VENTAS		
TOTAL VENTAS BRUTAS	Q 333,692,232	
DESCUENTOS SOBRE VENTAS	Q 47,349,062	
TOTAL DE VENTAS NETAS	Q 286,343,170	100.0%
COSTO DE VENTAS EXPORTACION	Q 16,789,635	5.9%
COSTO DE VENTAS LOCALES	Q 197,564,401	69.0%
GANANCIA BRUTA	Q 71,989,134	25.1%
GASTOS DE OPERACION	Q 43,748,371	15.3%
OTROS INGRESOS Y GASTOS	Q 206,037	0.1%
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	Q 954,777	0.3%
GANANCIA ANTES DEL IMPUESTO	Q 27,079,949	9.5%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	Q 8,394,784	2.9%
GANANCIA DESPUES DE ISR	Q 18,685,165	6.5%

Fuente: Proporcionado por la Administración

Del Estado de Resultados se puede observar que la empresa tiene un 25.1% de margen bruto lo cual para el ramo es bastante bueno, los gastos de operación representan un 15.3% del total, la ganancia después de ISR representa un 6.5% del total de las ventas.

3.4.1.1 Análisis de la liquidez

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

$$\text{Indice de Liquidez General} = \frac{\text{Q175,387,788}}{\text{Q71,015,650}} = \text{Q2.47}$$

El resultado indica que la empresa posee Q2.47 para cancelar cada quetzal de deuda a corto plazo. Conforme este índice, la empresa tiene una situación de solvencia óptimo. La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo conforme se vayan venciendo, lo aceptable es de 1.

3.4.1.2 Razón de prueba rápida o (prueba del ácido)

$$\text{Prueba de Ácido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Q. 175,387,788} - \text{Q. 59,526,079}}{\text{Q. 71,015,650}} = \text{Q. 1.63}$$

El resultado indica que la empresa cuenta con Q1.63 para pagar cada quetzal de deuda a sus proveedores, lo cual es saludable. La razón de prueba de ácido proporciona una medida exacta de la liquidez total esta excluye al inventario de total de Activo Circulante debido a que este es un activo de menos liquidez y más lento para convertirlo en efectivo.

3.4.1.3 Rotación del Inventario

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Q. 214,354,036}}{\text{Q. 59,526,079}} = 3.60$$

El período para inventario promedio para la empresa es el siguiente:

$$(360 \text{ días} / 3.60) = 99.97 \text{ días}$$

Referencia que el tiempo promedio para que el inventario rote en la empresa es de 99.97 días. No se puede identificar si es adecuado o no este resultado, éste tendrá significado sólo cuando fuera comparado con el resultado de otras empresas del mismo ramo comercial, sin embargo, el mismo se considera razonable, toda vez que no se cuenta con productos para la venta obsoletos o de tecnología pasada. Dicho resultado para la administración no es tan favorable por lo que esto repercute a tener exceso de inventarios en las bodegas, consideran que en promedio sería más favorable de 60 a 75 días el resultado de rotación del inventario.

3.4.1.4 Período de cobranza promedio

$$\text{Período de Cobranza Promedio} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Promedio Diario}}$$

$$\text{Período de Cobranza promedio} = \frac{\text{Q. 91,699,824}}{(\text{Q. 333,692,232} / 360)} = 98.93$$

En promedio la empresa necesita 98.93 días para cobrar una cuenta pendiente, lo que sobrepasa por ocho días al plazo máximo de crédito establecido por las políticas de la empresa, que es de 30 a 90 días, (90 días solo al cliente mayorista). Resultado que no es favorable en la política de crédito estable un rango de 30 a 90 días, según el tipo de clientes, el resultado indica que en promedio la mayoría de cuentas por cobrar son recuperadas a 99 días, período que sobrepasa a los tres rangos de días de crédito establecidos por la empresa.

Cabe mencionar que dicho resultado es reflejo de las debilidades en los procesos del Departamento de Cartera, podría mejorarse dicho indicador al corregir las deficiencias en el departamento de crédito y cobranza.

3.4.1.5 Índice de endeudamiento

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \frac{\text{Q. 74,834,418}}{\text{Q. 178,188,982}} \times 100 = 42\%$$

Este índice mide la proporción de activos totales financiados por los acreedores y proveedores de una empresa. Cuando más alto sea este índice, tanto mayor será el monto de dinero de terceras partes que se usa para generar utilidades.

El resultado de este índice para este caso indica que la compañía ha financiado 42% de sus activos con deuda, el cual se considera bajo, la empresa podría expandir sus operaciones a través de contraer mayor endeudamiento.

Es de hacer ver que el 77% del pasivo corresponde a cuentas por pagar a empresas afiliadas.

3.4.1.6 Rotación de activos fijos

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Q333,692,232}}{\text{Q178,188,982}} = 1.87$$

La rotación de activos totales indica la eficiencia con la cual la empresa puede emplear todos sus activos para generar ventas, mientras más alta sea la rotación de activos totales, más eficiente será la utilización de sus activos. Para el caso de la empresa realiza la rotación de sus activos 187 veces en el año lo cual la hace eficiente.

3.4.1.7 Rotación de cuentas por pagar

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Costo de Ventas diario}}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Q60,195,803}}{\text{Q595,428}} = 101.10$$

En promedio la empresa paga cada 101 días, no es del todo favorable ya que la empresa tiene que pagar a fábricas en 60 y 90 días, es decir que está por encima entre 11 y 41 días los límites de crédito, lo que le puede ocasionar gastar por intereses moratorios, es conveniente revisar las condiciones de crédito con que trabajan los proveedores.

3.4.2 Análisis de la cartera

Al 31 de de diciembre de 2012 la cartera de la empresa KAD, S.A. se encontraba integrada de la siguiente manera:

Cuadro No. 8 Integración de Cartera Corriente y No Corriente

Cartera	Monto	Porcentaje
Cartera Corriente	Q 80,194,895	87.45%
Cartera Vencida	Q 11,504,929	12.55%
TOTAL	Q 91,699,824	100%

Fuente: Elaboración Propia – Datos proporcionados por la Empresa

Q. 11,504,928.99 corresponden a deuda vencida, representado un 12.54% del total de la cartera Q. 91,699,823.51.

El total de las cuentas por cobrar representan el 49% del total de Activos; la cuenta de clientes la que en determinado momento puede ser realizable en efectivo casi de manera inmediata a comparación de las otras cuentas que integran el activo corriente para cubrir pagos programados y mantener la liquidez de empresa estable, que debe prestarse mayor atención para mantener una cartera sana sin deuda vencida, y evitar posibles pérdidas por ella.

La administración de la empresa por medio del establecimiento y administración de políticas de crédito debe minimizar al 100% si es posible la incobrabilidad de la cartera, se evidencia con el resultado anterior de que la falta de procedimientos y políticas adecuadas entre otras cosas hacen que al 31 de diciembre no se tenga certeza si se recuperará el 12.5% de la cartera.

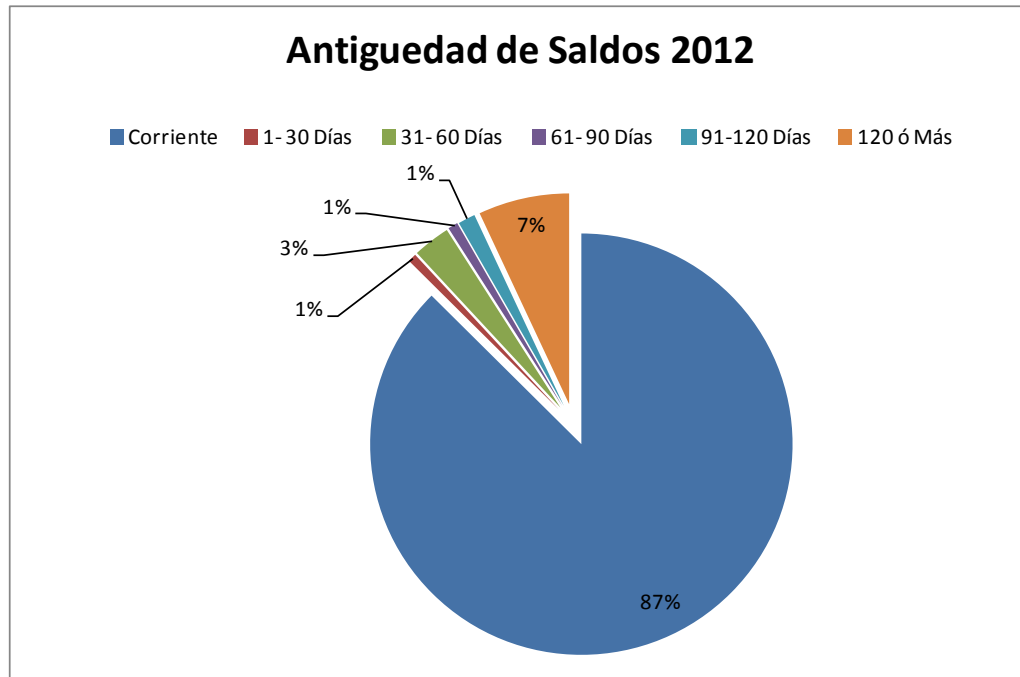
Como se mencionó la empresa tiene un plazo de crédito de 30-90 días, quiere decir que de esos Q. 11,504,928.99 se tienen deudas desde un día a más de 120 días de vencimiento. A continuación un detalle de antigüedad de saldos.

Cuadro No. 9 Antigüedad de Saldos 2012

KAD, S.A.

Antigüedad de Saldos al 31 de Diciembre de 2012

	Corriente	1- 30 Días	31- 60 Días	61- 90 Días	91-120 Días	120 ó Más	Total Cartera
Total	Q80,194,895	Q601,531	Q2,613,295	Q696,497	Q1,205,787	Q6,387,818	Q91,699,824
	87.5%	0.7%	2.8%	0.8%	1.3%	7.0%	100%



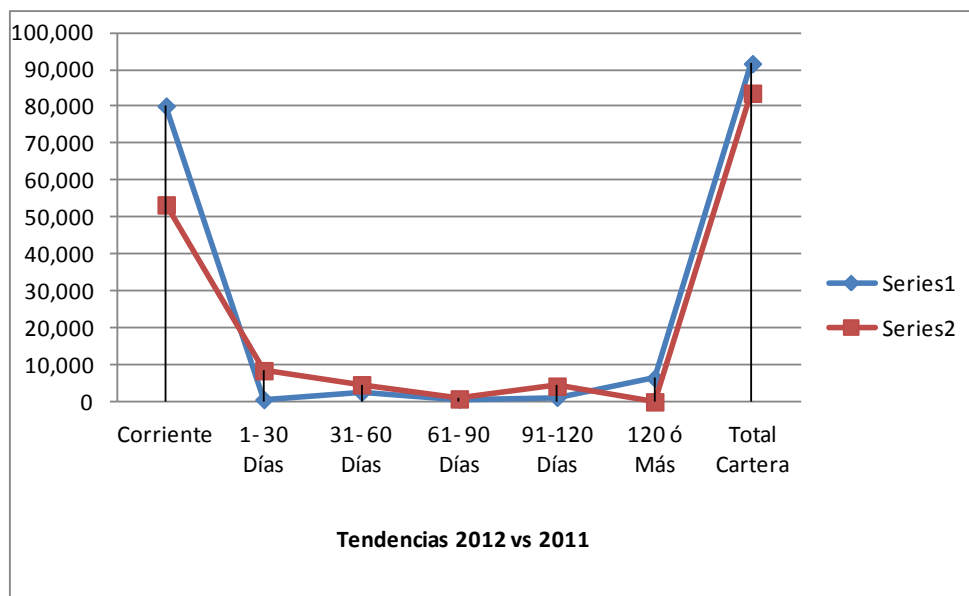
Fuente: Elaboración Propia – Datos proporcionados por la Empresa

En el cuadro anterior se detalla la integración de saldos por antigüedad, se puede observar que la mayor cantidad de deuda vencida está concentrada en el plazo de 120 o más días, se comprueba que no ha existido un adecuado seguimiento y control de cartera, que comprende: la determinación de la selección de crédito, normas y condiciones de crédito y políticas de cobranza.

