

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



**“Propuesta Manual de políticas y procedimientos
administrativos y financieros de las cuentas por cobrar clientes
de una fábrica de materiales para la construcción”**
Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Noel Octavio Muñoz Velásquez

Guatemala, marzo de 2013

**“Propuesta Manual de políticas y procedimientos
administrativos y financieros de las cuentas por cobrar clientes
de una fábrica de materiales para la construcción”**
Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Noel Octavio Muñoz Velásquez

Lic. Juan Carlos Quan Téllez, **Asesor**
Licda. Dina Noemí Pérez Mejía, **Revisora**

Guatemala, marzo de 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez
Coordinadora

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

Lic. Víctor Hugo Estrada Santizo
Examinador

Licda. Sandra Elizabeth Román Sandoval
Examinador

Licda. Celia Ruth Lemus Quevedo
Examinador

Lic. Juan Carlos Quan Téllez
Asesor

Licda. Dina Noemí Pérez Mejía
Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

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

REF.:C.C.E.E.00006.2013-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 10 DE ENERO DEL 2013

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Juan Carlos Quan Téllez tutor y la Licenciada Dina Noemí Pérez Mejía revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “PROPUESTA MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LAS CUENTAS POR COBRAR CLIENTES DE UNA FÁBRICA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN”, presentado por el estudiante Noel Octavio Muñoz Velásquez y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00605 de fecha 27 de Noviembre del 2012; **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



Nombre completo: Juan Carlos Quan Téllez
Título: Contador Público y Auditor
Dirección: 6ª. Calle 5-28, zona 9 Edificio Torre Cristal Oficina 705
Teléfono oficina: 2360-2274
Teléfono celular: 5404-7299
Teléfono Fax: 2360-2284
E-Mail: Globalconsultingjcqt@hotmail.com

Guatemala, 20 de septiembre de 2012

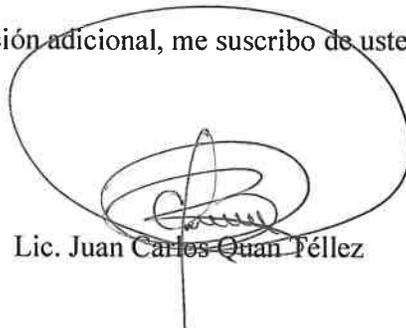
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación al trabajo de asesoría Práctica Empresarial Dirigida (-PED-) del tema: **“Propuesta Manual de políticas y procedimientos administrativos y financieros de las cuentas por cobrar clientes de una fábrica de materiales para la construcción”**, realizado por Noel Octavio Muñoz Velásquez, carné No. 1124299, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de Ochenta y cinco puntos (85).

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



Lic. Juan Carlos Quan Téllez

DINA NOEMÍ PÉREZ MEJÍA
Licda. en Pedagogía y Educación Administrativa
Teléfono: 56499325
E-mail : licdadinapere@gmail.com

Guatemala 12 de Octubre de 2012.

Licenciada:
Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez
Universidad Panamericana
Campus El Naranjo
Guatemala.

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) del tema **“PROPUESTA MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LAS CUENTAS POR COBRAR CLIENTES DE UNA FÁBRICA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN”**, realizado por **NOEL OCTAVIO MUÑOZ VELÁSQUEZ**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de APROBADO al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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


Licda. Dina Noemí Pérez Mejía.
Colegiada No. 14820



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 26.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **MUÑOZ VELÁSQUEZ, NOEL OCTAVIO** con número de carné **1124299** aprobó con **83 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 veintisiete días del mes de noviembre del año dos mil doce.-----

Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los seis días del mes de febrero del año dos mil trece.-----

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Zoila de Poggio
cc.Archivo.

CONTENIDO

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedente de la Empresa	1
1.1.1 Estructura organizacional	1
Organigrama	2
1.1.2 Marco Tributario y Legal	4
1.2 Planteamiento del problema	8
1.2.1 Hallazgos importantes	9
1.3 Justificación	10
1.4 Pregunta de investigación	11
1.5 Objetivos	11
1.5.1 Objetivo general	11
1.5.2 Objetivos específicos	11
1.6 Alcances y límites	12
1.6.1 Alcances	12
1.6.2 Límites	12
1.7 Marco teórico	12
1.7.1 Contabilidad	12
1.7.2 Finanzas	13
1.7.3 Control interno	13
1.7.3.1 Control interno según COSO	13
1.7.4 Cuentas por cobrar	16
1.7.5 Clasificación de cuentas por cobrar	16
1.7.6 Procedimientos de auditoría en las cuentas por cobrar	16
1.7.7 Clientes	17
1.7.8 Efectos tributarios en las cuentas por cobrar	18
1.7.9 Cuentas por cobrar e incobrables	19
1.7.9.1 Prescripción de las cuentas por cobrar	19
1.7.9.2 Recuperación de una cuenta declarada como incobrable	20
1.7.9.3 Interrupción de la prescripción en las cuentas por cobrar	20
1.7.10 Rotación de cuentas por cobrar	20
1.7.11 Reglas de presentación	21
1.7.12 Políticas	21
1.7.12.1 Política de cobro	21
1.7.13 Procedimientos	22
1.7.13.1 Procedimientos de control	22

Capítulo 2

2.1	Metodología	23
2.2	Sujetos de la investigación	24
2.2.1	Documentación revisada	24
2.3	Instrumentos	24
2.4	Técnicas utilizadas	25
2.5	Procedimientos	26
2.6	Aportes	26
2.6.1	Aportes al país	26
2.6.2	Aportes a la universidad	27
2.6.3	Aportes a la empresa	27
2.6.4	Aportes al profesional	27
2.6.5	Aportes al estudiante	27

Capítulo 3

3.1	Resultados de la investigación	28
3.2	Análisis de los resultados	28
3.2.1	Área administrativa	28
3.2.2	Área financiera	31
3.2.2.1	Estado de resultados	31
3.2.2.2	Balance general	36
3.2.2.3	Estado de flujo de efectivo	44
3.2.2.4	Razones financieras	47
3.2.3	Área fiscal	51
3.2.4	Área de auditoría	52
3.2.4.1	Circularización de saldos	52
3.2.4.2	Revisión y evaluación de expediente y autorización de créditos	53
3.2.4.3	Monto de crédito sobre girados	54

Capítulo 4

4.1	Propuesta de solución	55
4.1.1	Introducción	55
4.1.2	Antecedentes	55
4.1.3	Justificación	56
4.1.4	Objetivos	56
4.1.4.1	Objetivo general	56
4.1.4.2	Objetivos específicos	56
4.1.5	Propuesta financiera de recuperación de cartera morosa	57
4.2	Avance de la implementación de la propuesta	59
4.2.1	Costos para la implementación de la propuesta	59
4.2.2	Costos del estudiante	60

4.3	Presentación de la propuesta del manual	61
4.3.1	Funciones del departamento de créditos y cobros	62
4.3.1.1	Jefe de Créditos y cobros	62
4.3.1.2	Auxiliar de créditos y cobros de registro	63
4.3.1.3	Auxiliar de cobros	64
4.3.1.4	Mensajero cobrador	65
4.3.2	Manual de políticas de créditos y cobros	66
4.3.3	Procedimiento de crédito	68
4.3.4	Procedimiento de cobro	73
	Conclusiones	82
	Recomendaciones	83
	Referencias Bibliográficas	84
	Anexos	85

Cuadros, Gráficas y Flujogramas

Cuadro No. 1	Comparativo del estado de resultados	31
Cuadro No. 2	Comparativo de ventas netas	32
Gráfica No. 1	Ventas netas comparativo 2011 vs 2010	33
Gráfica No. 2	Comparativo de gastos en relación a ventas años 2011 vs 2010	34
Gráfica No. 3	Utilidad bruta y antes impuesto comparativas 2011 vs 2010	35
Cuadro No. 3	Comparativo del balance general	37
Cuadro No. 4	Comparativo análisis de antigüedad 2010 y 2011	39
Gráfica No. 4	Comparativo antigüedad de cartera 2011 vs 2010	41
Gráfica No. 5	Comparativo mora en cartera 2011 vs 2010	41
Cuadro No. 5	Cartera en mora 80-20	42
Gráfica No. 6	Comparativo proveedores 2011 vs. 2010	44
Cuadro No. 6	Estado de flujo de efectivo	45
Cuadro No. 7	Razones financieras sobre estados financieros	47
Cuadro No. 8	Circularización de saldos 47 clientes	52
Cuadro No. 9	Expedientes de clientes de crédito 20 clientes	53
Cuadro No. 10	Sobregiro de crédito autorizado, 10 clientes	54
Cuadro No. 11	Comparativo con la ejecución de la propuesta	58
Cuadro No. 12	Presupuesto auxiliar de créditos y cobros	60
Flujograma 1	Procedimiento de créditos	72
Flujograma 2	Procedimiento de entrega de factura al crédito	75
Flujograma 3	Procedimiento de entrega de notas de crédito	77
Flujograma 4	Procedimiento de cobro	80

Resumen

Cumpliendo con los requisitos establecidos en el Cohorte 22 de la Universidad Panamericana dentro del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA-, se llevó a cabo la Práctica Empresarial Dirigida –PED-, en el departamento de créditos y cobros de la Empresa Fábrica la Principal, Sociedad Anónima. Empresa constituida y domiciliada en forma legal en la República de Guatemala.

El diagnóstico llevado a cabo en la Empresa Fábrica la Principal, Sociedad Anónima, se realizó mediante la aplicación de instrumentos y técnicas de investigación, las que consistieron en entrevistas a jefes de departamento y gerentes de áreas, lectura relacionada y el examen de la documentación legal y organigrama, lo que permitió obtener la información posible y pertinente para el conocimiento general de la Empresa y su entorno.

Las áreas susceptibles de mejora que presenta la Empresa Fábrica la Principal S.A., es la relacionada con la eficiencia de flujos de efectivo, generados por la cobranza de la cartera derivado de las ventas de producto, lo que provoca falta de liquidez en la Empresa incumpliendo con sus obligaciones de pago en general, al no realizar pagos oportunos, procedentes de un incremento acelerado de los porcentajes de mora en la cartera según los años revisados.

En el presente trabajo se incluye el análisis de resultados en todos sus aspectos relacionados a la cartera de clientes, evidenciando la falta de una ejecución y realización eficiente del trabajo sobre la misma, representando un alto riesgo en el futuro, mismo que ya se está evidenciando por la falta de liquidez, que le permitan cubrir sus obligaciones por carecer de los recursos financieros propios y el riesgo de pérdidas por incobrabilidad de cuentas mayores de dos años en mora.

Introducción

Partiendo del punto de vista del conocimiento que posee el profesional de la Contaduría Pública y Auditoría, se considera como un factor importante mantenerse actualizado y poner en práctica los conocimientos de su carrera profesional, en especial sobre temas de necesidad actual, como se presenta en el resultado de la investigación conducida sobre las cuentas por cobrar a clientes en la empresa determinada; como elemento fundamental en la generación de flujos de efectivo suficientes y necesarios para la operación de cualquier negocio.

El trabajo fue desarrollado en cuatro capítulos:

Capítulo 1: Muestra las generalidades de la Empresa en la cual se llevó a cabo la Práctica Empresarial Dirigida –PED-, que comprende los antecedentes, estructura organizacional, marco tributario y legal, planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, alcances y límites y marco teórico que se utiliza de apoyo.

Capítulo 2: Presenta la metodología utilizada en la elaboración de la práctica, revisión del diagnóstico efectuado y las técnicas aplicadas en la investigación para la identificación de las áreas de mejora dentro de la Empresa.

Capítulo 3: Aquí se muestra los resultados administrativos, financieros, económicos, de auditoría, tributarios obtenidos en la investigación por medio de aplicar la metodología necesaria.

Capítulo 4: Da a conocer la propuesta de solución a las mejoras previstas en el presente trabajo, directamente en el departamento de créditos y cobros y las áreas relacionadas, cuyo beneficio, al aplicarse en forma eficiente, dará incremento en los flujos de efectivo.

Por último se incluyen las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, cronograma y anexos.

CAPÍTULO 1

1.1 Antecedentes de la Empresa

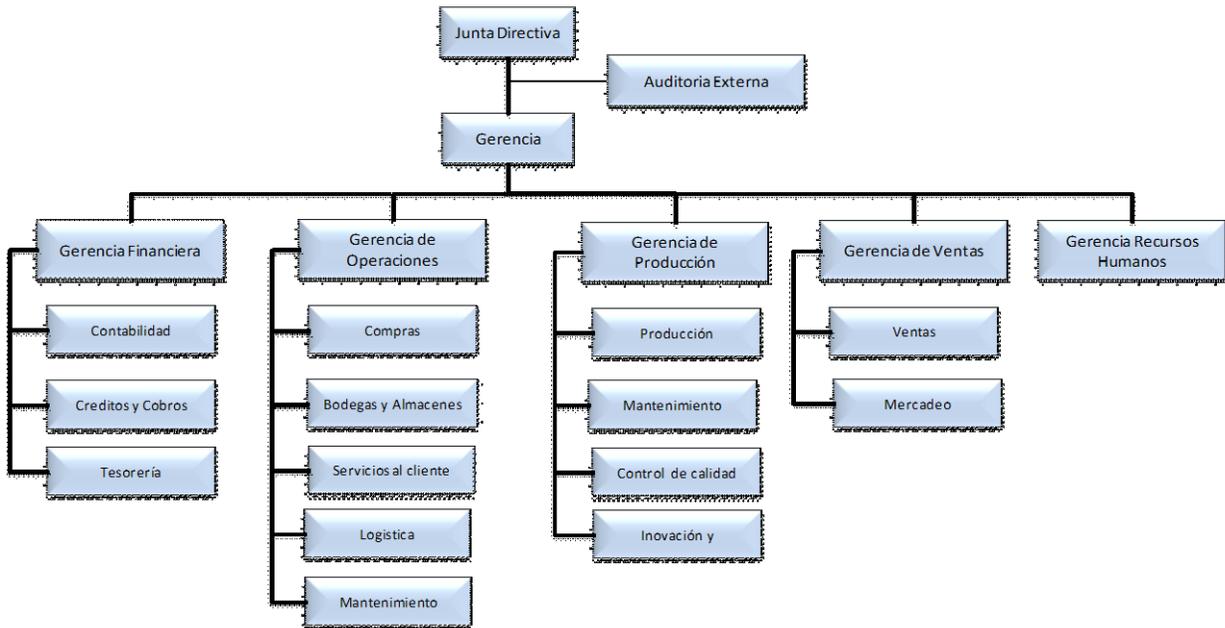
La Empresa “Fábrica La Principal, S.A.” se constituye el 12 de julio del año 1997 por plazo indefinido conforme a la Legislación de Guatemala, inscrita como Sociedad Anónima en el Registro Mercantil, se rige por las disposiciones del Código de Comercio y demás leyes nacionales; teniendo como objeto principal, la fabricación, comercialización, investigación y desarrollo, importación y exportación de materiales de construcción, así como diseño y construcción de obras y mano de obra que esto implica y otros.

En la actualidad es una Fábrica de block liviano de piedra pómez, block de concreto o pesado, adoquines, bovedillas, rustí-blocks coloreados, tubos de concreto, losa y muros prefabricados de concreto, que son elaborados con maquinaria computarizada de alta tecnología, cuenta con una planta de fabricación en el kilómetro 18.5 carretera al pacífico, Villa Nueva. La mayor producción y comercialización es el blocks liviano y uno de los productos líderes son las bardas perimetrales de concreto gris y coloreado integral, diseñando e instalando a los requerimientos de los clientes al entorno y sus necesidades

1.1.1 Estructura Organizacional

La dirección de la sociedad es ejercida en su orden jerárquico, por la asamblea general de accionistas, el gerente general y la administración. La estructura organizacional de la Empresa se conforma por la junta general de accionistas, que es una de las formas que adopta el órgano de administración y de representación de una Sociedad Mercantil en Guatemala. Sus funciones están acorde al Decreto número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio.

Organigrama:



Fuente: Elaboración Propia

Asamblea de Accionistas ó Junta Directiva.

Se encarga de designar a los administradores de la Sociedad, nombrar y remover al órgano administrativo, velar que la Empresa desarrolle sus actividades de forma óptima, autorizar ó rechazar los estados financieros auditados anualmente, conocer e interpretar la escritura de sociedad, las políticas, reglamentos y disposiciones que se dicten, conocer y resolver los asuntos que sean sometidos a consideración. De acuerdo a lo que establece la escritura de constitución se pueden desarrollar dos clases de asambleas generales: ordinarias y extraordinarias. En las asambleas ordinarias los integrantes se reunirán por lo menos una vez al año dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio social de la Empresa. Para las asambleas extraordinarias se reunirán los integrantes en cualquier tiempo para tratar temas de modificaciones de la escritura de sociedad de la empresa sobre incremento de capital, prórrogas del plazo de adquisición de acciones, para otorgar mandatos especiales.

Gerente general

Es el encargado del buen funcionamiento general de la Empresa, su principal función es la coordinación de las jefaturas de ventas, mercadeo. Vela por un adecuado plan estratégico anual, desarrollando objetivos y metas a corto y largo plazo, midiéndolos con indicadores y resultados mensuales. Tiene a su cargo el análisis, presentación y seguimiento del presupuesto y los resultados planteados a nivel Empresa y autorizados por la junta directiva.

Gerente de producción

Es el responsable del funcionamiento del área productiva y sobre el cumplimiento de objetivos establecidos por el gerente general, tiene a su cargo el manejo del personal de producción, el control de la maquinaria y equipo de producción y que las mismas estén en óptimas condiciones de trabajo, su función principal es producir y abastecer los requerimientos de ventas y bodegas en tiempo oportuno y con estándares de calidad para satisfacer las demandas de los clientes, promueve y prueba las innovaciones de nuevos productos para el mercado de la construcción.

Gerente de financiero

Es el responsable del funcionamiento adecuado de las áreas de contabilidad, créditos y cobros, tesorería, compras y de las finanzas en general. Mide el desempeño de la Empresa analizando los estados financieros para pronosticar, planear y determinar los riesgos económicos y contingencias, además lleva el control del flujo de efectivo y de los activos existentes de la Empresa.

Departamento de ventas

Es el departamento que tiene como objetivo alcanzar las metas a corto y largo plazo de ventas establecido por la gerencia general y su función es buscar las fuentes de negocios en el nicho de la construcción de edificios, casas etc., Contactar clientes y distribuidores para vender los productos fabricados.