En comparación con períodos anteriores se puede observar en el cuadro siguiente que al 31 de diciembre de 2011 se presentaba deuda vencida a más de 90 días.

Cuadro No. 10 Antigüedad de Saldos 2011

KAD, S.A. SALDOS 2012 VS. 2011



Fuente: Elaboración Propia – Datos proporcionados por la Empresa

Al revisar la cartera a detalle se puede observar que una de las principales deficiencias para la no recuperación de las cuentas por cobrar es que en varios clientes exista deuda vencida en todos los plazos de 1-30, 31-60, 61-90, 90 a más días y también tenga alta deuda corriente aún no vencida.

Una de las causas de esta situación es que los vendedores devenguen sus sueldos por comisión sobre ventas y autorizan la liberación de los pedidos de más producto de clientes que tienen cartera vencida en sistema. Además de no existir control por parte de la Administración y del Jefe de Créditos sobre dichos casos.

En el cuadro siguiente se detalla la cuenta por cobrar de algunos clientes en los que su deuda a la fecha, hace evidente que para éstos se sigue con una cuenta corriente, aún estos clientes muestren una deuda vencida a más de 120 días de atraso por lo que no existe ningún control de las ventas y la liberación de despachos de producto.

Cuadro No. 11 Top Ten Clientes con saldos vencidos

NOMBRE CLIENTE	Corriente	1- 30 Días	31- 60 Días	61- 90 Días	91-120 Días	120 ó Más	Total general
CLIENTE 1	Q 7,948,197	Q -	Q 1,018,603	Q 188,984	Q 61,858	Q 1,143,164	Q 10,360,806
CLIENTE 2	Q 148,894	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 781,375	Q 930,269
CLIENTE 3	Q -	Q -	Q 8,981	Q -	Q -	Q 689,691	Q 698,672
CLIENTE 4	Q 20,563	Q -	Q 12,298	Q -	Q 199,057	Q 679,580	Q 911,498
CLIENTE 5	Q -	Q -	Q -	Q 838	Q -	Q 635,313	Q 636,151
CLIENTE 6	Q 3,156,387	Q (43,723)	Q 7,941	Q -	Q (9,709)	Q 574,254	Q 3,685,150
CLIENTE 7	Q 7,980,525	Q -	Q 504,730	Q -	Q (3,858)	Q 345,344	Q 8,826,741
CLIENTE 8	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 259,111	Q 259,111
CLIENTE 9	Q 1,250,306	Q -	Q 362,578	Q 7,941	Q 268,442	Q 206,846	Q 2,096,113
CLIENTE 10	Q 2	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 112,307	Q 112,309
RESTO DE CARTERA	Q 59,690,020	Q 645,254	Q 698,165	Q 498,734	Q 689,996	Q 960,835	Q 63,183,004
TOTAL	Q 80,194,894	Q 601,531	Q 2,613,296	Q 696,497	Q 1,205,786	Q 6,387,820	Q 91,699,824

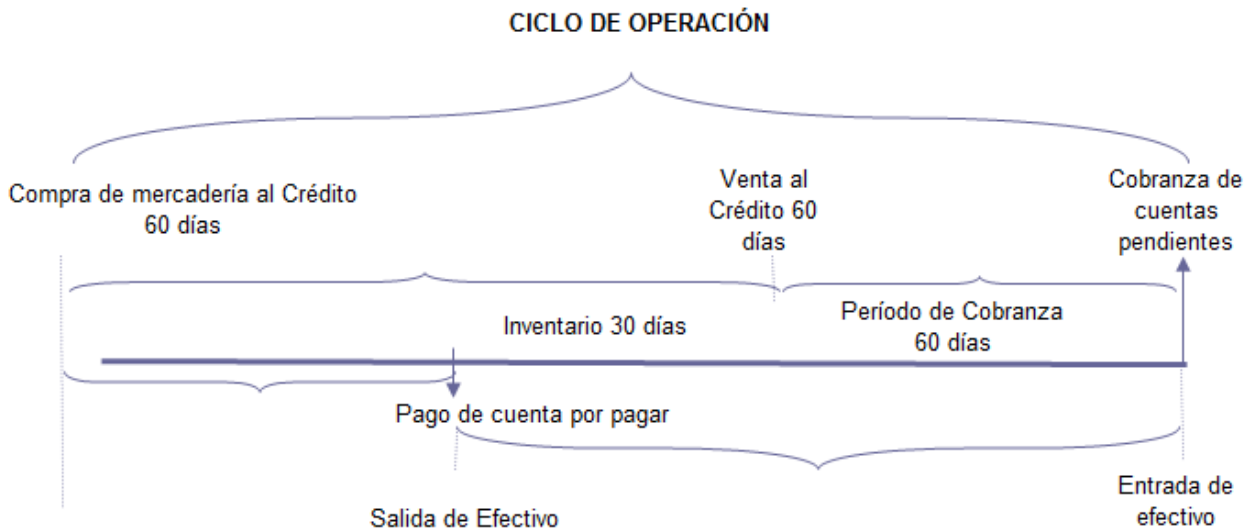
Fuente: Elaboración Propia – Datos proporcionados por la Empresa

De éstos se pudo constatar también en el Caso del cliente identificado con el número 4y 9, se despachó mercadería pese a sus saldos vencidos.

La importancia de administrar y mantener una cartera sana va encaminada a que se logre en la empresa la administración eficiente del efectivo, dicho saldo se ve influenciado de manera significativa por las técnicas de ventas, como por sus políticas de cobranzas. Debido a que todo forma parte del ciclo de operación en su conjunto y al administrar dicho ciclo, el Gerente Financiero puede mantener un nivel bajo de inversión de efectivo.

Además de tener de una manera inmediata liquidez para solventar sus deudas a corto plazo y poder abastecer su inventario en cualquier momento que sea necesario para no parar el proceso productivo e incrementar sus ventas.

Cuadro No. 12 Ciclo de operación



Fuente: Elaboración Propia

Se observa en el cuadro toda operación en una empresa es un ciclo, inicia con la compra de inventario para luego vender el producto; obtener el pago por la venta, utilizar ese dinero para pagar a sus proveedores. Lo importante de mantener una cartera sana, si se pierde el control de ésta puede llegar a quebrar una empresa el ciclo de producción pararía al no contar con efectivo para reinvertir en mercadería para la venta.

3.4.3 Análisis de la administración del cobro de la cartera

Se identificó que existen deficiencias y falta de segregación de funciones en la manera de administrar los cobros de la cartera, tanto el Jefe de Cartera tiene las atribuciones de cobrar en el perímetro de la ciudad, así como los vendedores la potestad de recibir cheques de pago de clientes ubicados en los departamentos de Guatemala.

Lo anterior como consecuencia que el personal asignado al área de cobros no es suficiente para desarrollar las actividades programadas y necesarias, por la falta de un sistema de cobros estructurado.

Como resultado que tanto el jefe de cartera y los vendedores reciban los cheques de pago de cuentas por cobrar de los departamentos surge lo que se conoce como tiempos flotantes de cobro. En este caso se conoce como flotante a todos los cheques que han sido girados por el deudor que no se han depositado y puestos a disposición de la empresa, tal es el caso de los cheques que reciben los vendedores que salen por varios días y hacen entrega de estos cheques cuando regresan, aquí no se perciben los fondos de manera inmediata y pone en peligro tanto al vendedor como los fondos que maneja.

No tiene un adecuado control de todos los depósitos que ingresan a los bancos de la empresa, debido a que no se identifica a que cliente pertenece cada depósito que se realiza mediante emisión de recibos de caja, depósito por cliente y reporte diario de ingresos.

Como consecuencia de esta deficiencia en administración los ingresos y la cartera quedaron los siguientes montos pendientes de aplicar en uno de los bancos al 31 de diciembre de 2012

Cuadro No. 13 Depósitos no operados por Contabilidad

BANCO		Industrial	KAD, S.A.	
CUENTA No.	930494009	Edificio TF NIVEL 7 ZONA 7	Tel (502) 2326-9090	
FECHA	31 de Diciembre 2012	Fax (502) 2326-9001		
MONEDA	Quetzales	Guatemala		
CUENTA SAP	101481			
DEPÓSITOS NO OPERADOS POR LA CONTABILIDAD				
FECHA	NÚMERO	MONTO	TIPO	
10/07/2012	937567942	Q 637	D	
12/08/2012	958513457	Q 252	D	
16/08/2012	480194972	Q 185	D	
29/08/2012	778183906	Q 15,951	D	
31/08/2012	390285275	Q 4,445	D	
31/08/2012	938771560	Q 4,070	D	
31/08/2012	957765419	Q 2,930	D	
23/09/2012	675806854	Q 4,840	D	
28/09/2012	461973104	Q 1,866	D	
30/09/2012	221397393	Q 10,613	D	
30/09/2012	796565628	Q 8,824	D	
31/10/2012	752404696	Q 3,255	D	
31/10/2012	880959448	Q 650	D	
31/10/2012	448714135	Q 1,014	D	
21/11/2012	201093945	Q 2,072	D	
21/11/2012	427470402	Q 788	D	
29/11/2012	574724026	Q 3,652	D	
29/11/2012	654756789	Q 2,511	D	
03/12/2012	831200569	Q 231	D	
08/12/2012	717073037	Q 887	D	
08/12/2012	766202742	Q 231	D	
11/12/2012	482101504	Q 15,951	D	
17/12/2012	756760635	Q 20,813	D	
17/12/2012	203278180	Q 446,236	D	
17/12/2012	585961104	Q 205,032	D	
17/12/2012	893893963	Q 2,326	D	
22/12/2012	280818719	Q 2,768	D	
31/12/2012	635700896	Q 1,258	D	
31/12/2012	297093040	Q 7,546	D	
31/12/2012	899608106	Q 5,204	D	
31/12/2012	291662863	Q 7,792	D	
31/12/2012	849446630	Q 618	D	
31/12/2012	595569320	Q 861	D	
31/12/2012	775124042	Q 1,051	D	
31/12/2012	468836862	Q 2,701	D	
31/12/2012	311269803	Q 2,927	D	
31/12/2012	332518900	Q 7,749	D	
31/12/2012	518341285	Q 1,584	D	
	TOTAL	Q 802,321		

Fuente: Conciliación Proporcionada por Empresa

Esta situación puede dar lugar a encubrimiento de un jineteo de fondos por parte de los vendedores o las personas que maneja los ingresos.

Lo que lleva a la conclusión que el saldo de la cartera no es real, el total o gran parte de estos montos deberían rebajar la cartera.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de Solución

El objetivo principal de este estudio fue proporcionar a la empresa evaluada una herramienta útil y práctica para la solución de las deficiencias detectadas en el departamento de créditos y lograr la comprensión y cumplimiento de las políticas y procedimientos existentes.

El problema, se identificó como la deficiencia de controles internos en el área de cuentas por cobrar, la inexistencia de manuales de procedimientos y funciones actualizados y políticas de cobro y crédito desactualizados, además de no tener un control de los depósitos que realizan los clientes quedándose éstos en conciliaciones bancarias por varios meses; éstas son las causas por las que no se puede incrementar la eficiencia de la recuperación de la cartera.

4.1.1 Implementación de las políticas y procedimientos para el Departamento de Crédito

Luego de analizar a detalle cada una de las deficiencias detectadas en la evaluación de los procesos realizados en el Departamento de Cuentas por Cobrar, y las desviaciones de las actuales políticas, se procedió a proponer políticas de crédito adecuadas para las condiciones del entorno Guatemalteco y Centroamericano, así como los procedimientos para la adecuada operación de las actividades de venta al crédito y su recuperación.

4.1.1.1 Política de Crédito y Cobro para la empresa KAD, S.A.

KAD, S.A.

POLÍTICAS DE CRÉDITO

GUATEMALA

1. GENERAL

El crédito comercial se otorga con la única finalidad de aumentar el volumen de ventas y las utilidades de la organización.

En el 2012 para KAD, S.A., el 49% de sus activos está constituido por Cuentas por Cobrar; el mayor rubro y principal ruta de ingreso de fondos propios.

Importancia de las Políticas

- Apoyar al Departamento de Ventas: es una herramienta de mercadeo que permite dar al cliente ofertas competitivas.
- La cuantificación exacta del nivel de riesgo, permite ser menos conservador y así promover mayores ventas, menores cuentas incobrables y moras.
- Identificación de clientes en crecimiento para que los vendedores dispongan de información sobre prospectos de mayor potencial.
- Minimiza el alto impacto de malos créditos.
- Evita pérdidas por cuentas no recuperadas y se maximiza el aprovechamiento del valor del dinero en el tiempo.

Objetivos de las políticas

- Llevar a toda la organización a trabajar hacia el logro de los mismos objetivos.
- Permitir el funcionamiento eficiente del departamento: acelera las decisiones crediticias y aumenta la productividad del cobro.
- Permitir al Gerente de Crédito dedicarse a responsabilidades más críticas.
- Evitar el uso de diferentes criterios en las diferentes transacciones.
- Uniformar los procedimientos.
- Hacer más fácil el seguimiento de las operaciones y su revisión
- Evitar pérdidas y proteger los activos de la empresa.
- Facilitar la inducción de nuevos empleados.
- Evitar los conflictos de interés personal de empleados y funcionarios de la empresa.

Misión del departamento

El Departamento de Créditos de KAD, S.A. es responsable por el mantenimiento de un alto nivel de calidad de cartera: por medio de autorización de créditos, a clientes que representen niveles de riesgo prudente, y negando el crédito a aquellos que resultarían en cartera morosa.

Es su compromiso no asumir riesgos innecesarios y velar por que los pagos sean realizados de conformidad con los términos de ventas.

Al realizar las funciones de cobro de cartera, deberá cuidar las relaciones comerciales de la empresa con sus clientes. Informará al Departamento de Ventas acerca de quienes representen situaciones de riesgo y hará esfuerzos para limitar su exposición a estas..

Metas para el año en curso

- Deben ser actualizadas cada año

Cuantitativas

- Período de cobro ajustado por ventas: 75 días promedio de cartera
- Mantener el porcentaje de cartera vencida en el 7% como máximo del total como promedio.
- Responder al 100% de las solicitudes de apertura de crédito en un máximo de tres días hábiles.
- No más de 1,25% promedio anual de sumas en cobro legal como porcentaje de cartera total.

Cualitativas

- Mantener el 100% de los archivos de clientes actualizados
- Mantener al día y entregar oportunamente los reportes gerenciales
 - Antigüedad de saldos
 - Notas de crédito por inversiones
 - Ingresos diarios

2. Responsabilidad organizacional

Nivel jerárquico al que hay que llegar para obtener autorización de crédito según montos solicitados y riesgo establecido.

Limites de autoridad

Hasta	Q. 4.0M	Director
Hasta	Q. 3.0M	Gerente General
Hasta	Q. 2.0M	Gerente Financiero
Hasta	Q. 1.0M	Jefe Cartera y Tesorería

Documentación

- **Todas las aprobaciones deberán realizarse por escrito con las respectivas firmas de los responsables para cada nivel de autoridad. Estas deberán ser enviadas al superior inmediato y ubicarse como soporte en la carpeta del cliente en cuestión.**

1. Proceso de evaluación y aprobación de un crédito

Propósito

Definir los pasos a seguir para la correcta aplicación y manejo de las cuentas por cobrar en general y minimizar riesgos.

Alcance

KAD, S. A.

1.1 Evaluación del cliente

Realizar y aprobar la solvencia de todos los clientes con anterioridad a comenzar la negociación. En la evaluación de crédito a los clientes nuevos y existentes se debe tener en cuenta la capacidad y voluntad del cliente para cumplir los compromisos de su negocio en el presente y en el futuro.

Los pasos a seguir para evaluar al cliente son los siguientes:

a) Recopilación de datos

Deben mantenerse datos originarios mínimos de todos los clientes de la siguiente manera:

- Nombre del cliente (incluida la forma correcta de la institución legal)
- Domicilio del cliente
- Número de NIT

- Nombre del contacto y detalles
- Número de teléfono verificable, incluso si el contacto preferido es un teléfono móvil.

b) Análisis de datos

Deben aplicarse las verificaciones mínimas para todos los clientes de la siguiente manera:

- Verificación del sistema interno acerca del desarrollo de los pagos, incumplimientos anteriores.
- Verificaciones para prevención de fraude de ser necesario (con un enfoque basado en el riesgo).
- Verificar que la persona de contacto es un empleado de la compañía, que el postulante es esa persona.
- Verificar que los datos originarios mínimos recopilados provienen de una fuente que no es el posible cliente.

Criterios mínimos de evaluación comercial (de estar disponibles):

- Estructura de la propiedad
- Formas de pago
- Años en el negocio
- Registro de historial de los directores / propietarios (por ejemplo, no tuvo quiebras)

- **Criterios mínimos de evaluación financiera**

Indices	En palabras	"Óptimo"	Criterio
Razones de Liquidez			
Razón Circulante o Estudio de la Solvencia	Razón Circulante = (Activo Circulante) / Pasivo Circulante	1.5 < Razón Circulante < 2.0.	Razón Circulante < 1,5, probabilidad de suspender pagos hacia terceros. Razón Circulante > 2,0, se tiene activos ociosos, pérdida de rentabilidad. Por ausencia de inversión de los activos ociosos.
Razón Ácida	Razón Ácida = (Activo Circulante - Inventario) / Pasivo Circulante	Razón Ácida ~ 1 (cercano a 1).	Si es < 1, peligro de suspensión de pagos a terceros por activos circulantes insuficientes. Si es > 1, se tiene exceso de liquidez, activos ociosos, pérdida de rentabilidad.
Razón de Liquidez Inmediata o Prueba Defensiva	Efectivo / Pasivo Circulante	~0.3 (cercano a 0.3).	Por cada unidad monetaria que se adeuda, se tienen "X.X" unidades monetarias de efectivo en 2 ó 3 días.
Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente	Que sea positivo	es lo que le queda a la empresa después de pagar sus deudas inmediatas, aunque no es una razón, es una medida de liquidez general de una empresa
Días de medición del intervalo tiempo	(Activos Circulantes / Costos Mercaderías) * 365	-	La empresa puede seguir funcionar por X, xx donde: X=años, xx=meses.
Razón de endeudamiento	(Pasivo Circulante + Pasivo a Largo Plazo) / Total Activos	0.4 < Razón de endeudamiento < 0.6.	Si es > 0.6, se está perdiendo autonomía financiera frente a terceros. 0.4 < Si es < 0.6: El X, X% del total de activos, está financiado por los acreedores de corto y largo plazo. RE < 0.4, se tiene exceso de capitales propios (se recomienda cierta proporción de deudas).

Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión	<p>Corto Plazo: (Pasivo Circulante / Activo Total)*100</p> <p>Largo Plazo: (Pasivo a Largo Plazo / Activo Total)*100</p>	-	<p>El X, X% del pasivo circulante está cubierto por el activo total.</p> <p>El X, X% del pasivo a largo plazo está cubierto por el activo total.</p>
Endeudamiento sobre el Patrimonio o Estructura de Capital	$(\text{Pasivo Circulante} + \text{Pasivo a Largo Plazo}) * 100 / \text{Patrimonio}$	-	Por cada una unidad monetaria aportada por los propietarios, se obtiene un X, X% de terceros de financiamiento extra.
Razón de Calidad de la Deuda	$\text{Pasivo Circulante} / (\text{Pasivo Circulante} + \text{Pasivo a Largo Plazo})$	<p>→ 0</p> <p>Lo menor posible</p>	<p>Por cada unidad monetaria que se adeuda, X, X unidades monetarias son a corto plazo.</p> <p>El XX% de la deuda es al corto plazo, y el resto al largo plazo.</p>
Razón de Gastos Financieros sobre ventas	$\text{Total Gastos Financieros} / \text{Ventas Totales}$	Razón < 0.04	<p>Si es > 0.05, los Gastos Financieros son excesivos.</p> <p>0.04 < Razón de Gastos < 0.05, se está en un nivel intermedio de precaución.</p> <p>Si es < 0.04, los Gastos Financieros son prudentes en relación a las ventas.</p>
Razones de Actividad			
Rotación de Inventarios (en veces)	$\text{Costo de ventas} / \text{Inventarios}$	Lo más alto posible	Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone. A mayor rotación mayor movilidad del capital invertido en inventarios y más rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto terminado
Días de rotación de inventarios	$\text{Inventarios} / \text{Costo de Ventas Diario}$	Lo más alto posible	El inventario rotó X, XX días en el período de análisis.

Rotación de Cuentas por Cobrar (días)	Cuentas por cobrar / ventas al crédito diarias	En función de la política de crédito	Se cobraron las cuentas por cobrar pendientes, en una relación de XX días durante el año.
Rotación de Cuentas por Pagar	Proveedores / costo de ventas diario	En función de la política de pago de nuestros proveedores	Se pagaron las cuentas por pagar pendientes, en una relación de XX días durante el año.
Rotación Activos Totales	Ventas / Total Activos	Lo más alto posible	Cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada. Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Por cada unidad monetaria invertida en el total de activos, se generan X, X unidades monetarias en ventas.
Indices de Rentabilidad			
Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta/Ventas	Que pueda ser el mayor %	Indica las ganancias en relación con las ventas, deducido los costos de producción de los bienes vendidos. Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, significa que tiene un bajo costo de las mercancías que produce y vende.
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas	Que pueda ser el mayor %	Por cada unidad monetaria de venta, se generan X, X unidades monetarias de utilidad. Un X, X% de utilidad por sobre las ventas.
Rendimiento sobre los Activos	Utilidad Neta / Total de Activos	Que pueda ser el mayor %	Por cada unidad monetaria invertida en activos, la empresa obtiene de utilidad netas X, X unidades monetarias.
Rendimiento sobre el Capital	Utilidad Neta / Capital	Que pueda ser el mayor %	Por cada unidad monetaria de capital aportado por los propietarios, se generan X, X unidades monetarias de utilidad neta.