Servicio al cliente

Tiene a su cargo atender al cliente directamente cuando el mismo hace requerimientos vía telefónica ó visita la Empresa, este departamento es el encargado de la facturación al contado y crédito, tiene estrecha relación con el departamento de ventas y créditos y cobros en el manejo de ventas y entrega de facturas al crédito al departamento de créditos y cobros y tesorería las de contado.

Contabilidad.

Es el área responsable de los registros de las transacciones contables, sus funciones principales es el registro de partidas contables de registro de compras, ventas, costos, depreciaciones, compra de activos etc., al igual de elaborar los estados financieros, cumplir con el cálculo y realizar el pago de impuestos fiscales a los que esta afecta la Empresa.

Jefe de créditos y cobros.

Atiende a los vendedores por los cobros que ingresan a la Empresa, confirma boletas de depósito en la banca en línea para las compras de contado y créditos, recepción pagos de con el mensajero cobrador que tiene asignado para la ciudad capital. Aplica los pagos en el sistema por medio del módulo de clientes. Prepara reportes para los vendedores de morosidad y crédito.

1.1.2 Marco Tributario y Legal

La Empresa de acuerdo a las leyes tributarias y legales de Guatemala está afecta y tiene la obligación del cumplimiento de las disposiciones que se indican en las leyes y decretos siguientes:

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

El Código de Comercio es la base principal de la Empresa ya que rige las actividades mercantiles que desarrolla la misma, desde su creación con la constitución de la Empresa hasta la disolución de las sociedades. Establece y regula los títulos de crédito y los contratos mercantiles en

particular utilizados en el país. Indica que las empresas mercantiles ubicadas en el territorio nacional están obligados a llevar contabilidad de acuerdo a la partida doble y bajo los principios de contabilidad generalmente aceptados, actualmente Normas Internacionales de Contabilidad / Normas Internacionales de Información Financiera (NIC/NIIF).

Código Tributario. Decreto número 6-91 del Congreso de la República de Guatemala.

El Código Tributario es la base principal que regula lo concerniente a la legalidad en materia tributaria, producido de la relación entre el fisco y la empresa por los diferentes impuestos que determina, al igual muestras sanciones, exoneraciones, recursos y procedimientos que el fisco y la Empresa deben cumplir en materia tributaria y legal.

Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto número 26-29 del Congreso de la República de Guatemala.

El código del Impuesto Sobre la Renta, establece en el Artículo número dos que están afectas todas las rentas y ganancias de capital obtenidas en el territorio nacional. De acuerdo a lo establecido en el Artículo 72 la Empresa está inscrita bajo el Régimen Optativo de pago del Impuesto Sobre la Renta que se declara con base a cierres parciales en forma trimestral y al final del ejercicio fiscal anual contable, en forma definitiva.

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

La ley del Impuestos al Valor Agregado establece que toda empresa debe estar inscrita según lo estipulado en el Artículo número uno, que establece el Impuestos al Valor Agregado sobre compras y ventas que la Empresa adquiere ó preste, dicho impuesto debe estar incluido en las facturas, el débito está incluido en el valor de las ventas a clientes y el crédito en las facturas de compra ó servicios adquiridos, la diferencia entre debito y crédito constituyen el impuesto a pagar, caso contrario constituye un crédito fiscal que se extingue con los débito de compras futuras.

Impuesto Sobre Productos Financieros Decreto número 26-95 del Congreso de la República de Guatemala.

La ley Sobre Productos Financieros regula un impuesto del 10%, la base imponible la constituye la totalidad de ingresos por concepto de intereses de cualquier naturaleza, en su mayoría por bancos quienes realizan la retención de dicho impuesto.

Impuesto de Solidaridad Decreto número 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala.

La ley del Impuesto de Solidaridad se genera al realizar actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional. De acuerdo al Artículo número siete de esta ley, la base imponible resulta de la que sea mayor entre:

- La cuarta parte del monto del activo neto.
- La cuarta parte de los ingresos brutos.

De acuerdo al Artículo número once del citado Decreto, el Impuesto de Solidaridad y el Impuesto Sobre la Renta podrán acreditarse entre sí, logrando optar los contribuyentes por el procedimiento según las siguientes literales:

- a. noma que el Impuesto de Solidaridad ISO pagado durante los cuatro trimestres del año calendario podrá acreditarse al pago del Impuesto Sobre la Renta ISR hasta agotarlo durante los tres años calendarios inmediatos siguientes.
- b. Los pagos trimestrales del Impuesto Sobre la Renta ISR podrán acreditarse al pago del Impuesto de Solidaridad ISO en el mismo año calendario. Los contribuyentes que se acojan a esta forma podrán cambiarse únicamente con autorización de la Administración Tributaria previa solicitud.

Código Civil. Decreto Ley número 106 del Congreso de la República de Guatemala.

El código civil establece en el Artículo número mil quinientos catorce, las acciones de cualquier comerciante para cobrar el precio de los objetos vendidos prescriben en dos años. De acuerdo a lo

establecido en el Artículo número mil quinientos seis de la misma ley “Interrupción de la Prescripción” se da en los siguientes casos:

1. (Artículo 106 del Decreto-Ley número 218) Por demanda judicial debidamente notificada o por cualquier providencia precautoria ejecutada.
2. Si la persona a cuyo favor corre la prescripción, reconoce expresamente, de palabra o por escrito, o tácitamente por hecho indudable, el derecho de la persona contra quien prescribe.
3. Por el pago de interese ó amortizaciones por el deudor.

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

El Decreto de la Ley de Actualización Tributaria establece en su Artículo número veintiuno costos y gastos deducible, en el inciso número veinte las cuentas incobrables siempre que se originen en operación del giro habitual del negocio y únicamente por operaciones con sus clientes, sin incluir créditos fiscales ó prestamos a funcionarios ó empleados o a terceros, y que no se encuentren garantizados con prenda ó hipoteca y se justifique tal calificación mediante la presentación de los documentos y registros generados por un sistema de gestión de cobranza administrativa, que acrediten la gestión de los cobros hechos, o de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente, antes que opere la prescripción de la deuda o que la misma sea calificada de incobrable.

Esta ley indica en el inciso 20, que se puede establecer una creación de una reserva de provisión para cuentas incobrables que no podrá exceder del 3% de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar excluidas las que tengan garantía hipotecaria o prendaria, al cierre de los períodos anuales en liquidación

Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos. Decreto número 37-92 del Congreso de la República de Guatemala.

El impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos es un impuesto indirecto que grava los documentos públicos que contiene actos y contratos que, por su carácter y contenido son sujetos de verificación por parte de la institución fiscalizadora y obligada al pago

de timbres fiscales a través de estampillas, máquinas porteadores y otras forma legalmente autorizada por la Superintendencia de Administración Tributaria SAT.

Impuesto a la Distribución de Petróleo, Crudo y Combustibles Derivados del Petróleo (IDP) Decreto número 38-92 del Congreso de la República de Guatemala

El presente impuesto grava el consumo de combustibles de los vehículos, camiones y maquinaria de su propiedad y se cancela cuando se abastece el mismo.

Código de Trabajo. Decreto número 1441 del Congreso de la República de Guatemala.

El presente código de trabajo establece y regula los derechos y obligaciones de trabajadores y patronos de toda empresa constituida y registrada de forma legal. La Empresa está inscrita desde el año que fue constituida realizando pagos mensuales de cuotas patronales y laborales. Todos los trabajadores se les deduce el 4.83% mensual de su cuota laboral y la empres paga el 10.67% de cuota patronal, adicional el 1% de IRTRA y 1% de INTECAP que se calcula sobre la base de los sueldos y salarios que se paga a los trabajadores en nómina.

El mismo código regula en el título segundo, contratos y pactos de trabajo. Contrato individual de trabajo, la empresa con el empleado al inicio de sus labores firman contrato individual de trabajo.

Impuesto Sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos. Decreto número 70-94 del Congreso de la República de Guatemala.

El presente impuesto se realiza un pago anual por el derecho de circulación de vehículos, en el presente caso los vehículos, camiones y furgones de la Empresa que se utilizan para el giro normal del negocio en la logística de despachos de producto a clientes.

1.2 Planteamiento del problema

Conforme el diagnóstico que se realizó a la Empresa sujeta de estudio, se comprobó que no cuenta con procedimientos para la operación y control de la gestión que involucra las cuentas por cobrar, hecho que afecta directamente la situación financiera y económica al no existir una

política de créditos y cobros definida, desde el punto de vista financiero; la recuperación de los saldos se realiza de forma tardía y débil causando la prescripción de las mismas, llegando a la pérdida de la oportunidad de recuperación de los saldos pendiente por los clientes afectando el equilibrio financiero de la Empresa de su liquidez y solvencia para el pago de sus obligaciones. Desde el punto de vista económico y financiero no se optimiza el potencial del capital de trabajo operacional ya que los créditos no son analizados y garantizados en su otorgamiento, limitando créditos a clientes potenciales y otorgando créditos a clientes de alto riesgo sin garantía. Por lo expuesto con anterioridad la Empresa se encuentra expuesta a riesgos, deficiencias e irregularidades que de no ser corregidos será afectada deteriorando el patrimonio.

La Empresa presenta debilidades de control interno en el rubro de cuentas por cobrar y es necesario realizar la evaluación y propuesta de un manual de procedimientos en el departamento de créditos y cobros, ventas, facturación y contabilidad para que exista una coordinación documentada que indique los pasos, procesos y lineamientos para contar con la documentación adecuada para un cobro oportuno.

Algunas fábricas de materiales para la construcción no cuentan con una base de análisis adecuada de créditos y un seguimiento de cobros, viéndose afectadas por malos manejos colocando el capital de la empresa en un alto riesgo, influyendo así en los resultados de la misma, al no contar con los procedimientos, métodos, manuales, análisis crediticio etc., indispensables para analizar y tomar decisiones adecuadas, volviéndose menos competitivos en el mercado al no poder lograr resultados satisfactorios.

1.2.1 Hallazgos importantes

Se determinó que no existe un control interno escrito en el departamento de créditos y cobros específico, que establezca de forma ordenada los procedimientos para el análisis de crédito.

Al revisar los expedientes de clientes se determinó que la mayoría carecen de información y documentación de soporte, no cuentan con las autorizaciones respectivas del crédito otorgado a cada cliente. La mayor parte de clientes carecen de expediente.

Se envían estados de cuenta a los clientes por medio de los vendedores proceso que es mensual ó cada dos meses retrasando así la gestión de cobro y el regreso lento de dinero financiado al cliente.

No se genera la estimación para cuentas incobrables existiendo cuentas que sobrepasan los dos años con vencimiento, que de acuerdo al Código Civil ya prescribieron.

Los anticipos a los empleados se llevan junto con la cartera de clientes.

No se cuenta con metas ni indicadores que evalúen la eficiencia del departamento de créditos y cobros.

No cuentas con una adecuada segregación de funciones.

La presente evaluación sugiere procedimientos, políticas, controles y lineamientos para optimizar la recuperación de la cartera en mora y un adecuado análisis crediticio que permita obtener en dicho estudio el requerimiento de garantía que soporte el crédito a otorgar, así hacer eficiente el registro e información de las cuentas por cobrar, requisitos necesarios para determinar la incobrabilidad de una cuenta con saldo morosos y las diversas formas en que se interrumpe dicha prescripción, aspectos que son necesarios para el manejo adecuado de las cuentas por cobrar optimizando el patrimonio de la Empresa.

1.3 Justificación

El presente trabajo de estudio llamado “ Propuesta de un manual de políticas y procedimientos administrativos y financiero de las cuentas por cobrar de una fábrica de materiales para la construcción” se justifica ya que evidencia las deficiencias de control interno, falta de procedimientos y análisis de un adecuado otorgamiento de crédito, dicho manual presenta las opciones adecuadas que permitirán alcanzar un adecuado registro y control de las cuentas por cobrar, así mismo los lineamientos para los créditos y los procedimientos para controlar y gestionar los saldos vencidos en mora, así mismo el paso para declarar la incobrabilidad fiscalmente.

1.4 Pregunta de investigación

De acuerdo a lo establecido con anterioridad surge la interrogante.

¿Cual es el impacto que causa un porcentaje elevado de morosidad en la cartera de cuentas por cobrar y qué opciones correctivas y preventivas se puede realizar para lograr una recuperación inmediata y eficiente de las cuentas con saldos en mora de clientes de la Empresa, y cómo garantizar los nuevos otorgamientos de créditos para disminuir el riesgo de carteras en mora e incobrables?.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

- Establecer y proponer los procedimientos y políticas adecuadas, que conlleven al mejor funcionamiento de la gestión y registros de las actividades de crédito otorgados y la cobranza oportuna a clientes.

1.5.2 Objetivos específicos

- Establecer procedimientos de crédito para el análisis adecuado de clientes que contenga las autorizaciones de los créditos.
- Desarrollar reportes estándar sobre morosidad, cobranza y riesgo de incobrabilidad manteniendo al personal involucrado, informado constantemente.
- Determinar Políticas crediticias y de cobranza que nos permitan tener lineamientos uniformes para los registros y gestiones de crédito y cobro.
- Establecer procedimientos de cobranza adecuados, para que la misma se realice de forma oportuna con las técnicas y herramientas de cobro efectivas.

1.6 Alcances y límites

1.6.1 Alcances

Para la presente investigación se permitió el acceso al departamento de créditos y cobros de la Empresa para la evaluación de las cuentas por cobrar, registros auxiliares, entrevista con el personal para conocer los procesos de operación actual desde el proceso de ventas al crédito y contado hasta su cobranza, recibos de caja, depósitos bancarios, control manuales en cuadernos y expedientes de clientes. Reporte de cartera elaborado para determinar la morosidad.

1.6.2 Límites

Por requerimiento de la gerencia general y financiera las cifras de los reportes e informes analizados y nombre de la Empresa se han cambiado por política de seguridad de los socios y ejecutivos de la Empresa; para efectos del presente trabajo, la Empresa se identifica como Fábrica la Principal Sociedad Anónima. Los valores se modificaron en un porcentaje y no se permitió revisar todos los reportes financieros.

1.7 Marco teórico

1.7.1 Contabilidad

Es la ciencia social que se encarga de estudiar, medir, analizar y registrar el patrimonio de las organizaciones, empresas e individuos, con el fin de servir en la toma de decisiones y control, presentando la información previamente registrada, de manera sistemática y útil para las distintas partes interesadas. Posee además una técnica que produce sistemáticamente y estructuralmente información cuantitativa y valiosa, expresa en unidades monetarias acerca de las transacciones que efectúan las entidades económicas y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con la finalidad de facilitar a los diversos públicos interesados.

La finalidad de contabilidad es suministrar información en un momento dado y de los resultados obtenidos durante un período de tiempo, que resulta de utilidad a los usuarios en la toma de sus decisiones, tanto para el control de la gestión pasada, como para las estimaciones de los resultados futuros, dotando tales decisiones de racionalidad y eficiencia. <http://es.m.wikipedia.org/wiki/Contabilidad> consultado 16 Agosto 2012

1.7.2 Finanzas.

Se define por el conjunto de actividades que incluyen procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad de que una unidad económica como persona, empresa ó estado, optimice tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de los mismos durante el desarrollo de sus negocios o actividad productiva empresarial.

Las finanzas son la planeación de los recursos económicos, para que su aplicación sea de la forma más óptima posible, además de investigar sobre las fuentes de financiamiento para la captación de los mismos cuando la empresa tenga necesidades, busca la reducción de incertidumbre de la inversión, todo esto con la finalidad de obtener las máximas utilidades por acción o la rentabilidad de la empresa. Por ello el concepto de finanzas debe englobar a las empresas y a la actividad productiva que estas brindan en el mercado nacional e internacional, es decir los resultados de desarrollo. <http://www.forex.mx/blog/index.php/conceptos-de-finanzas/> consultado 16 Agosto 2012

1.7.3 Control interno

Existen sistemas de control interno, los cuales son promovidos por el gerente financiero, es el que adopta las medidas necesarias para su buen funcionamiento y sistemas de control, quien ejerce además las funciones administrativas sobre el personal contable, tesorería, créditos y cobros para el funcionamiento adecuado de las operaciones.

1.7.3.1 Control interno según COSO

El control interno es un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable para la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

Como proceso.

- Es un medio para alcanzar un fin, no es un fin en sí mismo.
- No es un evento o circunstancia sino una serie de acciones que permean en las actividades de una organización.
- Es una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión e integradas a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión.
- Los controles deben constituirse dentro de la infraestructura de la organización y no sobre ella.

Es llevado a cabo por la dirección y el resto del personal.

- Es efectuado por personas.
- Es ejecutado por la gente de una organización a través de lo que ellos hacen y dicen. La gente diseña los objetivos de la entidad y establece los mecanismos de control.
- La dirección es responsable de la existencia de un eficaz y eficiente sistema de control. Aunque los directores tienen como obligación primaria la vigilancia del control, también proporcionan directrices y aprueban ciertas transacciones y políticas.
- Cada individuo dentro de la organización tiene algún rol respecto al control interno.

Proporciona una seguridad razonable.

- No asegura con certeza el cumplimiento de los objetivos de la organización, sino que contribuye a ello.
- No importa lo bien diseñado que esté el sistema de control, lo más que se puede esperar es que proporcione una seguridad razonable.

Eficacia del sistema de control interno

La eficacia del control interno se puede dar en tres niveles distintos. El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías respectivamente, si la dirección de la unidad tiene la seguridad razonable de que:

- Dispone de la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la unidad.

- Se prepara de forma fiable la información financiera de la misma.
- Se cumplen las leyes y normativa a las que se encuentra sujeta.

Si bien el control interno es un proceso, su eficacia es el estado o la situación del proceso en un momento dado.

Los cinco componentes del control interno.

De acuerdo al marco COSO, el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí.

Estos derivarán de la manera en que la dirección dirija la unidad y estarán integrados en el proceso de dirección. Los componentes serán los mismos para todas las organizaciones (sean públicas o privadas) y dependerá del tamaño de la misma la implantación de cada uno de ellos.

Los componentes son:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo www.ain.gub.uy/sector_publico/normas_ctrl_interno.pdf
consultado el 15 junio de 2,012

Son las operaciones en las cuales la empresa centraliza la información, y cuyo estudio se basa en la verificación del tratamiento y custodia de datos, sobre funciones mediante una observación, comprobación o verificación independiente. Es un proceso efectuado por el consejo de administración y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos. (Coopers & Lybrand, 1997:16).