Utilidad por Acción	Utilidad Neta / Acciones en circulación o número de acciones	-	Por cada acción en circulación existe X, X unidades monetarias de utilidad.
Razón Precio/Utilidad	Precio por acción / Utilidad por acción	-	Las acciones se venden en X, X veces su utilidad. El(los) accionista(s) está(n) dispuesto(s) a pagar "X" unidades monetarias por cada unidad de utilidad monetaria. Por cada unidad monetaria de acción se está dispuesto a pagar "X" unidades monetarias.

La información anterior estará sujeta a revisión y análisis por parte del Departamento de Crédito, quien podrá contactar al Departamento de Ventas o al mismo cliente prospecto para profundizar en la información y aclarar dudas.

Si existen clientes que se consideren de mayor riesgo, se podrá requerir trabajar los primeros tres meses en prepago, solicitar una lista relacionada de propiedades, bienes y valores de mercado y poner a consideración la necesidad de una garantía hipotecaria.

1.2 Asignación de la categoría de riesgo del cliente

Como resultado del análisis de datos se debe realizar una representación gráfica de todos los clientes respecto de las categorías de riesgo global definidas a continuación. La categoría de riesgo solo debe ser influida por la solvencia del cliente. La decisión final acerca de la categoría de riesgo de un cliente está a cargo del gerente y jefe de crédito que posee la autoridad, el límite de crédito de ese cliente. Los clientes que no sean evaluados (es decir, verificación mínima) en general pueden colocarse en la categoría de riesgo 'C'. Las reglas para efectuar la representación gráfica de los clientes respecto de las categorías de riesgo deben ser revisadas de forma adecuada.

- **Categoría de riesgo ‘A’ – Bajo riesgo:** en general asignado a compañías o individuos con un fuerte rendimiento financiero y en los casos en que se han obtenido buenas referencias. Los clientes de esta categoría poseen una probabilidad baja de incumplimiento.
- **Categoría de riesgo ‘B’ – Riesgo medio:** se utiliza para compañías o individuos donde se indica un fuerte rendimiento financiero pero en los que hay algunos elementos de riesgo en alguno de los datos financieros o no financieros por ejemplo que estén en búsqueda de una expansión de tiendas masiva y que esto provoque a que en algún momento su liquidez se afecte. Los clientes de esta categoría poseen una probabilidad de incumplimiento mediana.
- **Categoría de riesgo ‘C’ – Riesgo alto:** se utiliza para compañías o individuos donde el estado financiero es regular o donde existen muchos elementos de riesgo en los datos financieros o no financieros, por ejemplo para compañías en donde no se tienen datos comparativos porque sean nuevas, o en los casos en donde el dictamen de los estados financieros tenga alguna calificación o abstención de opinión que aumente el riesgo de impago. Los clientes de esta categoría poseen una probabilidad de incumplimiento superior.
- **Categoría de riesgo ‘D’ – Crédito no garantizado:** los clientes de esta categoría poseen alta probabilidad de incumplimiento o ya han incumplido en el pago (deudas dudosas) o son clientes ‘sin crédito’. Asignados a cuentas sobre las cuales no se deben aceptar órdenes ni efectuar entregas sobre la base del crédito solo que se encuentren cubiertas por garantías sobre la base de un valor justo.

Todas las categorías de riesgo adicionales adoptadas para manejar la cartera deben registrarse sobre la base de estas categorías de riesgo, las cuales influyen sobre los siguientes elementos:

- Límite de crédito
- Requisitos de seguridad
- Frecuencia de revisión del crédito
- Términos y método de pago
- Cobro de la deuda

1.3 Determinación de límite de crédito

Se debe asignar un límite de crédito a todos los clientes, y tener en cuenta los siguientes factores:

- Los requisitos del cliente basados en los volúmenes anticipados incluidos los períodos de tiempo con estacionalidad alta, los precios y otros términos de la comercialización.
- La categoría de riesgo / solvencia

Las decisiones de crédito estarán basadas en la información obtenida para justificar el otorgamiento de la línea de crédito inicial. La actualización periódica de la información del cliente es responsabilidad del Jefe de Crédito y Cartera, como del encargado comercial de cada cuenta. El comité de crédito revisará el avance semestral de la actualización de la información de los clientes en sus reuniones normales.

1.4 Reevaluar el riesgo de crédito del cliente

Se debe reevaluar a los clientes sobre la base de la categoría de riesgo del crédito y el límite de crédito. Es recomendable organizar la agenda de reevaluaciones con el fin de alinearla con la disponibilidad de la información financiera para cierre fiscal. Asimismo, las reevaluaciones deben generarse con informes generados por sistemas y deben completarse en el momento más cercano posible a la fecha.

La frecuencia mínima obligatoria para las reevaluaciones de créditos se define en la tabla a continuación. Para el período de seis meses, si los datos publicados solo están disponibles en forma anual, deben llevarse a cabo las acciones necesarias para garantizar los estados financieros preliminares actualizados del cliente durante el ejercicio en cuestión:

Categoría de riesgo	Límite de crédito Q50 mil - Q100 mil	Límite de crédito >Q100 mil - Q500 mil	Límite de crédito superior a Q500 mil
A	Cada 24 meses	Cada 24 meses	Cada 12 meses
B	Cada 24 meses	Cada 12 meses	Cada 12 meses
C	Cada 12 meses	Cada 12 meses	Cada 6 meses
D	Cada vez que el cliente presente una solicitud		

Fuente: Elaboración propia

Además de estas frecuencias mínimas, debe llevarse a cabo una reevaluación (del límite de crédito) si se conocen modificaciones con un impacto material en la solvencia del cliente, tales como:

- Cheque bancario o rechazado por insuficiencia de fondos
- Modificaciones significativas en el cumplimiento de los pagos
- Modificaciones significativas no estacionarias en el patrón de ventas
- Expansión planificada de la relación con el cliente
- Modificaciones significativas en la calificación de crédito externa
- Violación frecuente del límite de crédito
- Ventas significativas
- Modificación de las condiciones financieras, la propiedad o estructura del negocio.
- Aumento en los términos de pago
- Quiebra, cesación de pagos, fraude o proceso penal.

1.5 Términos y modo de pago

Los términos y modos de pago son parte de la promesa del cliente y deben ofrecerse conforme a los estándares de términos y fijación de precios establecidos. Los términos de pago deben ser lo más bajo que el permitido por la competencia del mercado y también deben tener en cuenta la solvencia del cliente.

El método de pago preferido es el débito directo por medio de transferencia bancaria.

1.6 Aprobaciones de las decisiones sobre el crédito

Todas las decisiones sobre el crédito deben efectuarse conforme al manual de autoridad vigente y deben documentarse con claridad mediante la utilización de un formulario de aprobación de crédito estándar que contenga la siguiente información como mínimo:

- Nombre, forma legal, domicilio y número de cuenta del cliente
- Categoría de riesgo (y calificación de ser aplicable)
- Límite de crédito actual y previo
- Próxima fecha de revisión interna
- Tipo de garantía, valor nominal y equitativo, fecha de vencimiento
- Registro de pagos, términos y modos de pago **ver anexo 4**

1.7 Recepción de la orden y entrega

Con el fin de garantizar que no se entreguen productos y servicios a clientes que hayan excedido su límite de crédito aprobado, debe rastrearse la siguiente información para manejar el riesgo total del crédito:

Factores que aumentan el riesgo total del crédito:

- Facturas pendientes de pago (incluidos los importes morosos y los en conciliación)
- Entregas no facturadas
- Órdenes no entregadas

Factores que reducen la exposición total del crédito:

- Pagos anticipados

2. Proceso de cobro a clientes

Introducción

Es de carácter obligatorio que los clientes salden sus cuentas conforme a los términos de pago acordados. No debe excluirse a ningún cliente del proceso de cobro de deuda a causa de su tamaño o vulnerabilidad. La categoría de riesgo del cliente y la antigüedad e importe de la deuda pendiente definirá el tiempo de duración del proceso de cobro.

Propósito

Definir un proceso con las acciones que apuntan a la recuperación de la deuda pendiente de pago.

Alcance

Empresa KAD, S.A..

Definiciones

- Contraseña de pago: documento que emite el cliente donde determina la fecha de pago de la factura enviada.
- Estado de cuenta de cliente: informe detallado de los saldos de clientes por factura

2. Proceso de cobro a clientes

La gestión de cartera establece los controles necesarios para la obtención de contraseña o devolución de factura original firmada de recibido para su trámite de cobro y los registros contables.

2.1 Procedimiento general

a) Luego de haber emitido la factura por la venta de producto, el transportista entrega la mercadería y debe regresar al Analista de Facturación los comprobantes en donde haga constar que el cliente recibió la mercadería, estos documentos pueden ser:

Contraseña de pago: en este caso se deja al cliente factura original y copia de la remisión sellada y firmada de recibido por el cliente.

Original de factura para trámite de contraseña de pago: se dejará al cliente copia de factura (color rosado) y copia de remisión.

b) El Analista de Facturación remite todos los días al supervisor de créditos por medio de formato de conocimiento, todos los documentos de las entregas del día, contraseñas, facturas y notas de crédito.

c) El supervisor de créditos, actualiza un control de documentos y hace entrega a cada ejecutivo de cuentas los siguientes documentos:

- Contraseña de cobro o factura original.
- Copia de factura
- Copia de remisión de mercadería firmada y sellada de recibido por el cliente.

d) Cada Ejecutivo de cuenta es responsable de la custodia de las contraseñas de cobro, facturas originales, notas de crédito originales, y otros.

e) Al vencimiento de cada factura, el analista de crédito y el ejecutivo de cuenta acuerdan la forma de cobro que puede ser:

- El Ejecutivo de cuenta cobra la factura.

- El supervisor de créditos, coordina con el cobrador la recepción del cheque, para ello el ejecutivo de cuenta traslada la contraseña respectiva y el recibo de caja correspondiente.
- Si por alguna razón un cheque es rechazado, los ejecutivos de cuentas son los encargados de la recuperación de estos montos.

f) Ejecutivo de cuenta deberá entregar a diario al analista de créditos los cheques recibidos, con copia de los recibos de caja emitidos por las facturas cobradas.

g) El analista de créditos, llena a diario las boletas de depósitos y las envía, con el cobrador, al banco.

h) El supervisor de créditos, elabora todos los días un corte de caja en formato Excel donde registra la siguiente información:

- Fecha del reporte.
- Número de recibo de caja.
- Código de cliente.
- Nombre del cliente.
- Factura que cancela o paga parcial.
- Valor.
- Número de boleta de depósito.
- Banco en donde se deposita.
- Valor del depósito US\$ Dólares o Quetzales.
- Totales: de los recibos de caja y de las boletas de depósito

i) El analista de cuentas por cobrar, con los recibos de caja y las boletas de depósitos del banco registra en el sistema estos cobros.

- j) El sistema rebaja de la cuenta contable de “Clientes” (en la cartera el código del cliente), el valor del cobro y carga la cuenta bancaria donde se efectuó el depósito.
- k) El supervisor de créditos debe firmar el reporte de cobros de Excel con la firma de aprobado, por parte del jefe de créditos y cobros.
- l) El supervisor de créditos traslada de manera diaria al asistente de cuentas por pagar, el corte de caja elaborado en Excel, e indica el número de registro contable, y adjunta toda la documentación de soporte (copia de los recibos de caja y depósitos bancarios).
- m) El analista de cuentas por cobrar, verifica en el sistema que los cobros hayan sido registrados de manera correcta.
- n) Contralor le da el visto bueno al registro contable, y lo traslada de nuevo al analista de cuentas por pagar.
- o) Analista de Cuentas por pagar archiva en el leitz correspondiente estos registros.
- p) Para garantizar el buen control de contraseñas y facturas, el departamento de cobros y Contraloría, deberán realizar auditorías de documentos por lo menos cada tres meses.

2.2 Herramientas de cobro

2.2.1 Cartas de cobro

Propósitos

- Contactar a los clientes que tengan cuentas vencidas que no sean cobradas con éxito por medio telefónico

- Comunicar el estado de vencimiento, pedir explicación y resolución a su estado

Características

- El Analista de Cartera debe identificar situaciones en las que algún cobro no se realice de manera eficaz e informar al Jefe de Cartera.
- Responsabilidades del Jefe de Cartera: decisión de reasignar cuentas o implementar cartas de cobro, Dirección y Supervisión de los esfuerzos de los Analistas de Crédito.
- Las cartas de cobro deben ser evitadas en casos en que estas puedan perjudicar las relaciones con los clientes.
- Se obliga a reportar clientes que tengan cartera vencida. Temporalidad de avisos:
 - Cartera vencida a más de 30 días: Aviso incidencia
 - 60 días para seguir cobrando
 - Cartera vencida a más de 90 días: aviso de insolvencia

2.2.2 Agencia de cobros

En los casos que sean necesarios, se podrá contar con un ente externo para la resolución de impagos.

2.2.3 Consejo legal externo

Se debe contar con asesoría de respaldo del Auditor Externo, en todo lo referente a asuntos legales externos, ya que esto asegura servicios efectivos, puntuales y bajo control de gastos. En caso de solicitar dicha asesoría a otra entidad, los aspectos a tener en cuenta para su selección y manejo son los siguientes:

- No debe haber representado en el pasado al cliente en cuestión.
- Debe proporcionar altos estándares profesionales y éticos.

- Flexibilidad en los cobros: considerar varias alternativas de formas de pago (cobro por tiempo de actividad y gastos, cobros fijos, tarifas consolidadas y pagos de contingencia).
- Una vez establecidos, cualquier cambio en los términos del contrato debe tener la aprobación del Jefe de Departamento de Cartera.
- Los empleados no deben aceptar atenciones que provoquen preferencia por un abogado a contratar.

2.3 Recuperación

Deben llevarse a cabo todos los esfuerzos posibles para recuperar las deudas pendientes de pago en los casos en que esto sea justificado desde el punto de vista económico, independiente de si existe una estimación para éstas o si fueron registradas como incobrables.

3. Manejo de la cartera diario

Introducción

La gestión de cartera establece los controles necesarios para autorizar los pedidos de los clientes para su despacho, la obtención de contraseña o devolución de factura original firmada de recibido para su trámite de cobro y los registros contables.

Propósito

Definir los pasos a seguir para la correcta gestión de cotizaciones, pedidos y facturas a fin de facilitar la toma de decisiones.

Alcance

KAD, S.A.

Definiciones

- Cotización: Pro forma con los precios de los productos que solicitó el cliente.
- Pedido: Formalización de la cotización para venta de productos.

3. Manejo de la Cartera Diario

3.1 Procedimientos

1. Cada ejecutivo de cuentas coloca cotización en el sistema para que sea analizada por el área de créditos.
2. El analista de créditos, revisa cuatro veces al día las cotizaciones ingresadas en el sistema:
 - a. 7.30 a.m.,
 - b. 10.30 a.m.
 - c. 2.00 p.m., y
 - d. 4.45 p.m.

3. El analista de créditos, para autorizar la cotización, verifica que el saldo del cliente no exceda del 6% de su cartera vencida, no presente más de 31 días de atraso y que su límite de crédito permita autorizar el monto solicitado.
4. El analista de créditos, si aprueba la cotización, la convierte en pedido dentro del sistema.
5. Si la cotización no es aprobada, queda en espera hasta resolver el inconveniente que se presentó.
6. El analista de créditos traslada la información de las cotizaciones en espera al ejecutivo de cuenta para el seguimiento respectivo de la solución del inconveniente.
7. El ejecutivo de cuenta, con el analista de créditos, deciden la resolución a tomar con respecto a la cotización en espera los posibles resultados son:
 - a. Aprobación de la cotización
 - b. Rechazo de la cotización
8. El operador Logístico, conforme los pedidos despacha la mercadería de acuerdo a las instrucciones colocadas en las observaciones por el ejecutivo de cuenta.
9. Operador logístico emite una remisión (salida de producto de bodega), la cual rebaja las unidades despachadas del inventario.
10. El Analista de Facturación verifica en el sistema las remisiones efectuadas por el Operador Logístico y procede a facturarlas.
11. El analista de Facturación entrega al transportista la documentación que ampara la venta de mercadería.

12. El transportista hace entrega de la mercadería y debe regresar al Analista de Facturación los comprobantes en donde haga constar que el cliente recibió la mercadería, estos documentos pueden ser:

- a.** Contraseña de pago: en este caso se deja al cliente factura original y copia de la remisión sellada y firmada de recibido por el cliente.
- b.** Original de factura para trámite de contraseña de pago: se dejará al cliente copia de factura (color rosado) y copia de remisión

13. El Analista de Facturación remite diario al analista de créditos por medio de formato de conocimiento, todos los documentos de las entregas del día, contraseñas, facturas, notas de crédito y números de envío, y otros.

14. El analista de créditos, actualiza un control de documentos y hace entrega a cada Ejecutivo de cuentas los siguientes documentos:

- a. Contraseña de cobro
- b. Copia de factura
- c. Copia de remisión de mercadería firmada y sellada de recibido por el cliente.
- d. Si el cliente no entrega contraseña, se traslada al ejecutivo de cuenta, el original de la factura y copia de la remisión para que él realice el trámite de la contraseña de pago, o para entregar la factura del cliente cuando ésta esté cancelada.

15. Cada ejecutivo de cuenta es responsable de la custodia de las contraseñas de cobro, facturas originales, notas de crédito originales, y otros.

16. Al vencimiento de cada factura, el analista de crédito y el ejecutivo de cuenta acuerdan la forma de cobro que puede ser:

- a. El ejecutivo de cuenta cobre la factura de manera personal.

- b. El analista de créditos, coordina con el cobrador la recepción del cheque, para ello el ejecutivo de cuenta traslada la contraseña respectiva y el recibo de caja correspondiente.
- c. Si por alguna razón un cheque es rechazado, los Ejecutivos de cuentas son los encargados de la recuperación de estos montos.

17. Ejecutivo de cuenta deberá entregar a diario al analista de créditos los cheques recibidos, y deberá adjuntar copia de los recibos de caja emitidos por las facturas cobradas.

18. El analista de créditos, elabora a diario las boletas de depósitos y las envía, con el cobrador al banco.

19. El analista de créditos, elabora a diario un corte de caja en formato Excel donde registra la siguiente información:

- a. Fecha del reporte
- b. Número de recibo de caja
- c. Código de cliente
- d. Nombre del cliente
- e. Factura que cancela o paga de manera parcial
- f. Valor
- g. Número de boleta de depósito
- h. Banco en donde se deposita
- i. Valor del depósito US\$ Dólares o Quetzales.
- j. Totales: de los recibos de caja y de las boletas de depósito

20. El analista de créditos, con los recibos de caja y boletas de depósitos del banco actualiza los saldos de los clientes, y del banco en el sistema.

21. El analista de créditos, emite reporte del sistema, de los recibos de caja ingresados y los compara con el cuadro elaborado en Excel, el cual debe de coincidir con los recibos y la suma de los depósitos.

22. Al comparar los reportes emitidos, si surgiera alguna diferencia, deberá averiguarse de inmediato y realizar las correcciones necesarias.

23. El analista de créditos debe firmar el reporte de cobros de Excel con la firma de aprobado, por parte del Jefe de Tesorería y Cartera.

a. El analista de créditos registra los recibos de caja, boletas de depósito y otros. Para dar ingreso a los cobros efectuados, además

b. Actualiza datos de clientes.

24. Para garantizar el buen control de contraseñas y facturas, el departamento de cobros junto con Contraloría, deberán realizar auditorías de documentos como mínimo cada tres meses.

4. Proceso de cuentas por cobrar a empleados

Introducción

Este punto se define con el propósito de establecer parámetros de descuentos y condiciones de pago para empleados, para otorgar condiciones preferenciales de precio que permitan incrementar la presencia de los productos en venta en los hogares de los colaboradores y clientes de KAD, S.A.

Propósito

Definir los pasos a seguir para la correcta aplicación de las cuentas por cobrar a empleados.

Alcance

KAD, S.A..

4. Proceso de cuenta por cobrar a empleados

4.1 Procedimientos

1. El empleado que desee adquirir alguno de los productos que comercializa la Compañía al crédito, deberá:
 - a) Solicitar por escrito al Jefe Inmediato de Visto Bueno de dicha operación (se puede enviar correo electrónico).
 - b) Se debe trasladar la solicitud con el Vo. Bo., a Analista Contable, para que verifique de que dicha persona cumple con el requisito de que el producto solicitado esté dentro del rango del 30% de su sueldo.
 - c) Si cumple con el requisito firma también la solicitud (o indica en correo electrónico que si cumple con el requisito).

- d) Con dicho requisito cumplido la persona que solicita traslada la solicitud a Administrador de Ventas, quien autoriza el crédito, e ingresa el pedido en sistema SAP, con el código u valor del producto solicitado.
- e) Administrador de Ventas envía copia de la autorización del crédito a Analista de Créditos y a Encargado de Bodega, y le indica el número del pedido al solicitante para que pueda ir a retirar el producto a la bodega.
2. Al momento en que el empleado se presente a la bodega deberá indicar el número de pedido.
 3. En bodega con número de pedido buscan el producto y emiten factura.
 4. Bodega envía factura a Analista de Créditos.
 5. Analista de Créditos traslada a Analista de Costos, para que éste lo ingrese en su control de descuentos a empleados, con base a las cuotas autorizadas y el valor de la misma.
 6. Al final de cada mes Analista de Costos deberá trasladar el valor que se debe descontar en planilla de sueldos a cada empleado por este concepto.
 7. Analista Contable efectúa dichos descuentos de manera mensual.

4.2 Condiciones Generales

Para acceder a una venta, el empleado debe tener como mínimo una antigüedad de seis meses.