1.7.4 Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como efectivo, aceptaciones, etc., y que por lo tanto pueden ser cobrados. Las cuentas por cobrar constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas a los departamentos de créditos y cobranza, contabilidad, tesorería y finanzas. Las cuentas por cobrar son el total de todo el crédito extendido por una empresa a sus clientes; esta cuenta del estado de posición financiera representa cuentas no pagadas adeudadas a la Empresa. Desde el punto de vista del administrador financiero la cantidad de dinero de las cuentas por cobrar se puede dividir en dos partes. Una de ellas representan los desembolsos de caja efectuados por la empresa al proporcionar los productos que se han vendido; la otra, es la diferencia entre los desembolsos de caja y los precios de venta de los productos. La porción de desembolso de caja es la inversión real de la empresa en cuentas por cobrar; lo restante representa utilidades contables.

1.7.5 Clasificación de cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas como de exigencia inmediata: Corto plazo y a largo plazo.

- A corto plazo: aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor de un año.
- A largo plazo: su disponibilidad es a más de un año.

1.7.6 Procedimientos de auditoría en las cuentas por cobrar

En cada país existen legislaciones que regulan los procesos de auditoría a utilizar emitidas por los colegios profesionales, sin embargo, existen las Normas Internacionales que contienen los lineamientos y procedimientos reconocidos a nivel internacional para la realización de una auditoría. Aunque el trabajo se enfoca en una parte de los estados financieros (cuentas por cobrar), también se hace necesario observar los siguientes procedimientos:

- Estados financieros y cuentas relacionadas con cuentas por cobrar.
- Confirmaciones de cuentas por cobrar.
- Fiabilidad de confirmaciones.
- Dificultad de confirmaciones.
- Procedimientos alternativos.
- Verificación de descuentos, devoluciones, abonos.
- Cobrabilidad de la cuentas por cobrar.
- Estimaciones o incobrabilidad de cuentas por cobrar.

Además deben efectuarse:

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

<http://es.scribd.com/doc/7775716/Cuentas-Por-Cobrar> consultado el 15 junio de 2,012

1.7.7 Clientes

En la antigüedad, la palabra clientes se refería a la careta que utilizaban los actores cuya finalidad era no revelar su identidad. En la actualidad, clientes son todas aquellas personas que deben a un negocio o empresa, mercadería o servicios adquiridos a crédito y a quienes no se exige especial garantía documentada. Bajo este rubro se registran las cuentas por cobrar que posee la empresa y que provienen de las ventas de los bienes y servicios. <http://es.scribd.com/doc/7775716/Cuentas-Por-Cobrar> consultado el 15 junio de 2,012

1.7.8 Efectos tributarios en las cuentas por cobrar

Las leyes tributarias de cada país rigen la forma en que debe tratarse una cuenta por cobrar con el objetivo principal de evitar defraudación y evasión de impuestos. En Guatemala, la autoridad fiscalizadora requiere entregar al cliente facturas legales autorizadas como constancia de ventas de productos o prestación de servicios, (Ley al valor Agregado Decreto número 27-92 del Congreso de la República de Guatemala Artículo treinta y siete).

Si la entidad fiscalizadora detecta y comprueba que no se realiza la entrega de la factura, notificará a la Empresa sobre el inicio de acciones legales para aplicar las sanciones que puede llegar hasta el cierre temporal de la empresa. (Código Tributario, Decreto número 6-91 del Congreso de la República de Guatemala Artículos ochenta y cinco y ochenta y seis)

Se establece que las cuentas por cobrar que se consideran incobrables, pueden operarse y declararse a través de los métodos contables siguientes:

- Método directo

Todas las cuentas incobrables se operan como gasto, siempre que sea comprobada su incobrabilidad o existan pruebas judiciales.

- Método indirecto o reserva

Crear anualmente una reserva hasta el límite del 3% sobre el saldo de las cuentas por cobrar. Para efectos de cálculo de la provisión, tomando en cuenta el alto grado de morosidad, la Empresa opta por el criterio de cálculo desde el punto de vista financiero. (Ley del Impuesto Sobre la Rentas Decreto número 26-92 del Congreso de la República de Guatemala, Artículo treinta y ocho, inciso q).

Siempre que se originen en operaciones del giro habitual del negocio y únicamente con operaciones con sus clientes, sin incluir créditos fiscales, prestamos a funcionarios o empleados o a terceros, y que no se encuentren garantizados con prenda ó hipoteca y se justifique tal calificación mediante la presentación de los documentos o registros generados por un sistema de gestión de cobranza administrativa, que acredite los requerimientos de cobro hechos ó de acuerdo a los procedimientos establecidos judicialmente, antes que opere la prescripción de la deuda o que la misma sea calificada como incobrable.

En caso que posteriormente se recupere total ó parcialmente una cuenta incobrable que hubiere sido deducida de la renta bruta, su importe debe incluirse como ingreso gravado en el periodo de liquidación en que ocurra la recuperación.

Los contribuyentes que no apliquen lo establecido en el párrafo anterior pueden optar por deducir la provisión para la información de una reserva de valuación, para imputar a esta las cuentas incobrables que se registren en el período de liquidación correspondiente. Dicha reserva no podrá exceder del 3% de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar, excluidas las que tengan garantía hipotecaria ó prendaria, al cierre de cada uno de los períodos anuales en liquidación; y, siempre que dichos saldos deudores se originen del giro habitual del negocio; y, únicamente por operaciones con sus clientes. Los cargos a la reserva deberán justificarse y documentarse con los requerimientos de cobro administrativo hechos, o de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente. (Ley de Actualización Tributaria, Impuesto Sobre la Renta, Decreto número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala Artículo veintiuno numeral 20).

1.7.9 Cuentas por cobrar e incobrables

“Las cuentas por cobrar son los importes que adeudan terceras personas a la Empresa, existen cuentas por cobrar derivadas de las operaciones de la Empresa y existen cuentas por cobrar que no corresponden a operaciones de la Empresa” (Meza, C. 2007: 63)

1.7.9.1 Prescripción de las cuentas por cobrar

Las cuentas x cobrar prescriben en dos años, que determina la acción de cualquier comerciante para cobrar el precio de los objetos vendidos. (Código Civil Decreto Ley número Artículo 1514)

El objetivo primordial de las cuentas por cobrar consiste en registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la Empresa. Las cuentas por cobrar no son más que la extensión de un crédito comercial a los clientes por un tiempo prudencial; en la mayoría de casos, es un instrumento utilizado por la mercadotecnia para promover las ventas y por ende, las utilidades. El autor Gitman L. (1996, p94) opina que “las

cuentas por cobrar representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuenta abierta con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer a nuevos”.

1.7.9.2 Recuperación de una cuenta declarada como incobrable

“Si esto sucediera, habría que hacer dos asientos de diario. El primero sería “darle vuelta” al asiento cancelación por declararse incobrable, y luego se hace el asiento para recibir el dinero del pago realizado.” (Meza, C. 2007: 74)

1.7.9.3 Interrupción de la prescripción en las cuentas por cobrar.

La interrupción de las cuentas por cobrar se da en los siguientes casos:

- Por demanda Judicial debidamente notificada o por cualquier providencia precautoria ejecutas. (Decreto-Ley número 218 Artículo ciento seis)
- Si la persona a cuyo favor corre la prescripción, reconoce expresamente, de palabra o por escrito, o tácitamente por hecho indudable, el derecho de la persona contra quien prescribe.
- Por el pago de intereses ó amortizaciones por el deudor. (Código Civil Decreto 106, Artículo mil quinientos seis)

1.7.10 Rotación de cuentas por cobrar

El análisis por medio de razones financieras ayuda a determinar la rotación de cuentas por cobrar a clientes, su convertibilidad y el período promedio de cobranza para que en base a lo encontrado, cambie total o parcialmente o reafirme las políticas de cobranza y otorgamiento de crédito pactados. [http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/08/administración financiera de cuentas por HTML](http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/08/administración-financiera-de-cuentas-por-HTML) consultado el 10 de abril de 2,012.

1.7.11 Reglas de presentación

Según su disponibilidad, las cuentas por cobrar se clasifican como: a corto y a largo plazo.

Las cuentas por cobrar a corto plazo serán aquellas cuya exigibilidad sea menor a un año a partir de la fecha de presentación de los estados financieros; y las cuentas por cobrar a largo plazo, aquéllas cuyo pago debe realizarse en un plazo mayor de un año.

Las cuentas por cobrar deberán presentarse en el activo corriente, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC No. 1: 17).

1.7.12 Políticas

"Consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones." (Koontz, Weihrich, 2002: 130).

"Son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites." (Koontz, Weihrich, 2002: 163).

1.7.12.1 Políticas de cobro

Son los procedimientos que una empresa sigue para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento. La efectividad de éstas en los cobros se puede evaluar en forma parcial al examinar el nivel de estimación de cuentas incobrables. Este nivel no depende sólo de los lineamientos de cobro establecidos sino también de los parámetros para los créditos en la cual se basa su aprobación. Si se supone que el nivel de cuentas malas atribuible a las directrices de crédito de la empresa es constante, puede esperarse un aumento en los gastos de cobro para reducir las cuentas de difícil cobranza de la empresa. El aumento en los gastos de cobro debe reducir la estimación de cuentas incobrables y el período medio de cobros, aumentando las utilidades.

Los costos de esta estrategia puede incluir la pérdida de ventas además de mayores gastos de cobro si el nivel de la gestión de cobranza es demasiado intenso; en otras palabras, si la empresa apremia demasiado a sus clientes para que paguen sus cuentas, estos pueden molestarse y llevar sus negocios a otra parte, reduciendo las ventas de la empresa.

La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobro; si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un período razonable antes de iniciar los procedimientos de cobranza.<http://www.monografias.com/trabajos42/cuentas-por-cobrar/cuentas-por-cobrar2.shtml> consultado el 10 de julio de 2,012.

1.7.13. Procedimientos

"Son los planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades." (Koontz,.Wehrich, 2002: 131).

1.7.13.1 Procedimientos de control

Al igual que control interno es: "Un sistema que incluye todas las medidas adoptadas por una organización con el fin de: (1) proteger sus recursos contra despilfarro e ineficiencia; (2) asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y operaciones; (3) asegurar el estricto cumplimiento de las políticas trazadas por la compañía; y (4) evaluar el nivel de rendimiento en los diferentes departamentos o divisiones de la compañía" (Meigs, Johnson, 1988: 5).

CAPÍTULO 2

2.1 Metodología

La investigación realizada fue descriptiva, misma que tiene carácter cualitativo y cuantitativo. Se recabaron diferentes documentos y las observaciones en el área de trabajo.

La investigación descriptiva consiste “en llegar a conocer las situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una interrogante o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalidades significativas que contribuyan al conocimiento”. (Deobold. 2006. p. 1).

La Investigación descriptiva, también conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea. Por ejemplo, la búsqueda de la enfermedad más frecuente que afecta a los niños de una ciudad. El lector de la investigación sabrá qué hacer para prevenir esta enfermedad, por lo tanto, más personas vivirán una vida sana.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_descriptiva consultado 24 julio 2012.

2.2 Sujetos de la investigación

El sujeto principal de la investigación es la Empresa “Fábrica la Principal S.A.”, ubicada en kilómetro 18.5 carretera al pacífico, Villa Nueva, así como las áreas que inciden en el proceso de registro, control y recuperación de las cuentas por cobrar las cuales son: gerencia general, dirección financiera a través de los departamentos de créditos y cobros, contabilidad, así como el personal involucrado en la investigación, como lo son jefe de ventas, servicio al cliente, recursos humanos, y el personal de la dirección financiera al que fue entrevistado.

2.2.1 Documentación revisada.

- Solicitud de crédito y expediente de cliente (solicitud elaborada, copias de estados de cuenta bancarios, nombramiento de representante legal, cédula de vecindad etc.).
- Proceso de análisis de solicitud de crédito
- Nota de envío.
- Pedido del cliente u orden de compra.
- Constancia de entrega de factura para trámite de pago.
- Rendición de cobranza de cobradores y vendedores (recibos, detalle de cobros y depósito bancario).
- Documentación generada por el sistema auxiliar, por la aplicación de recibos de pago y póliza de diario.
- Documentación para cobro judicial (abogado).

2.3 Instrumentos.

Los instrumentos a utilizar serán los siguientes:

- Entrevista:
Se utiliza para recabar información en forma verbal a través de preguntas propuestas.
- Cuestionario:
Es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada

planificación, con el fin de que sus respuestas puedan ofrecer toda la información que se necesita obtener.

- **Observación:**

Consiste en observar con atención el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. En ella se apoya el investigador para obtener mayor número de datos.

Los métodos generales de análisis deductivo (de lo general a lo particular) e inductivo (de lo particular a lo general) fueron aplicados en los procesos de análisis documental y de campo.

2.4 Técnicas utilizadas:

- **Entrevistas:** se puede definir como una entrevista cara a cara con los sujetos de la investigación para recopilar la información, se realizaron entrevistas al gerente financiero, contador general, al personal de la créditos y cobros y al personal de ventas al crédito, para determinar la unidad de criterios, y las causas de los saldos en mora y los procedimientos de control interno empleados en la Empresa.
- **Análisis de información documental:** se examinaron los manuales de procedimientos vigentes para establecer el nivel de efectividad de los mismos, las mediciones del desempeño actuales y la documentación en que se basan los análisis y conciliaciones de cuentas ya efectuadas, al verificar el grado de cumplimiento de los procedimientos y con ello sugerir las mejoras correspondientes.
- **Observación:** durante este proceso se observó cómo ejecutan los empleados sus labores; y se midió el grado de conocimiento, cumplimiento y ejecución de los procedimientos establecidos, dentro de este proceso la observación está ligada a los conocimientos adquiridos por parte del investigador.

- Análisis FODA: Mediante esta técnica se analizó su competencia, las características internas y externas, para determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, por lo tanto es una herramienta que permite conocer la situación real de la entidad Anexo 11.

2.5 Procedimientos

Para realizar el presente trabajo se recopiló información general de la Empresa, organización, giro habitual del negocio, actividad comercial, información financiera, políticas, etc., con el propósito de lograr un diagnóstico que permitió conocer sus necesidades y proponer las posibles soluciones a ellas.

Para el efecto, se realizaron los siguientes procedimientos:

- Evaluación y análisis de políticas de crédito que la Empresa otorga a clientes.
- Evaluación de procedimientos de cuentas por cobrar, labor de cobranza, cobro de cartera.
- Evaluación del proceso de investigación y análisis de clientes y determinación de crédito otorgado.
- Evaluación del proceso que se lleva para cuentas de difícil cobro previo al cobro judicial.
- Análisis del efecto fiscal de cuentas por cobrar en la determinación del impuesto sobre la renta anual derivado de una mala supervisión y administración de la cartera.
- Aplicación de índices financieros a fin de tener una mejor visión de la situación de la Empresa y del rubro que ocupa esta investigación.

2.6 Aportes

2.6.1 Aportes al país

- Contribuir con un aporte importante para el país ya que son lineamientos y pasos que apoyan al sector empresarial a optimizar los recursos con relación a las actividades económicas y empresariales derivado de un buen control de las cuentas por cobrar y cobranza a clientes, conociendo que el crecimiento y desarrollo de un negocio trae consigo un buen desempeño administrativo, por consiguiente, una efectiva contribución con las leyes del país.

2.6.2 Aportes a la universidad

- Contribuir con un aporte al concluir ésta práctica, con el informe final del estudio realizado a la Empresa sujeto de estudio, con el objetivo que sirva de guía a otros estudiantes y catedráticos para material didáctico en el caso específico del estudio que se realizó.

2.6.3 Aportes a la empresa

- Colaborar con la propuesta de un manual de procedimientos que contenga las bases y políticas establecidas y aprobadas por la gerencia general para el efectivo y adecuado registro contable y control de los cuentas por cobrar, detectando las deficiencias en el manejo y supervisión de la cartera de clientes, el objetivo del manual es brindar por escrito los pasos que se deben seguir desde el análisis de crédito, hasta el cobro de las facturas, este manual será de uso general en la Empresa.

2.6.4 Aportes al profesional

- Proporcionar este material como apoyo al profesional para enriquecer el conocimiento necesario, de la importación de realizar un análisis adecuado de entidades que solicitan crédito, determinando factores internos y externos que afectan su situación económica y financiera y que pueden causar pérdida de capital de trabajo operacional a las empresas que otorgan crédito sin un análisis adecuado.

2.6.5 Aportes al estudiante.

- Instrumento que le permitirá poner en práctica el conocimiento adquirido durante el transcurso de la carrera como Contador Público y Auditor, así mismo como apoyo a su experiencia laboral en las aéreas financieras y administrativa donde las aplique.

Capítulo 3

3.1 Resultado de la investigación

De acuerdo a la investigación realizada y con la aplicación de técnicas y herramientas necesarias basadas en la metodología establecida, se presenta en este capítulo las deficiencias y hallazgos detectados en la Empresa objeto de estudio en el área de administración, financiera y fiscal, cuyas actividades son desarrolladas con base a la experiencia y conocimiento empírico de las personas responsables de cada área y de acuerdo a los conocimientos obtenidos de las personas que han ocupado con anterioridad dichos puestos de trabajo; además, aún cuando existen políticas internas en la Empresa, estas no están escritas en ningún manual por lo que no son atendidas y puestas en práctica por los empleados y dificulta cuando hay cambio de personal.

Las deficiencias y hallazgos detectados causan un impacto importante en diferentes áreas de la Empresa y se detallan a continuación:

3.2 Análisis de los resultados.

3.2.1 Área administrativa

- No existe manual de funciones que describa las labores que deben realizar los empleados de las diferentes áreas. En el departamento de crédito y cobros existen políticas transmitidas de forma verbal que de acuerdo a la interpretación de las jefaturas son mal comprendidas al igual existen procedimientos muy antiguos que no han sido actualizados para optimizar el proceso de la administración, registro y control de los saldos de clientes y el cobro de la cartera; el personal desarrolla su actividad con base a su propia experiencia y juicio o por información obtenida de personas que laboran para el departamento de créditos y cobros.
- Poca comunicación entre el personal que realiza la facturación por ventas al crédito y contado con el departamento de créditos y cobros. Cuando los clientes se presentan a la Empresa para cancelar las facturas por ventas al crédito ó contado, no se comunica al departamento de cobros. Por falta de comunicación, las facturas quedan pendientes de cancelarse en el registro contable y los depósitos en la conciliación bancaria, al igual se programan visitas del cobrador

a los clientes quienes presentan los documentos que respaldan el pago, ocasionando con ello, pérdida de tiempo y gastos innecesarios de combustible etc.