Se entiende para efectos de la política que las líneas de producto son las siguientes:

- Lavadoras
- Secadoras
- Estufas

- Refrigeradoras
- Microondas
- Otros productos comercializados por KAD, S. A.

Los productos serán entregados en casa de sus empleados (salvo reserva del operador logístico o del departamento de servicio por razones de seguridad, en cuyo caso el comprador será el encargado de la recolección del producto y de su instalación). Si el aparato requiere aditamentos adicionales o gastos diferentes a mano de obra, dichos gastos correrán por cuenta del empleado.

Anexos de gestión de cobro

Elementos Básicos de la Gestión de Cobro Exitosa

Use técnicas y estrategias de ventas:

- La cobranza es una venta después de la venta.

Un Profesional en ventas debe medir de manera constante y leer en sus prospectos “la temperatura de compra”, el cobrador debe leer y analizar la temperatura de pago de los deudores. El profesional en cobranzas debe planificar su cobranza, recoger información del deudor, analizarla y después identificar la estrategia a seguir.

Establezca una buena comunicación.

- Dado que la llamada de gestión de cobro es una interrupción a las actividades del deudor, es esencial capturar toda su atención desde el primer instante. Debe ganarse el derecho a hacer su presentación y neutralizar la preocupación del deudor en otros asuntos.

Escuche con Empatía.

- La empatía implica comprensión y entender como la otra persona se siente con relación a la obligación. Diferente a la compasión que implica lástima. Los cobradores excelentes saben escuchar y dejan a los deudores expresar sus opiniones, sin involucrarse en sus problemas personales. Entre más lo escuche, más argumentos tendrá para manejar sus objeciones e incorporarlas a su estrategia de cobranza.

Negocie Objeciones.

- La gestión de cobranzas involucra habilidades de escucha, solución de problemas y persuasión, todos ellos componentes de procesos efectivos de negociación. La esencia de la negociación no está en ganar o perder. Se trata de cerrar un trato percibido como satisfactorio para las dos partes. Distinga entre objeciones, o razones inválidas, y situaciones reales como una quiebra, o disputa por mercancía defectuosa.

4.1.2 Implementación de procedimiento para emisión de nota de crédito por descuentos.

Dentro del rubro de cuentas por cobrar, se determinó que existen saldos llamados autodescuentos de los clientes, dichos montos son descuentos de los pagos mensuales, algunos empleados de la compañía con autoridad o no, conceden descuentos sobre ventas a los clientes y no siguen los procedimientos establecidos para la documentación, y aprobación de los mismos, lo cual genera que el departamento de créditos no pueda llevar adecuado control sobre la emisión y aplicación de notas de crédito, se dieron también autorizaciones de descuentos realizados de forma verbal y jamás formalizados, no existe una adecuada comunicación entre los vendedores y el departamento de créditos, en la emisión de notas de crédito por los descuentos.

Por lo anterior se procedió a reforzar el procedimiento establecido de la siguiente manera:

4.1.2.1 Procedimiento para emisión de notas de crédito

Generalidades

Las notas de crédito son emitidas por descuentos que no fueron aplicados en la orden de venta, y se emitirá los días martes y jueves de cada semana.

Los descuentos no aplicados en la orden de venta otorgados para los clientes se dan por promociones especiales, diferencia en precios, pronto pagos y por contenedores directos, adicional pueden solicitarse descuentos por compras de volumen, y publicidad compartida.

El concepto del descuento es anotado dentro de la descripción de las notas de crédito y los montos son determinados por el área que lo solicita y autorizados por el Gerente Comercial o Gerente de Mercadeo según sea el caso, así como la forma y documentos necesarios para su liquidación, (para todos los casos se necesitarán datos proporcionados por el cliente, como informes directos de sus sistemas, o resúmenes de facturación, para el caso de publicidad compartida, se tendrán que revisar todos los detalles contenidos en el contrato).

El presupuesto será calculado de acuerdo a las ventas brutas del mes inmediato anterior, el porcentaje será definido por Finanzas en el Outlook Inicial de acuerdo a los compromisos adquiridos para ese mes, éste se trasladará a los Gerentes Comerciales quienes serán los responsables de administrarlo, y finanzas en el área de créditos asegurará que el monto no sea excedido.

Procedimiento:

1. El Ejecutivo de cuenta deberá llenar el formato de solicitud de nota de crédito por Descuento. (Anexo #1)
2. El Ejecutivo de cuenta trasladará esta solicitud al Gerente de Ventas o Gerente de Mercadeo (según corresponda), quien debe revisarla y dar su autorización por medio de firma física o electrónica. El Gerente debe llevar control de su presupuesto al realizar la autorización respectiva.
3. Una vez se tenga la autorización del gerente que corresponda, el Ejecutivo de Cuenta debe trasladar el expediente al Jefe de Tesorería para su revisión y éste dará el visto bueno para seguir con el proceso si cumple con la documentación suficiente y competente.
4. Nota: Este proceso puede ser por vía email para los ejecutivos fuera de Guatemala.

La documentación que se considera necesaria para dar trámite a la solicitud de crédito es la siguiente:

Descuento de Ventas	<i>Diferencia en precios</i>	<i>Contenedor Directo</i>	<i>Descuento por pronto pago</i>	<i>Descuento comercial</i>
Correo de negociación y aceptación del cliente	X	X	X	X
Factura de venta	X			X
Orden de compra negociada	X	X		X
Cuadro resumen comparativo entre factura de venta y orden de compra negociada, realizado por el Ejecutivo de Venta, firmado por el Administrador de Ventas.	X			
Cálculo de descuento por pronto pago			X	

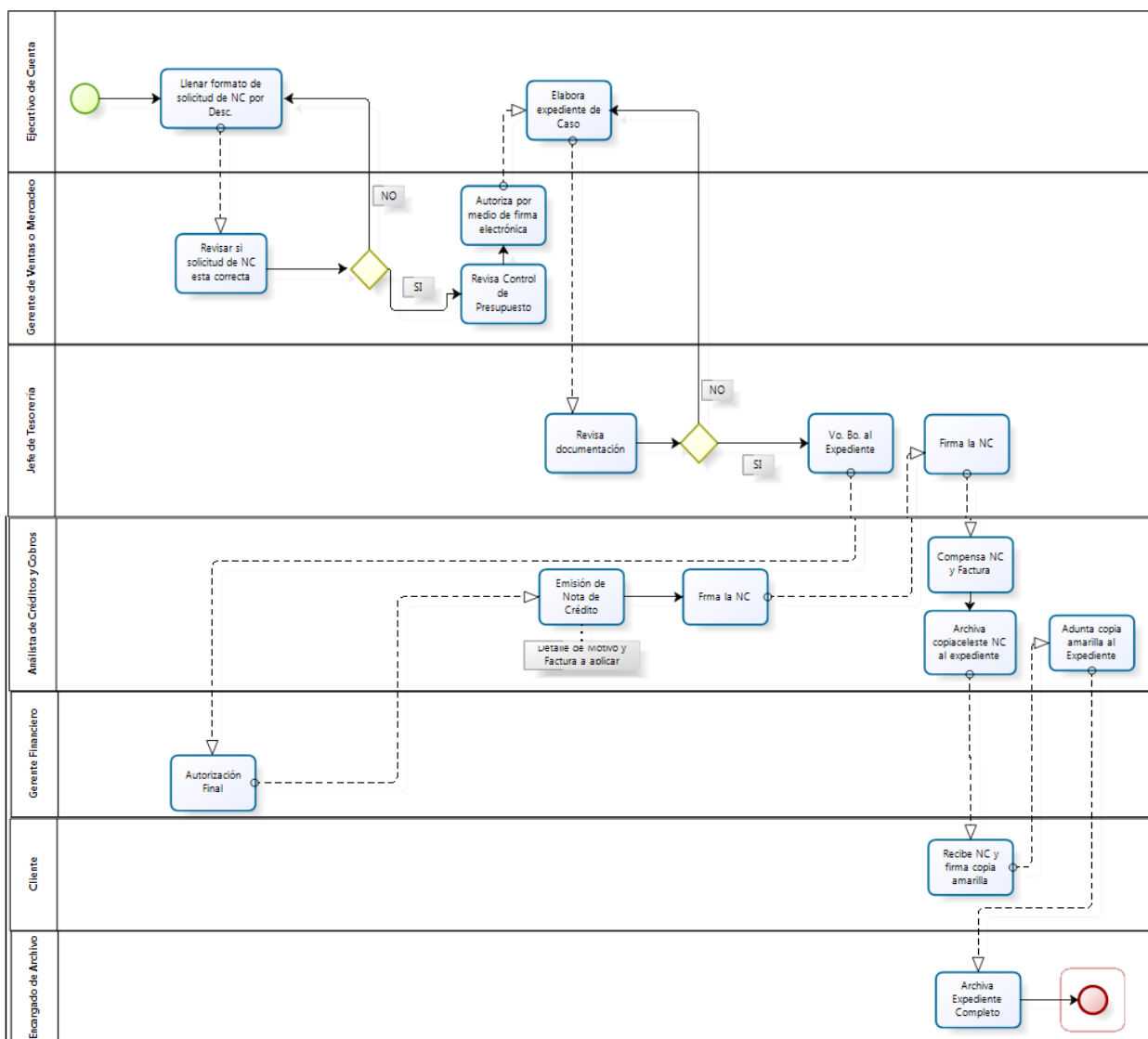
Descuento por Volumen de Venta	
Correo de negociación y aceptación del cliente	X
Cuadro resumen comparativo de ventas reales efectuadas al cliente vrs lo negociado inicial para tener derecho a este descuento, efectuado por el Administrador de Ventas.	X

Descuento por Publicidad Compartida	
Correo de negociación y aceptación del cliente	X
Copia de factura por el gasto de publicidad.	X
Cálculo del coop que corresponde a cada parte elaborado por Ejecutivo de Cuenta.	X
Copia u original de la publicación realizada en cualquier medio de comunicación. (si fue televisión o radio, es necesario un disco que contenga el anuncio).	X

5. Luego esta solicitud se traslada al Gerente Financiero para la última aprobación.
6. Al tener la última aprobación, esta solicitud se traslada al Analista de Créditos y Cobros quien procede a emitir la nota de crédito en el sistema SAP y detalla el motivo de la misma y la factura que será abonada.
7. Analista de Cuentas por Cobrar y Jefe de Créditos y Cobros firma la nota de crédito emitida e informan al Ejecutivo de Cuenta sobre dicha emisión.
8. Analista de Cuentas por Cobrar efectúa la compensación respectiva en el sistema SAP aplica la nota de crédito a la factura correspondiente, y archiva una copia de la nota de crédito (celeste) y adjunta la solicitud autorizada.

9. Analista de Cuentas por Cobrar envía al cliente la nota de crédito original, y éste la firma y sella de recibido una copia (amarilla), la cual es archivada por el Encargado de Archivo para control contable.
10. Es importante considerar que el trámite de descuento por pronto pago deberá ser realizado por el Departamento de Tesorería.