- El jefe de créditos y cobros carece del conocimiento y habilidades para elaborar acuerdos de pago con los clientes, exigir a clientes morosos el pago de su cuenta, solicitar autorización para enviar al abogado de la Empresa expedientes de clientes morosos para realizar la cobranza extra judicial y por la vía judicial, reportes básicos para informar el desarrollo y saldos de las cuentas por cobrar cliente, el análisis de los expedientes de clientes, no cuenta con contratos ó pagares para formalizar deudas atrasadas.
- La persona que ocupa la posición de gerente financiero no permanece en la Empresa lo cual dificulta al jefe de créditos y cobros solicitar autorizaciones ó elevar los casos importantes a una instancia con mayor jerarquía, en la mayoría de ocasiones se busca al gerente general para las autorizaciones enfocando la necesidad de ventas como prioridad.
- El jefe de créditos y cobros se encuentra con la limitación de no realizar sus labores en forma adecuada, no ejerce la labor de cobranza, no elabora de forma oportuna los estados de cuenta corriente de los clientes, análisis de antigüedad, no envía requerimientos de cobros y circularización de saldos con los clientes y cuando existen clientes con mucho tiempo de morosidad en sus cuentas, no realiza las gestiones pertinentes para ejecutar el cobro por la vía judicial.
- No existe una política que prohíba seguir realizando despacho de mercadería a clientes con saldos en mora. Por lo tanto se despacha la mercadería solicitada sin requerir y negociar los saldos en mora.
- No existe una política de cobro establecida apegada a las necesidades y requerimientos de la Empresa. Debido a esta deficiencia, muchos clientes se atrasan en sus pagos en forma constante y en algunos casos se quedan sin gestión de cobro, mostrando en el análisis de antigüedad.

- No existen procedimientos escritos para la autorización y análisis de créditos a nuevos clientes y por lo regular se concede crédito a los interesados sin presentar los documentos necesarios para su autorización y análisis; sin hacer una evaluación detenida de su situación económica, financiera y crediticia, se autorizan montos de créditos de acuerdo a la necesidad de compra de los clientes sin una evaluación de riesgo.
- No se tiene actualizado la base de datos de clientes en el sistema actual muchos clientes dejan de pagar los saldos atrasados y no se puede localizar porque los datos que existen en sistema y en los archivo de clientes son antiguos y en su mayoría incompletos ó carecen de expediente de clientes, lo que provoca pérdida a la Empresa porque los saldos de estas personas o empresas se convierten en cuentas incobrables.
- Las cuentas que superan los créditos arriba de Q50, 000.00 no tiene una garantía real, y tampoco un contrato fiduciaria con aval que garantice el crédito otorgado, ya que en el procedimiento actual la entrega de factura cambiara se realiza a la recepción de las empresas donde no se cuenta con la firma en dicho documento por parte del propietario ó representante legal.

3.2.2 Área financiera

3.2.2.1 Estado de resultados.

Al estado de resultados se le conoce también como estado de pérdidas y ganancias, que su fin es presentar el resultado de todos los ingresos, costos y gastos que generan una utilidad ó pérdida del resultado de las operaciones del giro de la Empresa en un determinado tiempo. El tiempo que se establece para emitir el estado de resultado para su respectivo análisis financiero es de un mes, el fisco lo solicita como uno de los estados financieros básicos y obligatorios en la declaración con una frecuencia anual.

En el presente trabajo, se muestra el estado de resultados comparativo, de la fecha 1 de enero al 31 de diciembre 2010 y el del 1 de enero al 31 de diciembre 2011:

Cuadro No. 1
Fábrica La principal S.A.
Comparativo del estado de resultados.
Del 1 enero al 31 diciembre 2010 y 2011
(Cifras expresadas en Quetzales)

Cuenta	2011	%	2010	%	variación	%
Ingresos						
Ventas brutas	15,693,697	100.00%	11,307,558	100.00%	4,386,139	100.00%
(-)Dev. y Rev. sobre ventas	747,319	4.76%	329,346	2.91%	417,973	9.53%
Ventas netas	14,946,378	95.24%	10,978,212	97.09%	3,968,166	90.47%
(-) Costo de ventas	7,913,379	50.42%	5,699,877	50.41%	2,213,502	50.47%
Utilidad bruta en ventas	7,032,999	44.81%	5,278,335	46.68%	1,754,664	40.00%
Gastos de operación						
Gastos de ventas	3,220,795	20.52%	2,837,339	25.09%	383,455	8.74%
Gastos de administración	1,973,288	12.57%	1,662,648	14.70%	310,640	7.08%
Ganancia en operación	1,838,917	11.72%	778,348	6.88%	1,060,569	24.18%
Gastos y productos financieros						
(-)Gastos						
(+) Otros ingresos	23,093	0.15%	7,374	0.07%	15,720	0.36%
Utilidad antes de impuesto	1,862,010	11.86%	785,722	6.95%	1,076,288	24.54%

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis.

Ventas

Se incrementaron las ventas del ejercicio 2011, por un valor Q 4, 386,139 con relación al año 2010, que constituyen el 38.79% (Q 4.386,139 / Q 11,307,558); al igual se incrementaron las devoluciones sobre ventas por un valor de Q 417,973 con relación al año 2010, que constituye el 126.90% (Q 417,973/ 329,346); dando como resultado un incremento de ventas netas del ejercicio 2011, por un valor de Q 3,968,166 con relación al año 2010, que constituyen el 35.69% (Q 3,968,166/10,978,212) las ventas netas que se presentan en el estado de resultados están compuestas por ventas al crédito y ventas al contado, a continuación se presenta el comparativo de ventas netas del año 2010 y 2011 en el cuadro No. 2:

Cuadro No. 2
Fábrica La principal S.A.
Comparativo de ventas netas
De los años 2010 y 2011
(Cifras expresadas en Quetzales)

Ventas	2011	%	2010	%	variación	%
Contado	1,195,710	8%	1,317,385	12%	- 121,675	-9%
Crédito	13,750,688	92%	9,660,827	88%	4,089,861	42%
Venta total	14,946,398	100%	10,978,212	100%	3,968,186	36%

Fuente: Elaboración propia.

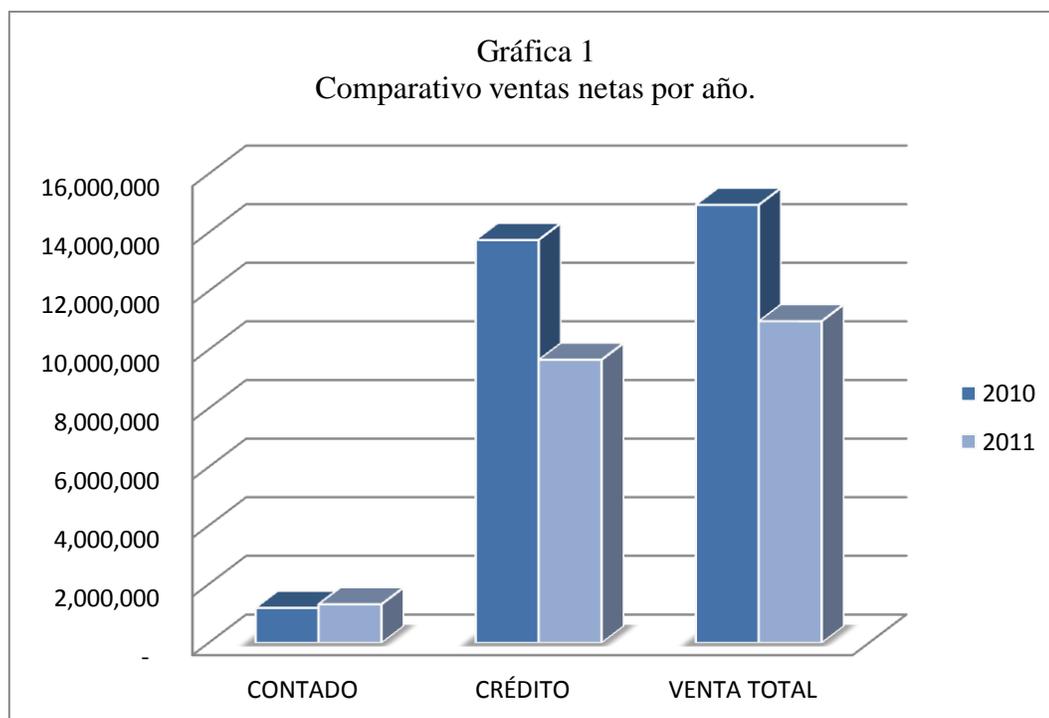
Las ventas al crédito del año 2011 se incrementaron respecto a las del año 2010 en Q 4,968,186 que representan el 42.% (Q 4,089,861 / Q 9,660,827); mientras que las ventas contado del año 2011 disminuyeron respecto a las del año 2010 que representa el 9.24 % (121,675 / 1,317,385) estos resultados nos indican que los créditos a clientes se han incrementado, Por ello la importancia de tener una política bien estructura y eficiente que permita garantiza los créditos a otorgar y marcar los lineamientos de las autorizaciones de crédito de alto riesgo esto evitará dar créditos a clientes que no cumplan los requisitos establecidos ó cuyos antecedentes crediticios

sean desfavorables. Así mismo realizar los procedimientos, técnicas y herramientas de cobranza para las cuentas en mora y mora extrema, por lo que la administración debe fomentar mayores esfuerzos para sanear los saldos morosos por medio de indicadores y metas, y lograr su recuperación en forma oportuna y eficiente.

Actualmente existen deficiencias en el control de la cartera de clientes que provoca que éstos se atrasen en forma constante en el pago de sus saldos ya que no hay un seguimiento adecuado a la cobranza y no existe una política crediticia que limite los créditos acorde a una estructuración de autorizaciones por el nivel de montos y días de crédito.

La estrategia de mercado que actualmente desarrolla la gerencia general y ventas es efectiva. Muestra el alcance de los objetivos y metas en el incremento en ventas para el año terminado al 2011 y evidencia que la Empresa cumple con las metas estratégicas requeridas en ventas por los accionistas.

Gráfica No. 1
Ventas netas comparativas 2011 vs. 2010



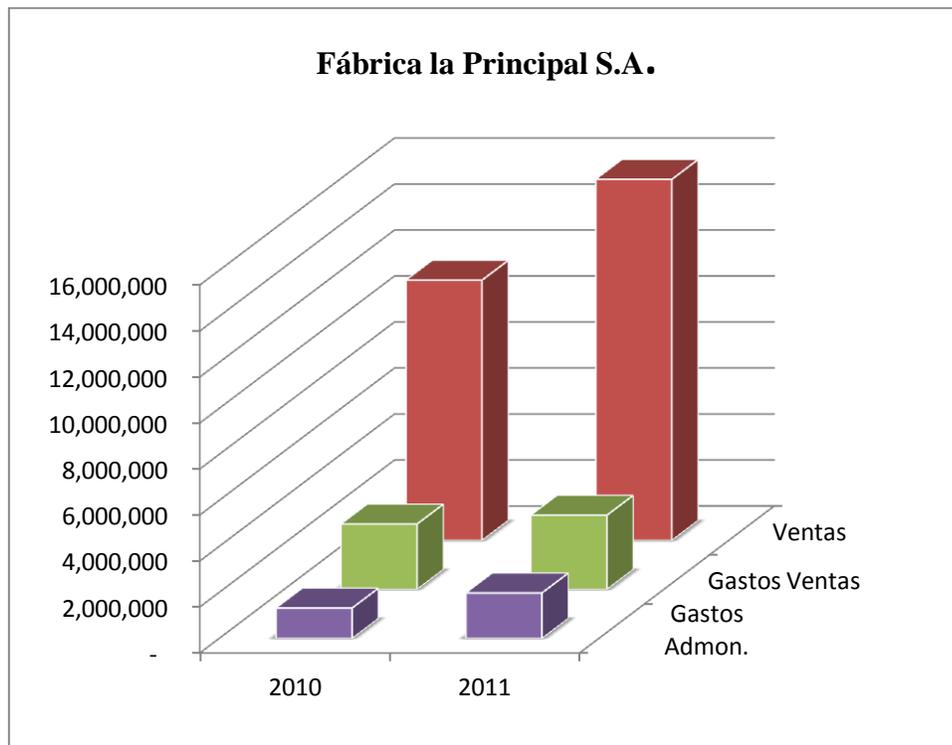
Fuente: Elaboración Propia.

Gastos

En relación a los gastos realizados, se disminuyó el porcentaje (%) de gastos sobre las ventas brutas realizadas, en ambos rubros gastos de venta y de administración en el año 2011 en comparación con el año 2010. En el primer rubro se muestra que en el año 2011 el % de gastos en relación a ventas fue de 20.52% y en el 2010 fue de 25.09% y en el segundo rubro en el año 2011 el % de gastos en relación a ventas fue de 12.57% y en el 2010 fue de 14.70% obteniendo un ahorro en los dos rubros de gastos. Aunque las variaciones que muestra el cuadro comparativo del estado de resultado se incrementaron pero en relación al crecimiento de ventas se afectó favorablemente, mostrando una razonable administración en la erogación de gastos durante el ejercicio 2011, que favorece la obtención de metas y objetivos propuestos por la Empresa; a continuación la gráfica que muestra dicha situación:

Gráfica No. 2

Comparativo de gastos en relación a las ventas años 2011 vs. 2010



Fuente: Elaboración Propia.

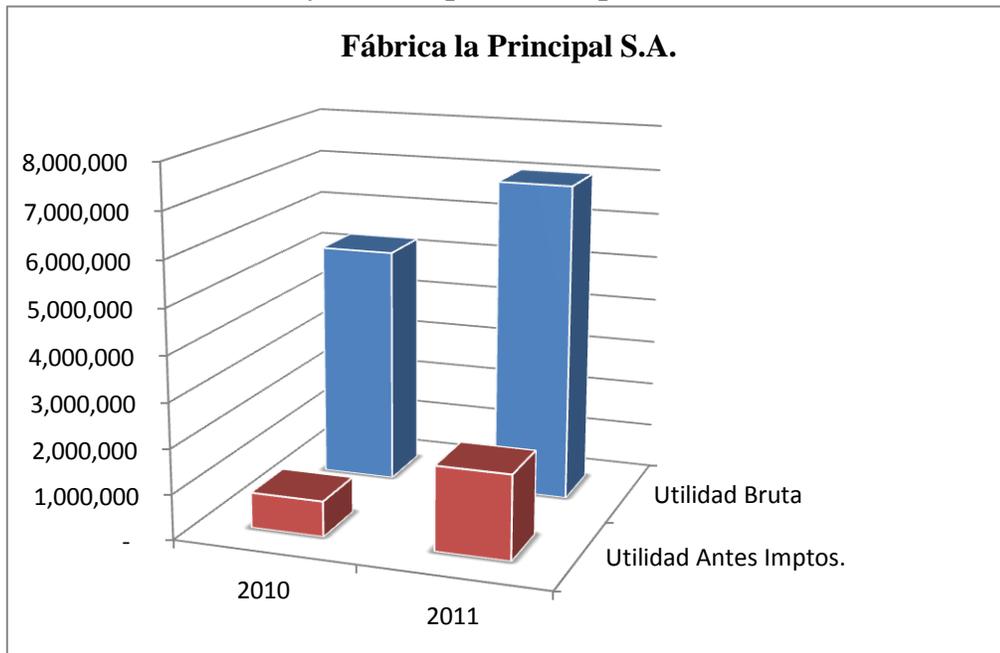
Utilidad bruta

Se muestra un incremento en la utilidad bruta en ventas para el año 2011 en referencia con el año 2010, incrementando el valor de Q 1, 754,664 que constituyen un 33.24% (Q 1, 754,664 / Q5, 278,335) misma que se ve beneficiada con el incremento de las ventas durante dicho año. Evidenciando así el incremento acelerado de las ventas al crédito y los riesgos de créditos otorgados sin un análisis adecuado que afectaran en la recuperación de acuerdo a las garantías que cubran dicho crédito.

- Utilidad antes de impuestos

Al igual con las utilidades antes de impuestos se evidencia que la Empresa mostró un incremento neto antes de impuestos de 217.16% (Q 1, 706,288 / Q 785,722) reflejando un buen manejo de las finanzas; mantiene más del 10% de utilidad neta según referencia de los años anteriores, en beneficio de los accionistas de la Empresa, que se deriva de un manejo adecuado. La gráfica No. 3, muestra en forma aceptable las utilidades tanto bruta como antes de impuestos en el año 2011 y 2010.

Gráfica No. 3
Utilidad bruta y antes impuesto comparativas 2011 vs. 2010



Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.2 Balance general

El balance general está integrado por el activo, pasivo y capital contable de una empresa es un estado básico el objetivo primordial es presentar lo información a un fecha fija, por ello se le conoce como estado financiero estático. El tiempo que se establece para emitir el balance general para su respectivo análisis financiero es de un mes, el fisco lo solicita como una de los estados financieros básicos y obligatorios en la declaración con una frecuencia anual.

El balance general, presenta el resultado al conjugar hechos registrados en la contabilidad, asimismo, convenciones contables y juicios personales. Como apoyo de análisis del presente trabajo, se presenta el balance general de la Empresa que se está estudiando, por el período finalizado al 31 de diciembre 2011, comparando los resultados con los obtenidos en el año 2010.

A continuación se presenta en el cuadro No. 3: El comparativo del balance al 31 de diciembre 2010 y 2011.