Cuadro No. 14 Flujograma de Procedimiento de Emisión de Notas de Crédito



4.1.3 Implementación de una plaza de asistente de contraloría

Luego de analizar a detalle cada una de las deficiencias detectadas en la evaluación de los procesos realizados en el Departamento de Cuentas por Cobrar, y las desviaciones de las actuales políticas, se propone la implementación de una plaza de asistente de contraloría, que haría el papel de un Auditor Interno y que éste apoye a la supervisión y vele por que se cumplan los controles internos ya establecidos o bien que establezca nuevos, se considera que esto ayudará para corregir o mejorar dichas deficiencias de control interno.

Controles que servirán de base a la administración para que defina las políticas que crea convenientes adoptar, para tener una cartera sana y así aumentar el flujo de efectivo, el nivel de eficiencia y disminuir los niveles de incobrabilidad.

Descripción del puesto

a) Función principal

Planear, coordinar y dirigir la ejecución de auditorías a todas las unidades o administraciones que conforman la organización, así como a las funciones que de ellas dependen.

b) Principales funciones

- Diseñar estrategias de trabajo para cumplir con la política institucional.
- Planear a corto, mediano y largo plazo las actividades de auditoría interna.
- Evaluar el cumplimiento de programas.
- Coordinar la fiscalización de los Recursos Financieros, Humanos y Materiales
- Efectuar revisiones tendientes a verificar que se observen las normas y disposiciones en materia de sistema de registro y contabilidad, contratación y pago de personal, contratación de servicios, obra pública, adquisiciones, arrendamientos, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes y demás activos y recursos materiales.

- Efectuar Auditorías administrativas y Académicas con el fin de verificar la correcta aplicación de las políticas y lineamientos determinados, así como la normatividad vigente en la materia y el cumplimiento de programas.
- Apoyar en la implementación de controles internos de las diferentes áreas
- Revisión permanente de la eficiencia con la que se está operando el sistema de control interno establecido por la empresa.
- Realizar reportes de auditoría individuales con hallazgos de auditoría.
- Mantener un sistema de seguimiento de deficiencias detectadas en auditoría y proponer soluciones.
- Coordinar la planeación de las auditorías y hallazgos con el Contralor de la empresa.
- Coordinar la planeación de la auditoría con los auditores externos.

c) Perfil del puesto

Contador Público y Auditor, actualizado, experiencia comprobable en puestos similares, mínimo de tres años, con madurez profesional, sin limitaciones de viajar y trabajar bajo presión, inglés avanzado, independencia de criterio y acción, honradez.

Se considera importante implementar este puesto, la auditoría interna es una revisión de los controles internos implantados en las empresas con objeto de evaluar los distintos objetivos que el concepto de control interno persigue.

Existen diferencias específicas entre hacer uso de auditor externo y de un auditor interno, a continuación se detallan algunas de éstas:

Cuadro No. 15 Diferencias del uso de Auditor Externo y Auditor interno

Concepto	Auditoría Interna	Auditoría Externa
Sujeto Empleado	Empleado: Salvaguardar a la Empresa.	Profesional Independiente: Evaluar a la empresa.
Grados de independencia	Limitada: El auditor interno no se limita a dar un informe de todo sino se dedica a evaluar las peticiones de la dirección o del concejo. Esta obligado a seguir un programa.	Total: Está sujeto a las directrices técnicas de Auditoría.
Responsabilidad	Laboral	Penal: El informe de auditor tiene consecuencias jurídicas.
Objetivo	Examen de gestión de controles y operaciones	Examen de la situación financiera para dar opinión.
Informe Emitido	Dirigido a la Gerencia y/o Consejo de Administración	Dirigido a los Accionistas o Consejo de Administración.
Uso del Informe	Va dirigido a la empresa.	Va dirigido a la empresa y al público en general.

Fente: Elaboración Propia

Costos implementación de la plaza

Se identificaron los siguientes costos fijos para implementar la plaza de Asistente de Contraloría o Auditor Interno.

Cálculo para las prestaciones laborales

Prestaciones Laborales	Fórmula	Cálculo del coeficiente
Bono 14	0.08333333	1 Sueldo por año (1/12)
Aguinaldo	0.08333333	1 Sueldo por año (1/12)
Vacaciones	0.04109589	15 días hábiles al año (15/365)
Indemnización	0.08333333	1 Sueldo por año (1/12)
Cuota patronal	0.10830000	10.83% porcentaje de Ley
Irtra	0.01000000	1% porcentaje de Irtra
Intecap	0.01000000	1% porcentaje de Intecap
TOTAL	0.41939588	

Costo fijo sueldo más prestaciones

Puesto	Salario	Coeficiente	Prestaciones	Total
Auditor Interno	Q 10,000.00	0.41939588	Q 4,193.96	Q 14,193.96

Inversión en equipo de oficina Cifras en Quetzales

Equipo de Oficina	Monto
Computadora	10,000.00
Escritorio y silla	1,500.00
Teléfono	750.00
TOTAL	12,250.00

La inversión inicial en Quetzales para la implementación de una plaza de Asistente de Contraloría sería de:

Concepto	Monto
Sueldo + Prestaciones	14,193.96
Equipo de Oficina	12,250.00
TOTAL	26,443.96

Los costos utilizados son proyectados, se tomó como base sueldos y costos promedios del mercado, y que los gastos de administración como papelería y útiles están incluidos en el equipo de oficina.

4.2 Beneficios de la Implementación

A la fecha del presente trabajo 24 de noviembre del 2013, la administración ha aceptado las propuestas de la Política de Créditos, ésta entrará en vigencia a partir del primero de junio de 2014, y a la fecha será utilizada de base para toma de decisiones, en cuanto al procedimiento para emisión de notas de crédito cobró vigencia y en este momento está en fase de análisis para observar áreas de oportunidad que puedan surgir.

En cuanto a la nueva plaza está siendo evaluada por el departamento de Recursos Humanos de la empresa y hay un 90% de posibilidades que inicie a partir de enero de 2014.

4.2.1 Detalle de beneficios por objetivos

- Revisar y a elaborar las políticas y los procedimientos necesarios para mejorar la recuperación de la cartera.

Avance: dentro de las propuestas de mejora se implementó y aceptó por la administración una versión actualizada y adecuada para la empresa en Guatemala.

- Eliminar los factores que inciden en la recuperación de la cartera en cuentas con 90 días o más.

Avance: dejar a un lado los factores externos como mercado, competencia y otros, de lo que se pudo determinar es que existen algunos depósitos no operados en tiempo que hace que se engrose la cuenta por cobrar, sin embargo se recomendó utilizar herramientas como abasto, tarjetas de crédito cerradas o algunas otras que además de ayudar a rebajar los días de cobro, aumentarán la posibilidad de otorgar días de crédito para buscar un volumen de compra mayor.

- Recomendar formas de eliminar las deficiencias en procedimientos de cobranzas y créditos actuales.

Avance: se detectaron ciertas deficiencias dentro de los procedimientos de cobro, sin embargo en su mayoría provocados por falta de comunicación e inexistencia de evidencia física de las negociaciones entre los comerciales y los clientes, esto originaba ciertos autodescuentos de los clientes al tener la autorización de los ejecutivos de KAD, S.A., y en el departamento de créditos no contaban con esta información.

Se hizo un comunicado a todos los clientes en donde se notificó que para hacer el reclamo formal de algún descuento, promoción o regalía, se debía presentar copia y documentación de soporte de la autorización que el ejecutivo de la empresa le haya otorgado en su momento, este procedimiento da muy buen resultado, la comunicación fluye de manera formal tanto interna como externa, el departamento de créditos a mejorado sus estimaciones de cobro mensual, ya que ahora conoce el monto exacto de las negociaciones que existen, además de la forma en que éstas están serán medidas y pagadas.

- Establecer la razonabilidad del saldo de cartera de créditos (cuentas por cobrar) al 31 de diciembre 2012.

El saldo de las cuentas por cobrar es razonable, sin embargo de no existir estas diferencias de los depósitos no operados por contabilidad por Q. 802,321, y los autodescuentos que a la fecha del 31 de diciembre de 2012 era de Q. 472,762.18 para un total de Q. 1,275,079.12, lo que representa un 1.4% del total de Q. 91,699,823.51, la empresa de haber emitido el total de las notas de crédito por 130,853.82, (tomando los 472,762.18 / 1.12 X el 31%). Y el incide de Cartera y los días de recuperación tomando los dos efectos de depósitos y autodescuentos hubiese quedado así:

$$\text{Período de Cobranza promedio} = \frac{Q90,424,744}{(Q. 333,692,232.5/360)} = 97.5537$$

Mejoró en dos días este indicador.

- Validar la razonabilidad de la reserva por estimación de cuentas incobrables registrada al 31 de diciembre 2012.

Cuadro No.16 Razonabilidad de la Provisión de Cuentas Incobrables

120 ó Más	→	Integración del Saldo 120 o Más	
Q 6,387,818		180-359 Días	360 o Más
7.0%		Q 4,471,473	Q 1,916,345
		70%	30%

Provisión según Política	Q 2,235,736	Q 1,916,345	Q 4,152,082	Total
	50%	100%		
Provisión según contabilidad			Q 4,163,112	
Diferencia no material			Q (11,031)	

Fuente: Elaboración propia.

Se pudo determinar que la diferencia no es material, por lo que no se sugirió ningún ajuste, la tendencia de los otros años ha sido mayor deuda a este plazo y por lo tanto mayor provisión al 3% que es la que la Ley de Actualización Tributaria, Decreto Número 10-2012.

Se corroboró que los excesos de la reserva de cuentas incobrables sobre el 3% de las cuentas y documentos por cobrar se han considerado como no deducibles para cálculo del Impuesto Sobre la Renta - ISR. Se verificó que las cuentas y documentos por cobrar fuera del giro del negocio son excluidas para el cálculo del 3%.

CRONOGRAMA DE TRABAJO

Fecha de Inicio 24 de Agosto 2013

Fecha de Finalización 18 de Enero de 2014

Responsable: Manuel Enrique Sagastume Pineda

No.	Actividad / Semanas	ago-13				sep-13				oct-13				nov-13				dic-13				ene-14			
		3	4	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Aplicar técnicas propuestas en el plan																								
2	Aplicar instrumentos propuestos en el plan																								
3	Procesar los Resultados																								
4	Elaborar Documento de los resultados procesados																								
5	Validación de los resultados																								
6	Elaboración de propuesta de mejora																								
7	Elaboración de conclusiones																								
8	Elaboración de borrador final																								
9	Revisión de borrador de informe																								
10	Entrega Informe Final																								

Conclusiones

1. Se comprobaron desviaciones importantes respecto de la Política Regional existente, además no existen manuales de procedimientos completos y actualizados para el personal de Créditos y Cobros.
2. En el análisis realizado al rubro de cuentas por cobrar, se observó que existe importante cantidad de clientes que han presentado problemas para pagar sus deudas o tienen saldos pendientes de aclarar, sin embargo se les factura al crédito; esto incrementa el riesgo de cobrabilidad de las mismas.
3. En el proceso de autorización de créditos a clientes nuevos, no se investiga de forma adecuada, no se tiene evidencias documentales de los antecedentes en lo relacionado con créditos anteriores, no existen registros documentales que garanticen a la empresa, localizar a los clientes deudores para el reclamo de los pagos
4. El control de los pagos que realizan los clientes es ineficiente, cada mes quedan en conciliaciones bancarias depósitos sin identificar a que corresponden, dichos depósitos se acumulan en conciliación y después de tres meses son reclasificados a otras cuentas por pagar, cuando la manera correcta debe ser identificar el origen del depósito y operarlo para rebajar las cuentas por cobrar vencidas.
5. La empresa tiene la política corporativa de provisionar el cincuenta por ciento 50% sobre el saldo de cuentas por cobrar de clientes con más de 180 días hasta 259 días, el 100 % sobre el saldo de los cuentas con más de 360 días, se corroboró que los excesos de la reserva de cuentas incobrables sobre el 3% de las cuentas y documentos por cobrar se han considerado como no deducibles para cálculo del Impuesto Sobre la Renta - ISR. se verificó que las cuentas y documentos por cobrar fuera del giro del negocio son excluidas para el cálculo del 3%.