Cuadro No. 3
 Fábrica La principal S.A.
 Comparativo del balance general
 al 31 diciembre 2011
 (Cifras expresadas en Quetzales)

Cuenta	2011	%	2010	%	variación	%
ACTIVO						
ACTIVO NO CORRIENTE						
Propiedad planta y equipo	2,912,856	17.11%	3,035,269	19.54%	- 122,413	-8.19%
Maquinaria y equipo	3,054,034	17.94%	2,854,034	18.38%	200,000	13.38%
(-)Depreciación acumulada	- 2,525,036	-14.83%	- 2,205,123	-14.20%	- 319,913	-21.41%
Vehiculos	1,159,520	6.81%	959,520	6.18%	200,000	13.38%
(-)Depreciación acumulada	- 795,980	-4.68%	- 625,980	-4.03%	- 170,000	-11.38%
Mobiliario y equipo	200,578	1.18%	175,578	1.13%	25,000	1.67%
(-)Depreciación acumulada	- 140,256	-0.82%	- 130,256	-0.84%	- 10,000	-0.67%
Equipo de computo	195,246	1.15%	180,246	1.16%	15,000	1.00%
(-)Depreciación acumulada	- 135,250	-0.79%	- 125,250	-0.81%	- 10,000	-0.67%
Edificios y terrenos	3,750,000	22.03%	3,750,000	24.15%	-	0.00%
(-)Depreciación acumulada	- 1,850,000	-10.87%	- 1,797,500	-11.57%	- 52,500	-3.51%
ACTIVOS CORRIENTES						
Inventario	5,108,555	30.01%	5,066,295	32.62%	42,260	2.83%
Materia prima	2,158,230	12.68%	2,085,830	13.43%	72,400	4.84%
Inventario de producto terminado	2,950,325	17.33%	2,980,465	19.19%	- 30,140	-2.02%
Cuentas x cobrar	8,146,577	47.85%	6,676,480	42.99%	1,470,097	98.37%
Clientes	7,924,738	46.55%	6,494,843	41.82%	1,429,895	95.68%
Otras cuentas x cobrar	125,341	0.74%	132,664	0.85%	- 7,323	-0.49%
Iva por cobrar.	96,498	0.57%	48,973	0.32%	47,525	3.18%
Efectivo y equivalente en bancos						
Caja y bancos	857,551	5.04%	753,020	4.85%	104,532	6.99%
TOTAL ACTIVO	17,025,539	100.00%	15,531,064	100.00%	1,494,476	100.00%
PATRIMONIO NETO Y PASIVO						
Capital y reserva	12,270,773	72.07%	10,985,986	70.74%	1,284,787	85.97%
Capital autorizado	3,500,000	20.56%	3,500,000	22.54%	-	0.00%
Resultado ejercicios anteriores	7,485,986	43.97%	6,943,838	44.71%	542,148	36.28%
Resultado del ejercicio	1,284,787	7.55%	542,148	3.49%	742,639	49.69%
PASIVO						
Pasivo no corriente	1,572,375	9.24%	1,552,125	9.99%	20,250	1.35%
Prestaciones laborales	372,375	2.19%	252,125	1.62%	120,250	8.05%
Prestamos a largo plazo	1,200,000	7.05%	1,300,000	8.37%	- 100,000	-6.69%
Pasivo corriente						
Acreedores y proveedores	3,182,391	18.69%	2,992,953	19.27%	189,438	12.68%
Proveedores	2,321,511	13.64%	2,052,114	13.21%	269,397	18.03%
Otras cuentas x pagar	358,657	2.11%	497,265	3.20%	- 138,608	-9.27%
Impuesto Sobre la Renta (ISR) x pagar	502,223	2.95%	443,574	2.86%	58,649	3.92%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	17,025,539	100.00%	15,531,064	100.00%	1,494,476	100.00%

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis

Se puede observar que en el rubro de propiedades, planta y equipo, disminuyeron los valores por las depreciaciones de este año, aunque se realizaron adquisiciones estas fueron menores al monto de depreciaciones del total del activo fijo realizadas en el año.

Inventarios

Los niveles de inventario tanto de materia prima como de producto se mantiene consistente en el comparativo de los dos años 2011 y 2010 lo que evidencia que se mantiene una existencia adecuada para cubrir la demanda necesaria y la materia prima disponible para la producción.

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar se ven afectadas ya que no existe un documento específico que contenga la política de ventas al crédito que indique los lineamientos y los niveles de autorización de los créditos de acuerdo a los montos y días de crédito otorgados al cliente, al igual no existe un comité de créditos y cobros para ventilar los casos de crédito de alto riesgo y la cobranza de mora extrema y del seguimiento de la política crediticia de la Empresa. Como una situación particular aunque no en forma oficial, se tiene establecido que no se realicen despachos a los clientes que estén vencidos ó sobre pasen los límite créditos otorgados; sin embargo como se puede apreciar en los estados financieros el crecimiento acelerado que ha tenido la Fábrica la Principal S.A. en ventas no ha permitido un adecuado control y seguimiento tanto en cumplir con los lineamientos establecidos de crédito como en la cobranza, lo que ha incrementado las cuentas por cobrar específicamente en la cartera de clientes, existen saldos que se encuentran pendiente de pago por más de dos años, que pueden ocasionar grandes dificultades económicas a la Empresa y que según nuestras leyes se contemplan como incobrables por no existir un mecanismo o una estrategia para la recuperación de la cartera en mora. Como se puede apreciar en el cuadro No. 4 que se presenta a continuación.

Soportando el presente trabajo en específico, se puede observar que el renglón clientes, presenta un saldo al 31 de diciembre 2011 por la suma de Q 7,924,738, constituyendo el 48.33% del total del activo, la cuentas por cobrar clientes se incrementaron del año 2010 al 2011 por un monto de Q1,429,895 que representa un incremento del 22.02% (Q1,429,895 / Q6,494,843) por dicha razón el enfoque de las cuentas por cobrar clientes en el presente trabajo, por lo que se hizo necesario hacer el estudio de esa área en específico sobre la situación de la misma para determinar el grado de morosidad que existe y arrojó los resultados siguientes, según se pueden apreciar en el cuadro No. 4

Cuadro No. 4
Fábrica la Principal S.A.
Comparativo análisis de antigüedad 2010 y 2011
(Cifras expresadas en Quetzales)

Días	2011	%	2010	%	variación	%
Corriente	3,057,822.00	38.59%	3,247,421.50	50.00%	-189,599.50	-13.26%
De 1 a 30 días	783,922.00	9.89%	259,793.72	4.00%	524,128.28	36.66%
De 31 a 90 días	1,029,834.00	13.00%	974,226.45	15.00%	55,607.55	3.89%
De 91 a 180 días	845,034.00	10.66%	519,587.44	8.00%	325,446.56	22.76%
De 181 a 360 días	695,833.00	8.78%	714,432.73	11.00%	-18,599.73	-1.30%
De 361 a 2 años	778,376.00	9.82%	454,639.01	7.00%	323,736.99	22.64%
Mayores de 2 años	733,917.00	9.26%	324,742.15	5.00%	409,174.85	28.62%
TOTAL ACTIVO	7,924,738	100.00%	6,494,843	100.00%	1,429,895	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

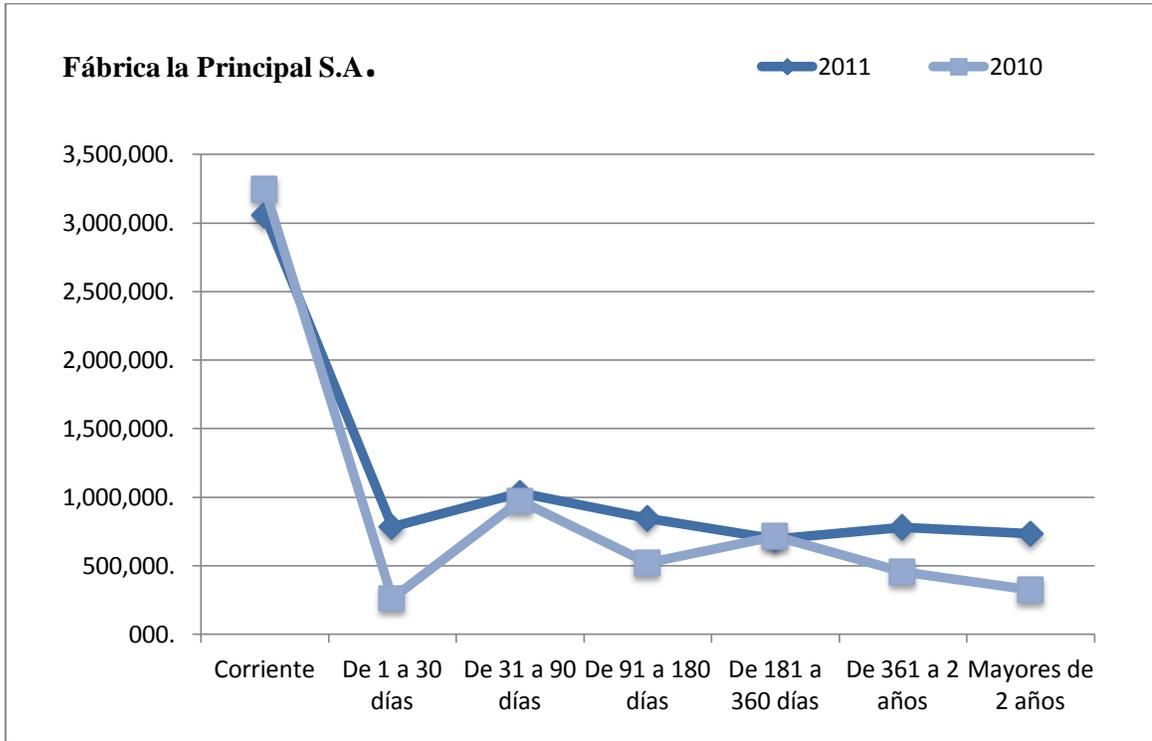
Como se muestra en el cuadro anterior, la situación de mora que predomina en el renglón de cuentas por cobrar clientes del período 2011, impacta la situación financiera en forma desmedida como consecuencia de la falta de un manual de políticas y procedimientos de créditos y cobros que muestre los lineamientos y procesos a seguir para tener garantizada los saldos deudores de

los clientes y de un adecuada gestión de cobro y la estructura de un comité de créditos que fomente y actualice las políticas crediticias y de cobros constantemente, ya que en la actualidad se ejerce presión pero no existe la herramienta para controlarlo, medirlo, adecuarlo y fomentar la recuperación de los clientes para que actualicen los saldos atrasados, independiente del incorrecto control interno que rige en la Empresa porque este se aplica de conformidad con la experiencia personal de los empleados responsables de esta área, en vista que no cuentan con políticas y procedimientos internos que marquen las directrices necesarias en este tema. Hay una persona dedicada a dar seguimiento a este rubro pero no tiene los lineamientos claros para obtener los resultados satisfactorios.

En la Gráfica No. 5 evidencia la cartera en mora en el año 2010 reflejaba atrasos por un monto de Q 3, 247,421 que representa que un 50% del total esta mora. Y en el año 2011 la cartera de clientes refleja atrasos por un monto de Q 4, 866,916 que constituyen el 61.41% en mora del total de la cartera, situación alarmante que debe solucionarse en el menor tiempo posible, ya que el cuadro número 4 refleja en el año 2011 que la mora se está concentrando con mas vencimiento y al igual que los montos se evidencia el crecimiento acelerado con mayor vencimiento. lo que nuevamente vuelve a evidenciar la necesidad de contar con un manual de políticas, procedimientos administrativo y financiero en el departamento de créditos y cobros en la Empresa, los clientes aprovechan esta oportunidad para seguir solicitando crédito aumentando sus deudas por la falta de controles adecuados.

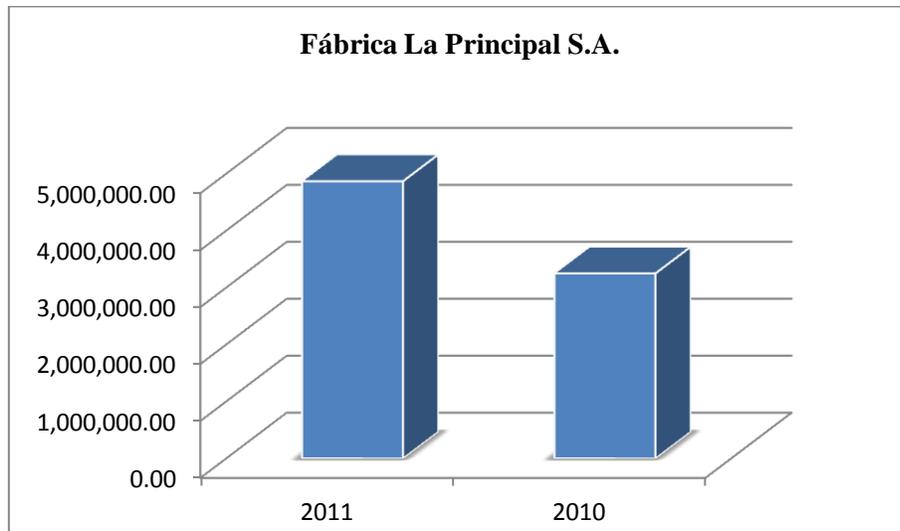
A continuación se encuentra la gráfica No. 4, que muestra el comparativo de cuentas por cobrar clientes, en los diferentes aumentos que muestra la antigüedad de saldos en la cartera de clientes de los años 2011 con el año 2010, y pone en evidencia que en este último año, la mora está aumentando en la medida que aumentan las ventas al crédito y en mayor proporción las cuentas que tienen mayor vencimiento, corrobora esta situación, la deficiencia que existe en la Empresa sobre la administración, registro, control y cobro de la cartera de clientes.

Gráfica No. 4
Comparativo antigüedad de cartera 2011 vs. 2010



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica No. 5
Comparativo mora en cartera 2011 vs. 2010



Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro número 5 se muestra el análisis de 80-20 que mide la cartera de clientes en mora del año 2011 con el 20% de clientes que hacen el 80% de la cartera vencida, evidenciando que las cuentas vencidas en mora están concentradas en un número reducido de clientes, y que incrementan las ventas al crédito por ser clientes con compras mayores que pueden ser calificadas de alto riesgo.

Cuadro No. 5
 Fábrica La Principal S.A.
 Cartera en mora 80-20
 (Cifras expresadas en Quetzales)

Cientes	2011	%
82 Cientes (Saldos mayores Q50,000.00)	3,855,722	79.22%
504 Cientes (Saldos Menores Q50,000)	1,011,194	20.78%
TOTAL CARTERA EN MORA	4,866,916	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

La cuentas por cobrar clientes se caracteriza por el hecho de que la cobranza de los productos vendidos se difieren en el tiempo, de manera que la Empresa concede a sus clientes un plazo para su cancelación a partir de la entrega, hoy en día los clientes colocan el plazo a partir de la recepción de la factura colocando en la contraseña de pago la fecha de cancelación. Sin embargo, este aspecto en ocasiones debe ser tratado con mucho cuidado debido a la presencia de mayores o menores cantidades de ventas al crédito con saldos pendientes de cobro. Incrementando los riesgos para la Empresa, aumentando los diversos costos financieros como mayores gastos de cobranza e intereses, cuentas que pasan a ser incobrables por insolvencia por parte del cliente ó prescripción de la cuenta al no darle el debido seguimiento.

En cuanto a los efectos financieros y como resultado de la facilidad crediticia, el ciclo financiero que cumple el activo circulante es más largo ya que se disminuye la rotación de la cartera y los días de recuperación son mayores, por lo que se requiere emplear mas capital de trabajo operacional, retrasando el ciclo de pago del pasivo circulante, obteniendo mayores plazos de los

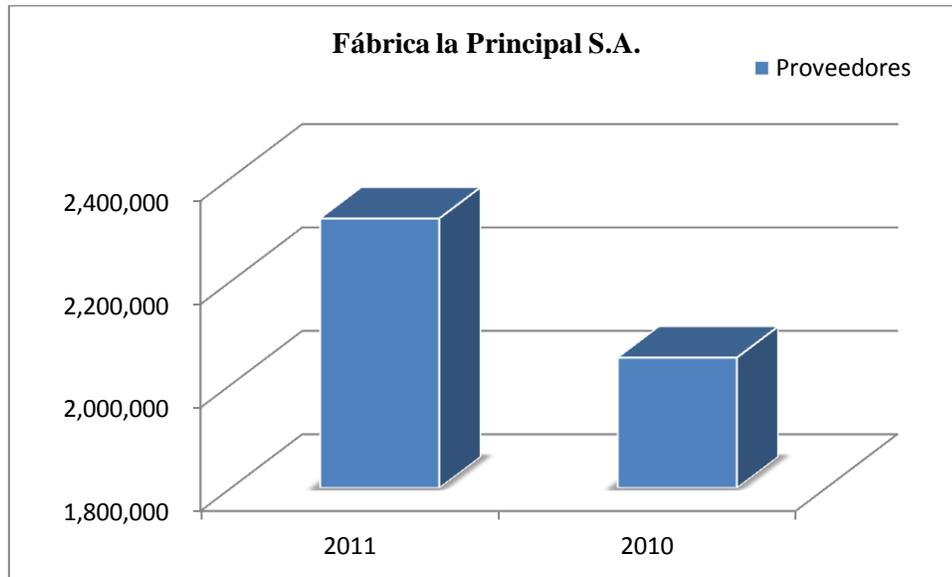
proveedores y en ocasiones buscando fuentes de financiamiento externo, con un costo financiera que disminuye la rentabilidad del negocio.

De acuerdo a lo planteado, se identifica la importancia de la cobranza de este importante rubro, pues con frecuencia representa la mayor y más consistente fuente en el flujo de efectivo de la Empresa; por tal motivo, es necesario llevar un correcto seguimiento de la cobranza, hoy en día la capacidad de la Empresa para generar el efectivo necesario que le permita desarrollar sus operaciones diarias depende de la recuperación y programación de los cobros en fechas de vencimiento de sus cuentas por cobrar clientes. De ahí lo esencial de la propuesta de un manual de políticas y procedimientos que aseguren una adecuada administración de las cuentas por cobrar clientes, de manera que la organización mantenga una liquidez solida para cumplir sus compromisos a corto plazo y largo plazo sin que se vea afectada la solvencia y capacidad de pago, soportándose en una eficiente y oportuna gestión de crédito y cobranza.

Proveedores

Por el manejo inadecuado del trabajo de la cobranza a clientes, la Empresa genera un deficiente manejo de flujo de efectivo, lo que demuestra en los cuadro y gráficas de los análisis anteriores , problema que se evidencia al analizar el rubro de proveedores, incrementando un 13.12% (Q269,397/ Q2,052,114) con respecto al año 2010, reflejando un incremento de Q269,397 que se nos indica una falta de pago y atraso a proveedores, lo que podría ser riesgoso si la administración no toma las medidas necesarias para la generación de flujo de caja y cubrir así las necesidades de negocio de la Empresa, al no cancelar en tiempo a proveedores según los créditos otorgados y existir la posibilidad de perder las líneas de crédito por esta situación ó que sean suministrados las materias primas en tiempo; ver gráfica No. 6

Gráfica No. 6
Comparativo proveedores 2011 vs. 2010



Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.3 Estado de flujo de efectivo.

El estado de flujo de efectivo, es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Debe determinarse, para su implementación el cambio de las diferentes partidas del balance general que inciden el efectivo.

El objetivo principal es presentar información pertinente y concisa, relativa a los recaudos y desembolsos de efectivo de un ente económico durante un período para que los estados financieros tengan elementos adicionales para examinar la capacidad de la entidad para generar flujos futuros de efectivos, y para evaluar la capacidad para cumplir con sus obligaciones, determinar el financiamiento interno y externo, establecer las diferencias entre la utilidad neta y los recaudos y desembolsos.

Cuadro No. 6
Fábrica La Principal S.A.
Estado de flujo de efectivo
al 31 Diciembre 2011
(Cifras expresadas en Quetzales)

	2010	2011
Flujo de efectivo por actividad de operación		
Utilidad neta	542,148	1,284,787
Conciliación entre utilidad neta y flujo por actividad de operación		
Depreciaciones	462,320	562,413
Provision de aguinaldo	53,498	60,125
Provision bono 14	53,498	60,125
	569,316	682,663
Cambion en activos y pasivos		
Flujo de efectivo por reducción de activos y aumento de pasivo		
Cuentas x cobrar	(1,229,895)	(1,429,895)
Otras cuentas por cobrar	(29,281)	(40,202)
	(1,259,176)	(1,470,097)
FE usado en aumento de activo y reducción de pasivo		
Inventarios	(63,249)	(42,260)
ISR por pagar	35,467	58,649
Otras cuentas por pagar	(108,608)	(138,608)
Proveedores	356,440	269,397
	220,050	147,178
Efectivo neto provisto por actividad de operación	(469,810)	(640,256)
Flujo de efectivo por actividades de inversion		
Adquisición propiedad, planta y equipo	(125,000)	(440,000)
Efectivo neto usado en actividad de inversion	(125,000)	(440,000)
Flujo de efectivos por actividades de financiamiento		
Prestamos a largo plazo	0	(100,000)
Efectivo neto usado por actividades de financiamiento	0	(100,000)
Aumento neto en efectivo	(52,662)	104,531
Efectivo al inicio del año	805,682	753,020
Efectivo al final del año	753,020	857,551

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis

En el presente estado de flujo de efectivo comparativo de los años 2011 y 2010, se muestra el incremento de la utilidad que favorece el flujo de efectivo, pero es importante mencionar como se evidencia en el cuadro número 6 que las cuentas por cobrar clientes tanto en el 2011 como en 2010 es el rubro principal donde disminuye el flujo de efectivo, el incremento de venta al crédito que se muestra en cuadros anteriores está afectando el aumento de la cartera por cobrar clientes y por consiguiente se mantiene una gran inversión del capital de trabajo operacional concentrado en un solo rubro.

Por tal razón se debe contar con un manual de políticas y procedimientos de créditos y cobros que permitan tener un eficiente análisis crediticio al otorgar los créditos para determinar riesgos y que los créditos sean garantizados y los de alto riesgo estén autorizados por un comité de créditos, al igual tener una cobranza eficiente con metas y objetivos claros que permitan la medición de los resultados, así generar flujos financieros que la Empresa requiere para la operación de la misma, manteniendo una cartera sana y exigible en todo momento.

Como se puede apreciar en el año 2010, hay un incremento en el flujo de efectivo en el rubro de las cuentas por pagar proveedores, igual que en el año 2011, hay un aumento en el flujo de efectivo de los saldos por pagar a proveedores debido a la falta de liquidez para afrontar las deudas contraídas por compra de mercadería, situación que se demuestra en ambos años.

En este cuadro se muestra que la generación de flujo de efectivo es deficiente la cual es afectada en su mayor parte por la cobranza de cuentas por cobrar clientes, que se traduce en un incremento de mora en la cartera, afectando así, el flujo de efectivo que la Empresa debe de mantener al realizar la gestión de cobranza en forma oportuna y eficiente, creando el retorno del capital de trabajo operación para inversión y generar crecimiento.

3.2.2.4 Razones financieras

Las razones financieras son factores determinados por la comparación de cifras de los propios estados financieros, y que son enfrentados posteriormente contra estándares que indiquen si están en rangos correctos ó incorrectos.

Cuadro No. 7
 Fabrica La Principal S.A.
 Razones financieras sobre estados financieros
 Al 31 de Diciembre
 (Cifras expresadas en Quetzales)

	2011	2010	variación	%
Capital de Trabajo Operacional	16,167,988	14,778,044	1,389,944	9.41%
Razones Financieras				
Razón Corriente (AC/PC) > 2	4.43	4.18	0.26	6.22%
Prueba ácida (AC-I/PC) > 2	2.83	2.48	0.35	13.98%
Estabilidad (AFN/P.no C.) = 1	1.85	1.96 -	0.10	-5.27%
Propiedad (P/AT) >40	72%	71%	0.01	1.89%
Endeudamiento (PT/AT) < 60	28%	29% -	0.01	-4.57%
Razones Financieras de Actividad				
Días de Invetario (365 / Rotación)	235	322 -	87.75	-27.22%
Rotación de Invetario (veces) (Costo V/Prom. Inv)	1.56	1.13	0.42	37.39%
Días de cuentas x cobra clientes (365 / Rotación)	176	210 -	34.35	-16.33%
Rotación de cuentas x cobrar (veces) (Vtas/Prom cxc	2.07	1.73	0.34	19.51%
Días de cuentas x pagar (365 / Rotación)	100.33	85.75	14.58	17.01%
Rotación de cuentas x pagar (veces)(Compras/Prom	3.64	4.26 -	0.62	-14.53%
Razones relacionadas con Flujo de efectivo				
Razones de eficiencia				
Generación efectivo sobre ventas (Efec. Gen/Ventas)	0.01	(0.005)	0.01	-245.79%
Generación efectivo operaciones (Efec. Gen/Utilidad)	0.08	(0.10)	0.18	-183.76%
Generación efectivo por activos (Efec. Gen/AFN)	0.04	(0.02)	0.05	-306.84%

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis se realiza por medio de métodos que son el camino de acción a seguir, comparar o enfatizar sobre determinados hechos reflejados en la información financiera. Para este caso, se utilizan razones financieras para determinar la situación financiera de la Empresa en forma simple y efectiva.

Capital de trabajo

El capital de trabajo obtenido para el 2011 refleja un incremento de 9.41%, que equivale a Q 1,389,944 que muestra una mejora en esta razón para dicho año el punto crítico es que el rubro que genera este incremento es las cuentas por cobrar clientes que muestra una deficiencia en el manejo de la cobranza.

Razón corriente ó liquidez

La Empresa muestra una liquidez financiera, equivalente a Q4.43 para cubrir pasivos en el año 2011, significa que de cada Q1.00 de deuda que tiene la Empresa se cuenta con Q4.43 para cubrirlo, al igual se muestra una pequeña mejora en relación con el año anterior de un 6.22% .

Prueba ácida

Esta razón financieros nos muestra la solvencia inmediata con la que cuenta la Empresa para hacer frente a sus deuda, se muestra que la Empresa dispone de Q2.83 en el año 2011 sobre activos líquidos para cubrir pasivos corrientes, al igual muestra una mejora en comparación con el año 2010 que contaba con Q2.48, lo que demuestra un leve crecimiento en este indicador, el punto crítico es que el mayor rubro es las cuentas x cobrar a clientes que muestra una deficiencia en el manejo de la cobranza y crédito.

Estabilidad.

Esta razón financiera nos muestra la estabilidad de la Empresa con sus activos fijos netos, para cubrir las deudas a largo plazo, se muestra que dispone de Q1.85 en el año 2011 sobre los activos fijos netos para cubrir los pasivo no corriente, mostrando un baja del 5.27% en comparación con el año 2010.

Propiedad.

Esta razón financiera nos muestra el porcentaje de propiedad en los activos. Se evidencia que la Empresa tiene el 72% del patrimonio invertido en el activo total, evidenciando un incremento mínimo del 1% en el año 2011, respecto al resultado del año anterior 2010.

Endeudamiento.

Esta razón financiera nos muestra el porcentaje de deuda total que la Empresa tiene, para el año 2011 se refleja el 28% de endeudamiento, respecto al año anterior 2010 tuvo una mejora del 4.57% bajando del 29% al 28%.

Días de inventario

Para el año 2011, se disponía de un inventario de materia prima y producto terminado de 235 días, en comparación del año 2010 que fue de 322 días, lo que evidencia el desplazamiento de inventarios con el crecimiento de ventas, ya que se están disminuyendo los inventarios de un banco de materia prima comprada para la fabricación del producto de mayor comercialización.

Rotación de inventario (veces)

En el año 2011 se tiene una mayor rotación, cuyo índice es de 1.56 veces la rotación al año, y en el año 2010 la rotación era menor 1.13 incrementado así en 37.39% para el año 2011.

Días de cuentas por cobrar

Para el año 2011 se muestra un índice de 176 días para la recuperación de la cartera, lo que evidencia con ello, la deficiencia existente en las cuentas por cobrar por parte de la administración por no atender la pronta recuperación, aunque se refleja una baja en comparación con el año 2010 influenciado con el incremento de ventas que permite ó ayuda a tener una rotación menor. En el año 2010 la cartera reflejaba 210 días para la recuperación, al igual se mantiene la tendencia de crecimiento de la morosidad.

Rotación de cuentas por cobrar

La rotación obtenida para el año 2011 fue de 2.07 con respecto al año 2010 de 1.73, lo que refleja que existe una mejora leve en la rotación, pero aún es grave el tema de las cuentas por cobrar a clientes ya que evidencian una recuperación lenta y deficiente.

Días de cuentas por pagar

Esta razón muestra que para el año 2011, los pagos se están realizando a 100 días por la falta de liquidez al no contar con el flujo de efectivo necesario para el pago, al igual negociaron con los proveedores mas grandes créditos a 90 días, que se mide con la fecha de recepción de factura de acuerdo a la fecha consignada en la contraseña de pago y los pagos se realizan solo los viernes, lo que permite en algunos casos lograr llegar a dichos días. En el año 2010, los pagos se realizaban a 86 días. Por problemas de liquidez debido al mal manejo de la cobranza al no contar con un manual de políticas y procedimientos.

Rotación de cuentas por pagar

Este índice muestra que en el año 2011 la rotación es de 3.64 veces, al igual que en el año 2010 en 4.26 empeorando su situación de pago a proveedores, lo que indica que no ha podido solventar los pasivos según los plazos de crédito otorgados por los proveedores y logrando negociaciones adicionales para cubrir algunos.

Generación de efectivo sobre ventas

Esta razón mostró para el año 2011, Q 0.01 con respecto al año 2010 que fue de (Q 0.005) lo cual indica que la empresa generó Q 0.01 por cada quetzal de venta, teniendo incremento con relación al año 2010, lo que evidencia la falta de capacidad de la empresa para generar un valor suficiente de flujo de efectivo sobre las ventas.

Generación de efectivo por operaciones del negocio

Esta razón reflejó para el año 2011, Q 0.08 por cada quetzal de utilidad después de impuesto, razón que para el año 2010 fue de (Q 0.10), lo cual evidencia que la Empresa está generando poco efectivo, producido de la inadecuada supervisión y control sobre la cartera de clientes, al mantener saldos morosos que aún no se ha hecho algo al respecto para su recuperación.

3.2.3 Área fiscal

La Empresa muestra riesgo de contingencias fiscales, producto de no contar con una manual de políticas y procedimientos que le indiquen los pasos a seguir en las labores a realizar en el rubro de cuentas por cobrar clientes que tienen un impacto fiscal en los resultados de la Empresa, entre las que se citan las siguientes:

Provisión de cuentas incobrables

En el año 2010 y 2011, se evidencia que no efectuaron reserva de cuentas incobrables, y tampoco le dieron de baja a ninguna cuenta de los clientes que están en los rubros de antigüedad que superan los dos años de vencimiento, lo que provoca no utilizar este rubro como gasto deducible. Así mismo constituyen un riesgo en la administración de las cuentas por cobrar a clientes sin que se vislumbre una solución oportuna de los problemas que presenta este rubro, con el peligro que, a medida que pase el tiempo, sean incobrables debido a la falta de atención por parte de la administración de la Empresa a este importante rubro.

Año 2010 Cartera mayor de 2 años Q 324,742.15 gasto no deducible.

Año 2011 Cartera mayor de 2 años Q 733,917.00 gasto no deducible.

Estas cuentas ya están prescritas de acuerdo al código civil artículo número 1514, respecto a la ley de Impuesto Sobre la Renta Artículo 38 inciso q no tiene evidencia de gestión de cobranza administrativa ni jurídica por tal motivo de realizar el registro de la incobrabilidad será gasto no deducible, si el registro se realizará deducible existe el riesgo que la Superintendencia de Administración Tributaria realice los ajustes, multas representando una contingencia para la Empresa.

Entrega de documentos contables a clientes.

Las notas de crédito que se emiten en la mayoría de casos no queda evidencia de entrega a los clientes, ya que no se cuenta con un procedimiento que indique los pasos a seguir en la entrega de dichos documentos. De acuerdo al código tributario al no entregar estos documentos contables esto puede causar el cierre temporal del negocio.

3.2.4 Área de auditoría

En lo referente al tema de auditoría se revisó el rubro de cuentas por cobrar a clientes por ser el rubro de mayor impacto financiero. Las cuentas por cobrar a clientes son derechos legítimamente adquiridos por la Empresa que, llegado el momento de ejecutar ó ejercer ese derecho debe recibir el pago en efectivo de dicho derecho.

3.2.4.1 Circularización de saldos.

Se aplicó este procedimiento de auditoría que tiene por objeto confirmar, verificar, así como la corrección (ajuste de saldos), de la información registrada en el ente auditado, mediante la obtención de un testimonio por escrito (circular), se tomó una base de 47 cliente con créditos mayores de Q50,000.00 “carta para circular saldos anexo 10”

Cuadro No. 8
Fábrica La Principal S.A.
Circularización de saldos 47 clientes
Realizado en mayo 2012
(Cifras expresadas en Quetzales)

Cientes	Status	Montos	%
13	Conforme	Q 936,742	33%
15	Inconforme	Q 809,332	28%
19	No confirmaron	Q 1,128,948	39%
47		Q 2,875,022	100%

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a trabajo realizado, 15 clientes mostraron su inconformidad ya que dicen tener pagos no registrados y facturas no recibidas otros que el cobrador no ha llegado a recoger los pagos que ya están listos. Los otros 19 clientes no enviaron respuesta. Esto evidencia que el control de cobranza tiene deficiencia y no se logra a cubrir la gestión adecuadamente.

3.2.4.2 Revisión y evaluación de expedientes y autorización de créditos.

Se realizó la revisión de 20 expedientes de clientes para determinar los documentos que utilizan para el análisis y garantía del crédito al igual para verificar las autorizaciones de los montos de crédito otorgados.

Cuadro No. 9
Fábrica La Principal S.A.
Expedientes de clientes de crédito 20 clientes
Realizado en mayo 2012
(Cifras expresadas en Quetzales)

Clientes	Status	Evidencia autorización del crédito	Garantías de crédito
0	Completos	no	no
9	Expediente Parcial	no	no
11	Sin Expediente	no	no
20	TOTAL		

Fuente: Elaboración Propia.

El cuadro número 9 muestra que de 20 clientes ninguno tiene expediente completo para análisis crediticio, 9 están incompletos presentando documentación variada en cada caso, en su mayoría facturas que adeudan o cartas de información de ventas, 11 sin expediente. Lo que evidencia que no se tiene un manual de políticas y procedimiento que nos indique los requisitos establecidos por la Empresa para otorgar crédito, al igual no se solicita ninguna garantía para otorgar los créditos y las autorizaciones son verbales y no quedan evidencias en los expedientes con firmas para respaldar la toma de decisiones de dichos créditos.

3.2.4.3 Montos de crédito sobre girados.

Cuadro No. 10
Fábrica La Principal S.A.
Sobregiro de crédito autorizados, 10 clientes
Realizado en mayo 2012
(Cifras expresadas en Quetzales)

Cientes	Valor de crédito autorizado	Valor de crédito otorgado	Días de crédito autorizados	Días crédito a la fecha
Ciente 1	Q 50,000.00	Q 56,000.00	30	67
Ciente 2	Q 75,000.00	Q 84,225.00	30	30
Ciente 3	Q 80,000.00	Q 73,840.00	45	92
Ciente 4	Q 60,000.00	Q 74,040.00	30	25
Ciente 5	Q 100,000.00	Q 123,294.00	30	20
Ciente 6	Q 65,000.00	Q 53,950.00	45	78
Ciente 7	Q 250,000.00	Q 189,082.50	45	120
Ciente 8	Q 90,000.00	Q 110,907.00	30	35
Ciente 9	Q 200,000.00	Q 247,880.00	45	25
Ciente 10	Q 150,000.00	Q 68,044.50	30	250
TOTAL	Q 1,120,000.00	Q 1,081,263.00		

Fuente: Elaboración Propia.

Se tomo una muestra de 10 clientes con montos de crédito autorizado arriba de Q50, 000.00 mostrando el resultado de clientes que sobrepasan su límite de crédito sin estar actualizado en el sistema dicho crédito y no se cuenta con autorización por escrito. Al igual se tiene 6 clientes que sobre pasan los días de crédito que siguen con despachos.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de solución

4.1.1 Introducción

La propuesta de solución del trabajo realizado en la Empresa Fábrica la Principal S.A. está basada en la revisión y evaluación de campo, habiéndose detectado las deficiencias existentes en la Empresa objeto de este estudio, que permitieron realizar la presente propuesta de un manual de políticas y procedimientos administrativos, financieros de las cuenta por cobrar clientes para una Fábrica de materiales para la construcción.

En el presente capítulo se presenta la propuesta de solución a las deficiencias encontrados para que la Empresa pueda tomar las medidas correctivas y preventivas, con el propósito de mantener una cartera sana y evaluar las garantías apropiadas para cada crédito así optimizar los resultados financieros y mantener un mejor flujo de efectivo.

4.1.2 Antecedentes.

La Empresa objeto de estudio cuenta con un departamento de créditos y cobros ya establecido, sin embargo las personas encargadas de dicho departamento tanto en el otorgamiento de crédito y la realización de la cobranza, carecen de un manual de políticas y procedimientos administrativos y financieros ordenados, necesario y por escrito para la elaboración de los procesos que actualmente realizan, en la gestión crediticia, cobranza, archivo, reportes y análisis de los clientes que actualmente están activos.