Recomendaciones

1. Implementación de la Política de Créditos, con el detalle de los niveles de aprobaciones, y responsabilidades que permita el funcionamiento eficiente del departamento de créditos que ayude a acelerar las decisiones crediticias y aumentar la productividad del cobro, que permita al Jefe de Crédito dedicarse a responsabilidades críticas y analíticas que operativas.
2. Actualizar los procedimientos para el área de créditos y cobros, que detallen la actividad, la responsabilidad, qué, cómo y cuándo hacerlo, y comunicarlos a todos los niveles de la Empresa, esto mejorará la comunicación entre los encargados de cuenta y el personal de créditos, mejorar las estimaciones y evitar asperezas con los clientes, brindar una imagen de un equipo sólido de cara al cliente.
3. Capacitar al personal clave de la empresa con cursos de Excel Avanzado y que éstos retroalimenten al resto del personal, como resultado se tendría mayor conocimiento de la forma y claves para maximizar el tiempo de elaboración y el análisis de la cartera, obtener los reportes necesarios con el uso de tablas dinámicas.
4. Previo a la concesión de créditos, es indispensable que se consulte dentro de la política de crédito los requerimientos de la evaluación de la capacidad de pago de cada cliente, dicha evaluación de pagos debe ser revisada cada cierto tiempo y actualizarse, con base al análisis de los pagos efectuados por el cliente.
5. Implementar una plaza de Asistente de Contraloría, que haría el papel de un Auditor Interno, que apoye a la supervisión y vele por que se cumplan los controles internos ya establecidos o bien que establezca nuevos, se considera que ésto ayudará para corregir o mejorar dichas deficiencias de control interno actuales en el proceso de Cartera y Cobros.

Referencias

1. Cepeda G. (2000). *Auditoría y control interno*. España: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (2009), *Evaluación de Riesgos*. Informe Recuperado <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/>
3. Gitman, L., (2007), *Principios de Administración Financiera*, La Habana: Editorial Científica.
4. Instituto de Contadores Públicos (2008) Normas Internacionales de Información Financiera.
5. Ley de Actualización Tributaria, Decreto número 10-2012 del Congreso de la República.
6. Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento, Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala.
7. Suarez, A (1991). *La moderna auditoría*. México: Editorial McGraw Hill.
8. Wild J. (2000), *Contabilidad Financiera / Información para decisiones*, Estados Unidos: Editorial McGraw-Hill.

ANEXOS

SOLICITUD DE NOTAS DE CRÉDITO X DESCUENTO

No. 000001

Fecha: _____ Solicitado por: _____
Código: _____ Nombre del cliente: _____

Monto _____ **GTQ** **USD**

Conceptos:

<input type="checkbox"/>	Diferencia en precios	TR
<input type="checkbox"/>	Contenedor Directo	
<input type="checkbox"/>	Descuento por pronto pago	
<input type="checkbox"/>	Descuento comercial	
<input type="checkbox"/>	Volume Rebate	VR
<input type="checkbox"/>	Canjes de publicidad	COOP

KAE:

Abonar a factura (s): _____

Motivo: _____

SKU's: _____

f) _____
Firma y fecha de Aceptación del Cliente

f) _____
Ejecutivo de Cuenta

f) _____
Autorizado Gerencia Comercial

f) _____
Autorizado Gerencia Marketing

f) _____
Visto Bueno Gerencia Financiera

Original Cliente

Copia Azul Créditos

Copia Verde Ventas

Anexo No. 2 ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS FODA			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Tiene visión, misión, objetivos, políticas establecidas	Estabilidad de la Economía Mundial	No se cuenta con Departamento de Auditoría Interna	Crisis Económica Actual
Cuenta con plan estratégico para desarrollo de actividades de la empresa	Crecimiento del mercado Centroamericano	No se cumplen todos los controles y procedimientos establecidos	Ingreso de Nuevas Empresas de Venta de Línea Blanca
Tiene claramente definidos sus metas y planes a corto, mediano y largo plazo	Nuevas Tecnologías de Línea Blanca en el mercado.	Estructura Inadecuada de Departamento de Recursos Humanos	Disminución de la Cartera
Tienen reglamento interno de trabajo	Expandir Ventas en el Interior del país	No se respetan las políticas de crédito.	Contingencias Fiscales
Personal Capacitado Constantemente	Oportunidad de Desarrollo profesional dentro de la Empresa para Empleados	Cuentan con cartera vencida a más de un año.	
Los empleados tienen seguro médico y de vida		No se realizan periódicamente la circularización de saldos a clientes.	
Todo el personal está comprometido con el servicio al cliente		No existe control de pagos que realizan los clientes.	
Calidad comprobada de productos a la venta		No existe un sistema de control de calidad para la recepción en firme o rechazo de los productos entregados por el proveedor.	
No tiene deuda por financiamiento externo		El área de inventarios no posee manual de procedimientos	
Estrategia especializada y adecuada en ventas		No existe un control de pagos de impuestos	
Cartera de clientes sólida y estable			
Cuenta con Manuales de Operaciones y Funciones			
Sistema Contable de Punta			
Todos los bienes muebles e inmuebles tienen seguro			
La Empresa no posee prestamos			
No tiene deuda de Proveedores y Cuentas por Pagar Vencida			
Cuentan con un servicios de soporte técnico para el personal			

Anexo 3
Cuestionario de evaluación de Cuentas por Cobrar

Instrucciones: Se le pide su colaboración para leer y contestar las siguientes interrogantes, marcando con una X la respuesta que corresponda.

PREGUNTA	SI	NO	N/A
CUENTAS POR COBRAR			
1. ¿Están establecidas políticas de crédito en cuantos límites, condiciones de pago, descuentos por volumen, pronto pago, cancelación de crédito y/o de cuentas incobrables, autorización de crédito y registros?			
2. ¿Es adecuado el sistema de cobranza?			
3. ¿Se lleva un registro de documentos descontados por cobrar que muestre el pasivo contingente?			
4. ¿Se lleva un registro detallado de los documentos por cobrar y se confronta con los saldos de contabilidad?			
5. ¿Se producen listas con los estados de cuenta de cada uno e los clientes?			
6. ¿Se envían estados de cuenta a los clientes?			
7. ¿Se cotejan los estados de cuenta con los clientes?			
8. ¿Son clasificadas las cuentas por antigüedad de saldos?			
CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES:			
9. ¿Existe una separación definida entre: Las labores de los empleados que llevan las cuentas corrientes y las labores del encargado del almacén?			
10. ¿Se revisan y aprueban los pedidos de clientes antes de que los autoricen el departamento de créditos u otro departamento semejante?			
11. ¿Se requiere alguna orden escrita y numerada para la salida de mercancía del local?			

<p>12. ¿Se obtienen comprobantes satisfactorios de que los clientes hayan recibido la mercadería que se les envía?</p> <p>13. ¿Se controlan numéricamente las facturas por alguna persona que no sea empleado del departamento de facturación?</p> <p>14. ¿La mercancía devuelta por los clientes es recibida por el departamento respectivo y las notas de créditos correspondientes están amparadas por una nota de entrada al almacén?</p> <p>15. ¿Se compensan los cargos y los créditos en los auxiliares de cuentas por cobrar en tal forma de que la composición del saldo final y por lo tanto su antigüedad pueda ser fácilmente hallada?</p> <p>16. ¿Se envían mensualmente estado de cuenta a los clientes?</p> <p>17. ¿Las diferencias reportadas por los clientes se investigan por una persona distinta a la encargada del auxiliar de cuentas por cobrar?</p> <p>CUENTAS POR COBRAR A EMPLEADOS:</p> <p>18. ¿Son autorizados los préstamos y anticipos a los empleados y funcionarios?</p> <p>19. ¿Existe políticas de Recursos Humanos, para dar anticipos y préstamos a funcionarios y empleados?</p> <p>PROVISIÓN PARA CUENTAS INCOBRABLES</p> <p>20. ¿Las cancelaciones por cuentas incobrables son aprobadas por un funcionario autorizado?</p> <p>21. ¿Existe un control apropiado sobre las cuentas incobrables canceladas?</p> <p>22. ¿Se continúan las gestiones de cobro después de que las cuentas incobrables son canceladas en la contabilidad?</p> <p>23. ¿La provisión para cuentas incobrables es suficiente para la situación de clientes que muestra la empresa?</p>			
---	--	--	--

Anexo 4
Programa de Auditoría de Cuentas por Cobrar

Empresa KAD, S.A.
PROGRAMA DE AUDITORIA AREA DE CUENTAS COBRAR
AL 31 DE DICIEMBRE 2012
(Cifras Expresadas en Quetzales)

OBJETIVOS:

1. Analizar los riesgos inherentes (fraudes)
2. Verificar el control interno de las operaciones
3. Confirmar la existencia de las cuentas por cobrar
4. Determinar si el cliente tiene derecho sobre las cuentas registradas
5. Comprobar la exactitud administrativa de los registros y documentos de soporte
6. Determinar si están adecuadamente valuadas
7. Determinar se es apropiada la presentación y revelación (fondos restringidos)

Ciclo de operaciones:

- Control de las órdenes del cliente
- Aprobación del crédito
- Envío de la mercadería
- Despacho de la mercadería
- Facturación
- Cobro de las cuentas

No.	Procedimiento	Aplica	No aplica	Referencia
1	Cotejar el saldos con el Diario Mayor General			
2	Confirmar con los deudores las cuentas por cobrar.			
3	Revisar el corte de fin de año de las transacciones de venta.			
4	Revisión de los contratos más importantes con condiciones inusuales.			
5	Evaluación de las estimaciones contables			
6	Evaluar la presentación y revelación en los E. F.			
7	Comprobar los saldos de los clientes razonables			
8	Circular rizar los saldos importantes de las cuentas por cobrar.			

Anexo 5

Formulario de asignación y cambio de Crédito

CLIENTE	1	FECHA:	XXX		
PAÍS DE ORIGEN:	GUATEMALA	CÓDIGO:		PLAZO DE CRÉDITO	60 DIAS
PREPARADO POR:	MESP	LÍMITE DE CRÉDITO	Q. 2M	CATEGORÍA DE RIESGO:	
		MONEDA	Q.		
RESUMEN HISTORIAL DEL CLIENTE:					
GARANTÍA:					
RESUMEN FINANCIERO					
EXPERIENCIA CON EL MANEJO DE ESTE CLIENTE:					
RECOMEDACIONES:					
HECHO POR:			MESP	REVISADO:	
APROBADO:				AUTORIZADO:	