En los últimos cuatro años, ha tenido un crecimiento económico y de mercado acelerado por tal motivo sus ventas han incrementado, en el cual se ha visto en la necesidad de implementaciones constantes y con ello la oportunidad de implementar dicho manual para el proceso diario del departamento de créditos y cobros.

4.1.3 Justificación

La presente propuesta se justifica, sobre la evidencia de la necesidad de la implementación de la propuesta de un manual de políticas y procedimientos administrativos y financiero de las cuentas por cobrar para una fábrica de materiales de construcción, debido al riesgo financiero que en la actualidad está causando y los diferentes hallazgos y deficiencias encontradas. Dicho manual será la guía que muestre los pasos adecuados a seguir en los diferentes procesos que se realizan en el departamento de créditos y cobros.

4.1.4 Objetivos

4.1.4.1 Objetivo general.

Tener una guía técnica que oriente a la Empresa a realizar las gestiones de crédito con un análisis adecuado, con garantías suficientes para cada crédito y mantener al alcance el proceso y pasos de cobranza para el manejo de una cartera sana, que permita tener las cuentas por cobrar clientes en los parámetros aceptables.

4.1.4.2 Objetivos específicos.

- Apoyar al departamento de ventas en la generación de negocios seguros, brindando alternativas de créditos con diversas garantías.
- Desarrollar nuevos mercados con diferentes opciones de financiamiento que atraigan y aseguren crecimiento de la Empresa.
- Mantener una cartera sana y con créditos debidamente autorizados y documentados.
- Servir al departamento de créditos como herramienta de control para evaluar a los clientes en mora y que estos cumplan con las condiciones crediticias pactadas.

4.1.5 Propuesta financiera de recuperación de cartera morosa

La Empresa debe realizar la recuperar la cartera en mora al 31 de diciembre 2011, como se plantea a continuación:

- Tomar de base el cuadro número 5, donde se muestran las cuentas en mora por Q 4,866,916 misma que está distribuida con una análisis de 80-20 donde se tomará del 20% de clientes el 80% de cartera vencida. Con ello se logra cobrar con menos cliente la mayoría de cuenta en mora. De acuerdo al cuadro número 5 se tomarán 82 clientes que tienen deuda de saldos mayores de Q50,000.00 que totalizan la deudas en cartera con mora por Q 3,855,722 que equivale al 79.22%, con esta clasificación se realizará un plan de cobros de cuentas en mora con el objetivo de resolver 2 clientes promedio por día, con esta labor estaríamos cubriendo en los meses de septiembre y octubre 2012, para realizar la cobranza, convenios de pagos a corto plazo con un pago inmediato, compromisos con cheques pre-fechaados, negociaciones que podrán pactarse a corto plazo que no debe exceder al 31 de diciembre 2012.
- Las cuentas que están en el rango de más de 2 años por Q 733,917 algunos clientes ya están incluidas en los primeros 82 clientes de acuerdo al análisis 80-20, se tomarán como prioridad en la gestión de cobranza, el objetivo es gestionar de forma inmediata, una cobranza intensiva de recuperación de estos saldos que por ley se establecen como cuentas incobrables, de conformidad con lo establecido en el Artículo 1514 del Decreto Ley, Código Civil que “las cuentas por cobrar que tengan más de dos años de morosidad, se consideran incobrables”, El trabajo a realizar consistirá en logra la cobranza, reactivar la cuenta con reconocimiento de deuda, compromisos de pagos y convenios con el objetivo de interrumpir la prescripción de acuerdo a lo establecido en el Artículo número 1506 de la misma ley “interrupción de la prescripción” se da en los siguientes casos: 1) (Artículo 106 del Decreto-Ley 218) Por demanda judicial debidamente notificada o por cualquier providencia precautoria ejecutas. 2) Si la persona a cuyo favor corre la prescripción, reconoce expresamente, de palabra o por escrito, o tácitamente por hecho indudable, el derecho de la persona contra quien prescribe. 3.) Por el pago de interese ó amortizaciones por el deudor. Para obtener nuevamente el retorno del

capital e incrementar el flujo de efectivo esperado. Dichas negociaciones no podrán excederse al 31 de diciembre 2012. Excepto casos especiales y con garantías

- Con las cuentas en mora menores de Q50, 000.00 como lo muestra el cuadro número 5 la cual nos indica la cantidad de 504 clientes con un valor de cartera en mora por Q 1,011,094 que representa el 20.78% del total de la cartera en mora al 31 de diciembre del año 2011. El plan de cobranza será con el objetivo de resolver 3 clientes diarios con esta labor se estaría cubriendo en los meses de noviembre 2012 a mayo 2013 para realizar la cobranza, convenios de pagos a corto plazo con un pago inmediato, compromisos con cheques pre fechados, negociaciones que podrán pactarse a corto plazo que no debe exceder al 30 septiembre 2013.

Con esto se estaría resolviendo el tema de la cobranza en mora como se aprecia en el cuadro número 11.

Cuadro No. 11
Fábrica La Principal S.A.
Comparativo con la ejecución de la propuesta
(Cifras expresadas en Quetzales)

Días	2011	%	2012	%	variación	%
Corriente	3,057,822.00	38.59%	4,280,950.80	78.95%	4,794,664.90	95.22%
De 1 a 30 días	783,922.00	9.89%	195,980.50	3.61%	176,382.45	3.50%
De 31 a 90 días	1,029,834.00	13.00%	257,458.50	4.75%	64,364.63	1.28%
De 91 a 180 días	845,034.00	10.66%	211,258.50	3.90%	0.00	0.00%
De 181 a 360 días	695,833.00	8.78%	173,958.25	3.21%	0.00	0.00%
De 361 a 2 años	778,376.00	9.82%	155,675.20	2.87%	0.00	0.00%
Mayores de 2 años	733,917.00	9.26%	146,783.40	2.71%	0.00	0.00%
TOTAL	7,924,738	100.00%	5,422,065	100.00%	5,035,412	100.00%

Fuente: Elaboración Propia.

4.2 Avance de implementación de la propuesta

La propuesta del manual de políticas y procedimientos administrativo y financiero se presentó a ante la gerencia financiera y el gerente de recursos humanos y jefe de créditos y cobros de la Empresa, mismo que tuvo aceptación en la implementación en los departamentos involucrados: créditos y cobros, ventas, gerencia financiera y gerencia general.

El gerente general autorizó que se implementara, y se reprodujeran las copias necesarias, para cada área, con el objetivo de mantener al alcance los lineamientos y procesos necesarios para llevar y cumplir con las políticas y los procedimientos de una forma ordenada y adecuada.

4.2.1 Costos para la implementación de la propuesta

Los costos de implementación del presente manual de políticas y procedimientos administrativos y financieros de las cuentas por cobrar clientes, son los siguientes:

- Financiero. Para la implementación de la propuesta de mejora se requiere la inversión financiera de mil quinientos quetzales (Q 1,500.00). Este monto cubre la impresión de los manuales para uso interno de la Empresa, en las áreas relacionadas con estas políticas y procedimientos.
- Humano. Para la implementación de la propuesta se contratara una persona, para el departamento de créditos y cobros, para darle seguimiento a los procedimientos del departamento créditos y cobros, su función inicial es ejecutar el plan de cobros de las cuentas en mora para la recuperación inmediata y no permitir que las cuentas que las cuentas actuales pasen a mora.

El perfil del candidato que tenga estudios universitario avanzados de la carrera de contador público y auditor, con un mínimo de experiencia en la gestión de créditos y cobranza 2 años en empresas similares, con capacidad de análisis y comunicación efectiva y sobre resultados .

Cuadro No. 12
 Fábrica La Principal S.A.
 Presupuesto auxiliar de créditos y cobros
 (Cifras expresadas en Quetzales)

Concepto	Parcial	Mensual	Anual
Sueldo		Q3,500.00	Q 42,000.00
Bonificación incentivo		Q 250.00	Q 3,000.00
Prestalciones laborales.			
Aguinaldo	Q 291.67		
Bono 14	Q 291.67		
Vacaciones	Q 145.60		
Idemnización	Q 291.67	Q1,020.60	Q 12,247.16
Cuota patrol, IRTRA e IGSS		Q 443.45	Q 5,321.40
TOTAL		Q5,214.05	Q 62,568.56

Fuente: Elaboración Propia

El presupuesto estimado se estructura de la siguiente manera, según cuadro número 15

- Físicos y Tecnológicos. Actualmente la Empresa cuenta con espacio físico y mobiliario adecuado para la implementación de la propuesta en el departamento de créditos y cobros, será necesario la compra de una computadora, calculadora y teléfono para el uso de la persona que estará realizando la nueva plaza en el departamento de créditos y cobros.

4.2.2 Costos del estudiante

- Financiero: Se necesitaron recursos financieros para la compra de hojas bond, tinta para impresora, fotocopias, alquiler de proyector y gasolina para vehículo en visitas a la Empresa objeto de estudio
- Humano: En el estudio y propuesta elaborado por el estudiante obtuvo el apoyo del licenciado tutor de la Universidad Panamericana y del personal de la Empresa involucrado en las áreas de créditos y cobros y ventas donde se efectuará la implementación del manual de políticas y procedimientos.

4.3 Presentación de la propuesta del manual.

A continuación se da a conocer la propuesta del “manual de políticas y procedimientos administrativos y financieros del departamento de créditos y cobros de la Empresa Fábrica la Principal S.A”, el cual será una herramienta de mucha utilidad para el correcto funcionamiento del departamento y buscar la continuidad en la realización de las funciones cuando exista ingreso de nuevo personal al mismo.

Auditoría externa contará con una herramienta para verificar que el manual de políticas y procedimientos sean aplicados realizando las pruebas de cumplimiento y sustantivas a la propuesta sugerida

Alcance del Manual de Políticas y procedimientos.

Este manual aplica a todo el personal relacionado con el departamenteo de créditos y cobros ó realice ventas al crédito, como el vendedor gerente de ventas, gerente de general, gerente financiero, jefatura de créditos y cobros y personal de créditos. Una copia del manual deberá permanecer dentro del departamento, para ser utilizado en el momento de ser necesario. Deberá darse a conocer a cada miembro del personal actual por parte del departamento de recursos humanos. Así mismo al ingreso del nuevo personal como parte de su inducción.

El propósito del Manual de políticas y procedimiento son los siguientes:

- Establecer el concepto, naturaleza y registro de los créditos y cobros.
- Definir los objetivos de créditos y las cobranzas para las ventas.
- Definir los pasos a seguir para la apertura de los datos de una cuenta de crédito,
- Establecer la comunicación de los resultados.

Recomendaciones para que no se pierda la funcionalidad de este documento:

- Deben respetarse las líneas jerárquicas, ningún jefe de otro departamento, está autorizado para influir en los procedimientos de los colaboradores del departamento de créditos y cobros.
- El jefe del departamento de créditos y cobros, será responsable de velar por el cumplimiento de las actividades designadas a su personal, tal como se encuentran descritas para cada puesto.

4.3.1 Funciones del departamento de créditos y cobros

Sus funciones generales son: Análisis y autorización de créditos de acuerdo a las políticas de la Empresa. Administración de la cartera de créditos y cobros. Generar informes mensuales, anuales y extraordinarios de la morosidad de las cuentas y mantener una cartera sana.

4.3.1.1 Jefe de créditos y cobros

Depende de la línea directa de autoridad del gerente financiero

Objetivos del puesto:

- Responder con eficiencia a la demanda de créditos solicitados a la Empresa.
- Recuperar los créditos en el tiempo establecido en la política de crédito.
- Velar por el buen desempeño de los colaboradores del departamento.

Descripción:

Puesto de carácter ejecutivo, encargado de velar por el cumplimiento de las funciones de todo el departamento con la finalidad de ser el analista en el otorgamiento de créditos con respaldo y desempeñar una eficiente gestión de cobro.

Funciones:

- Proporcionar el resultado de su análisis de nuevos créditos para la oportuna toma de decisiones.
- Informar al gerente financiero de cualquier cuenta que a su criterio considere se encuentre en riesgo.
- Supervisar que el servicio al cliente interno por parte de sus subalternos sea oportuno y satisfactorio.
- Presentar informe mensual de los resultados, correcciones y nuevas tácticas en la labor de cobranza.

- Rendir el informe anual a los socios de los valores e índices resultantes en cada ejercicio contable, emitiendo su dictamen.
- Realizar evaluaciones del desempeño a sus subalternos.
- Autorizar los créditos según políticas de la Empresa.
- Analizar y proponer las cuentas que deberán recuperarse a través de la oficina jurídica.
- Ejecutar el procedimiento de crédito.
- Administrar las cuentas de crédito.
- Autorizar la liberación de los despachos.
- Elaborar la planificación diaria de los cobros.
- Administrar las contraseñas por las ventas al crédito.
- Administrar las cuentas por cobrar entre compañías.
- Realizar la gestión y seguimiento de cobros.
- Realizar visitas en conjunto con vendedores de las cuentas que se consideren en riesgo por cualquier situación.
- Solicitar la autorización para traslado de cuenta en mora a cobro judicial.

4.3.1.2 Auxiliar de créditos y cobros de registro:

Sigue la línea de funciones relacionadas con el jefe de créditos y cobros.

Objetivos del puesto:

- Llevar el registro actualizado de los movimientos de los clientes.
- Atender al cliente interno y cliente externo por cualquier consulta y revisión de las cuentas corrientes.
- Proporcionar y registrar los créditos autorizados a clientes.

Descripción:

Puesto de carácter operativo, encargado de velar por que toda la documentación relacionada con la cuenta corriente de los créditos se encuentre debidamente registrada en el sistema, así como atender al cliente interno y externo. Sirve de apoyo a su jefe inmediato a su requerimiento.

Funciones:

- Presentar informe diario de los resultados de las funciones de verificación e ingreso de los movimientos de las cuentas corrientes al jefe de créditos y cobros.
- Autorizar los créditos a clientes de acuerdo a las políticas de la empresa.
- Atender al cliente externo e interno en relación a su(s) cuenta(s) corriente(s).
- Verificar diariamente el correcto ingreso de las facturas de crédito.
- Ingresar diariamente los pagos recibidos por la Empresa.
- Crear código en el sistema, de créditos otorgado por la Empresa.
- Apoyar al jefe de créditos, con el envío de los estados de cuenta por antigüedad a clientes y vendedores.

4.3.1.3 Auxiliar de cobros

Sigue la línea de funciones relacionadas con el jefe de créditos.

Objetivos del puesto

- Confirmar la liberación de todos los pagos recibidos por los colaboradores de la Empresa en el sistema bancario en línea.
- Coordinar los cobros y la correspondencia de la Empresa.
- Llevar los archivos del departamento.

Descripción:

Puesto de carácter operativo, encargado de velar por la liberación y veracidad de los pagos recibidos por los colaboradores de la Empresa, para que se proceda con la autorización del despacho respectivo, así como su facturación. Coordina la realización de los cobros programados

por el jefe de créditos y la entrega de correspondencia de los demás departamentos. Sirve de apoyo a su jefe inmediato a su requerimiento.

Funciones:

- Presentar informe diario de los resultados de la programación de cobros y entrega de correspondencia realizados.
- Solucionar cualquier inconveniente o atraso en la labor del cobrador.
- Realizar labor de cobro a solicitud de su jefe inmediato.
- Confirmar la liberación de los depósitos a solicitud de los colaboradores de la Empresa en el sistema bancario en línea.
- Indicar a los colaboradores cuando se liberen sus pagos en reserva.
- Establecer la ruta del cobrador en su labor diaria.
- Llevar los archivos del departamento en forma ordenada.
- Realizar llamadas de cobro, a solicitud de su jefe inmediato.
- Enviar de forma inmediata a depositar todos los pagos que le proporcione el jefe de créditos y en el banco que le indique.
- Realizar los recibos de caja por los abonos de créditos de oficina por instrucciones de su jefe inmediato.

4.3.1.4 Mensajero cobrador

Sigue la línea de funciones relacionadas con el auxiliar de cobros.

Objetivos del puesto

- Recolección y depósito de los pagos programados por auxiliar de cobros.
- Entrega de correspondencia de los departamentos de la Empresa.

Descripción:

Puesto de carácter operativo, encargado de recolectar y depositar todos los pagos programados por su jefe inmediato, Así como entregar la correspondencia del giro de la Empresa de los demás departamentos. Sirve de apoyo a su jefe inmediato a su requerimiento.

Funciones:

- Presentar los resultados de su ruta diaria de cobros y entrega de la correspondencia.
- Apoyo de logística a su jefe inmediato para coordinar la ruta.
- Recolección y depósitos de pagos.
- Entrega de correspondencia.
- Distribución de la correspondencia entregada a cada departamento interesado.
- Ayudar físicamente con el manejo del archivo.
- Apoyar a solicitud de su jefe inmediato, a los miembros del departamento en actividades que estén acordes a su capacidad humana.

4.3.2 Manual de política de créditos y cobros.

- El colaborador de la Fábrica la Principal S.A. que ofrezca créditos deberá conocer todos los requerimientos y el funcionamiento de un crédito para que desde el primer contacto, el futuro cliente sepa cómo funcionará el mismo.
- Todo crédito debe contar con una solicitud de crédito debidamente llena y firmada.
- Toda solicitud de crédito debe revisarse, completarse y soportarse debidamente para que el análisis no sea parcial.
- El análisis del crédito debe llevarse a cabo con un mínimo de tres y un máximo de cinco días para poder dar dictamen sobre su aprobación o rechazo.
- Toda solicitud de crédito deberá llenarse a mano y con letra legible por el interesado, el departamento de créditos deberá asesorar a la persona interesada, los vendedores únicamente podrán apoyar al departamento de créditos facilitando el envío de la documentación y referir al nuevo cliente con el encargado para aclarar dudas en cuanto a la información requerida en la solicitud.

- En ningún caso se debe asesorar al cliente para que responda a las preguntas o visita de verificación de la información.
- Todo documento que entreguen los clientes para soportar la solicitud de crédito debe revisarse para que no tenga alteraciones o falsificaciones.
- Se debe cumplir a cabalidad con todos los procedimientos relacionados al intercambio de la mercadería para que un crédito no se convierta en una cuenta de difícil cobro.
- Deberá revisarse la información contenida en la solicitud de crédito una vez al año, para actualiza los créditos y la documentación necesaria
- En todo caso de garantía prendaria o hipotecaria es otorgable por concepto de crédito el 50% de su valor comercial, según valuación realizada (Esto con la finalidad que si es necesaria su ejecución el 50% restante será integrado por el 20% de honorarios de abogado por el proceso y el 30% de margen para utilizarlo para realizar el bien con mayor rapidez).
- Si en algún caso el comprador no posee o no puede entregar la documentación requerida puede explicar por medio de una carta sus razones, dirigidas al departamento de créditos y cobros para tomarlo en cuenta para su análisis.
- Se constituirá un comité de créditos anexo 1, con la finalidad de analizar y evaluar la autorización de créditos mayores a Q 100,000.00 y estará integrado por:

Jefe de créditos: Dará resultados de la investigación de la información contenida en la solicitud de crédito y el trabajo de campo.

Gerente de ventas: Aporta su experiencia con clientes de similar tamaño y basa su opinión principalmente en el mercado y detalles del cliente a evaluar.

Gerente financiero: Aporta los datos del impacto económico y financiero que se tendría de ocurrir un riesgo derivada del crédito a aprobar.

Gerente general: Velará porque el crédito aprobado o no, vaya en concordancia con la planeación estratégica de la Empresa, que la decisión este basado en el mejor análisis de cada una de las partes.

Las responsabilidades de cada uno de los actores se deberán establecer en asamblea general para hacerle ver a los actores las posibles consecuencias de sus decisiones y no dejar a la ambigüedad este importante tema.

- El jefe de créditos deberá dejar por escrito el resultado de la investigación de los futuros créditos en el expediente conteniendo las autorizaciones respectivas.
- Se suspenden los despachos a clientes en mora.
- Los clientes que tengan 90 días de vencimiento se le envía primer notificación cargo de interese por mora. A los 120 días se le envía segunda notificación de enviarlo con la oficina de cobranza jurídica, y al llegar a los 180 días se le envía una última notificación de que su caso fue trasladado a la oficina de cobranza jurídica.
- Los clientes con saldos mayores de 181 días de mora que no tengan un convenio ó compromiso de pago en ejecución son trasladados con la empresa de cobranza jurídica.
- Debe generarse una reserva de cuenta incobrables anual.
- Las cuentas que tengas más de dos años sin movimiento deben ser registradas contra la reserva de cuentas incobrables.
- Realizar una circularización de saldo una vez al año de toda la cartera.

4.3.3 Procedimiento de crédito

Proceso de apertura de crédito

Evaluación de crédito. El departamento de ventas debe obtener la documentación completa de los requisitos para el crédito anexo 2 y realizar sus comentarios al respecto sobre el potencial del crédito nuevo Anexo 4, el departamento de créditos y cobros debe hacer un adecuado análisis de las solicitudes de crédito que presenten los interesados con base a la documentación requerida en los requisitos para el crédito anexo 2.

Límites de crédito:

De acuerdo al análisis de la documentación presentada, el departamento de créditos y cobros dará su dictamen sobre la recomendación de crédito, y lo trasladará a las jefaturas de ventas y créditos

y cobros, gerencia financiera y gerencia general de acuerdo a la tabla de autorizaciones anexo 3, si el monto es mayor de Q100, 000.00 será convocado al comité de créditos Anexo 1 para que se ventile el caso y se obtenga la aprobación ó rechazo con todos los análisis correspondientes.

Análisis:

El proceso de análisis de créditos anexo 5 debe incluir la determinación de las razones financieras de liquidez (mayor o igual a dos), prueba acida (Mayor ó igual que dos), endeudamiento (promedio aritmético debe ser menor de punto sesenta), de rentabilidad (promedio aritmético debe ser mayor o igual del 10%) y que del resultado, se compruebe la capacidad financiera del solicitante.

Análisis crediticio:

Debe realizarse con base a la información presentada en la solicitud de crédito anexo 5, corroborar los datos presentados, referencias crediticias anexo 9, en las empresas donde obtuvo crédito con anterioridad, empresas que presten el servicio en internet respecto a información pública general de empresas o personas individuales, a las cuales se puede tener acceso mediante el pago de una cuota de afiliación mensual por la prestación y autorización del cliente.

Garantía fiduciaria.

La solicitud lleva en la parte final un contrato de crédito corriente con aval mancomunadamente, al llenar la solicitud debe estar firmado dicho contrato por las dos personas, en la parte final del contrato y en la legalización.

Resguardo de documentos:

Luego del análisis y aprobación final, se deberá mantener la documentación en un archivo permanente, seguro y con resguardo bajo la responsabilidad del departamento de créditos y cobros en forma alfabética para consultas posteriores y para una fácil localización del cliente e información sobre el crédito obtenido o documentación presentada.

Notificación del crédito otorgado:

El departamento de créditos y cobros, ya con las autorizaciones correspondientes se procederá a informarles por medio del vendedor con una carta a los clientes de las condiciones crediticias con

las que cuenta, indicando en ella que su crédito quedará sujeto a evaluación cada 1 año para la modificación del crédito de acuerdo a los requerimientos de su record crediticio y de ventas.

Suspensiones de crédito y despachos:

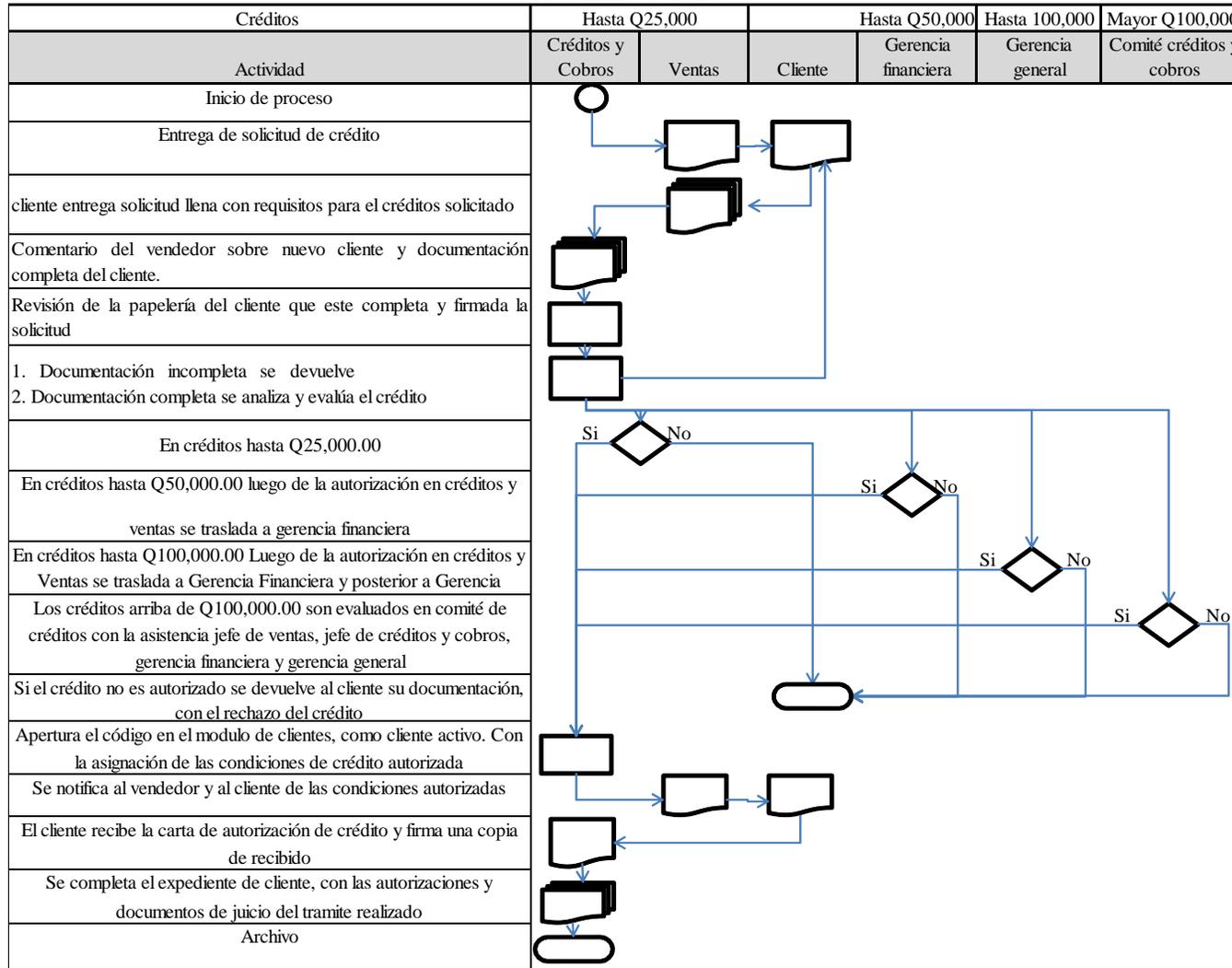
Las ventas al crédito pueden suspenderse cuando el cliente presente mora en sus saldos más días de los que fueron autorizados en su oportunidad ó bien cuando supere el monto de crédito autorizado; sólo se reabrirá el crédito si cancela el monto adeudado si el cliente ha tenido buen record crediticio y es la primera vez que pasa, podrá realizar un convenio de pago con cheques pre fechados para liberar dicho crédito. El monto adicional será autorizado de acuerdo al anexo 3 de autorizaciones de crédito.

Procedimiento descriptivo de crédito.

- Cuando se establece la relación comercial con un nuevo cliente, el vendedor debe encargarse de que el cliente llene y firme la solicitud de crédito y los requisitos de crédito anexo 2.
- Luego que el cliente llene la solicitud de crédito y entregue al vendedor la documentación de los requisitos para el crédito anexo 2. El vendedor entrega a créditos y cobros la solicitud de créditos totalmente llena con los requisitos, y sus comentarios sobre el cliente nuevo anexo 4, esto debe realizarse en 2 días luego de la recepción de los documentos del cliente.
- Nota: En el caso que, el cliente no otorgue los requisitos para crédito contenidos en el Anexo 2, para el análisis de créditos, deberá enviar una carta indicando las razones del porque no fue completada dicha documentación junto a los requisitos de crédito.
- Créditos y cobros revisa que la documentación esta completa, y procede a realizar el análisis de crédito al cliente anexo 5, en este análisis se procederá con el análisis de la documentación requerida lo que conlleva a realizar análisis financiero, confirmación de referencias anexo 9 y de toda la documentación. este análisis debe realizarse en 4 días máximo.
- Si el resultado es positivo y el monto de crédito no excede de Q25, 000.00 se solicita la firma al jefe de créditos y cobros y al jefe de ventas para que firmen las nuevas condiciones de crédito de acuerdo a la tabla de autorizaciones de crédito anexo 3, dichas firmas quedarán en el análisis de crédito al cliente anexo 5 que será la portada del expediente. Se debe realizar en máximo una hora.

- Si el crédito es mayor de Q25, 000.00 pero no excede de Q50, 001.00 dicho expediente de crédito se traslada también para autorización de gerente financiero de acuerdo a la tabla de autorizaciones de crédito anexo 3. La firma quedará en el análisis de crédito al cliente anexo 5. Se debe realizar en máximo 30 minutos.
- Si el crédito es mayor de Q50, 001.00 pero no excede de Q100, 001.00 dicho expediente de crédito se traslada también para autorización de gerente general de acuerdo a la tabla de autorizaciones de crédito anexo 3. La firma quedará en el análisis de crédito al cliente anexo 5. Se debe realizar en máximo 1 hora.
- Si el crédito es mayor de Q100, 001.00 se convoca al comité de créditos y cobros anexo 1 para tratar el tema de crédito y se procede con la autorización de acuerdo a la votación documentando los argumentos que se tomaron para proceder con las autorizaciones quedando las firmas de los participantes en el análisis de crédito al cliente anexo 5. Se debe realizar en máximo 2 horas.
- Si el resultado del análisis crediticio es desfavorables se rechaza el expediente indicando en el análisis de crédito al cliente anexo 5, las razones y motivos del rechazo del crédito, el vendedor debe notificar al cliente, se debe informar en máximo 2 días luego de haber recibido el rechazo de créditos y cobros.
- Si la autorización es positiva se procede a notificar al vendedor con un máximo de 1 día luego de las autorizaciones, para que notifique al cliente las condiciones y monto de crédito autorizado esto debe realizarse a mas tardar 2 días luego de haber recibió la notificación del departamento de créditos y cobros.
- El cliente al recibir la carta de notificación deberá firmar una copia de recepción de la misma que servirá para soporte del expediente del cliente.
- Al contar con el expediente completo se procede con la apertura de código y condiciones de crédito en el sistema, el mismo día que el cliente recibe la carta de notificación.
- Con el código del cliente se procede al archivo del expediente, mismo que se archiva de forma alfabética.
- El tiempo para el otorgamiento de crédito se establece de 5 días para los clientes de nuevo ingreso.

Flujograma No. 1
 Empresa Fábrica La Principal S.A
 Procedimiento de créditos



Fuente: Elaboración Propia.

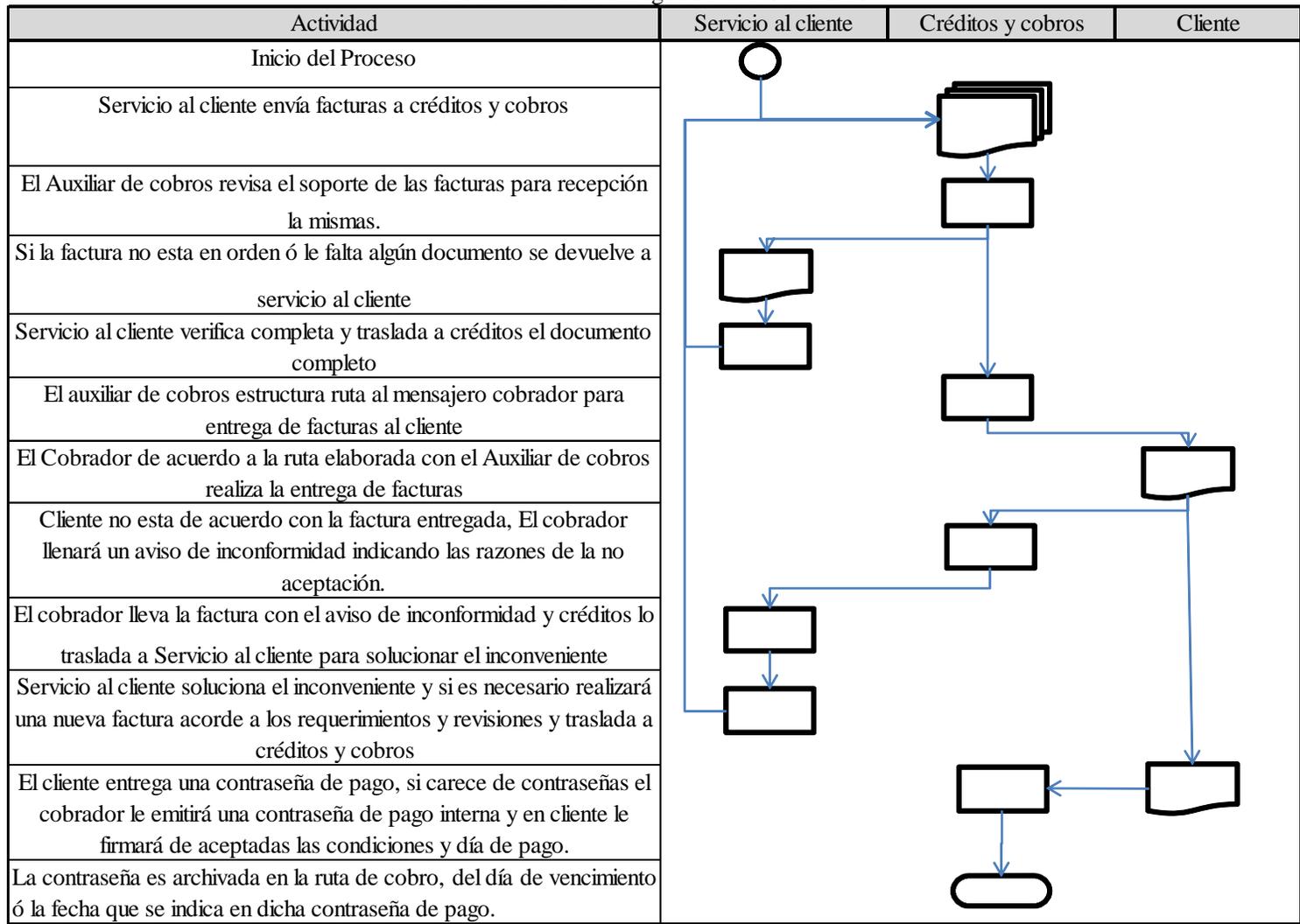
4.3.4 Procedimiento de cobro

Procedimiento descriptivo entrega de facturas

- Servicio al cliente envía las facturas crédito emitidas el día anterior al departamento de crédito y cobros, con el soporte adjunto en cada una de las facturas. Que le lleva 2 horas diarias.
- El auxiliar de cobros verifica el soporte de la factura, (Orden de compra, acuse de recibido, ingreso a bodega, etc.) adicional se coteja el saldo del monto de factura con orden de compra, y en la factura se verifica el nombre, dirección, NIT del cliente. 1 hora todos los días.
- El auxiliar de cobros coteja el correlativo de las facturas y mantiene el control de recepción de facturas originales y copias anexo 8, las que son cotejadas diariamente para que sean recibidas y completadas todas las facturas lo más pronto posible. 1 hora diaria.
- Si las facturas están incompletas porque les falta la orden de compra ó algún otro soporte que solicita el cliente para su recepción, créditos y cobros la devuelve a servicio al cliente, tiempo de la actividad 10 minutos.
- Servicio al cliente completa el soporte de la factura y traslada nuevamente a créditos y cobros para su revisión y entrega al cliente. 30 minutos y se traslada al siguiente día con el grupo de facturas.
- El auxiliar de cobros, realiza la ruta de entrega de facturas de acuerdo a la fecha de recepción de facturas por parte del cliente, la que entrega todos los días a las 8:00 A.M. al mensajero cobrador. el tiempo que se lleva el auxiliar de es 20 minutos diarios el día anterior.
- El cobrador recibe las facturas y la ruta de entrega, distribuye de acuerdo a las zonas y horario de recepción las facturas para optimizar su tiempo en la calle. 15 minutos antes de salir de oficina.
- Si el cliente no está de acuerdo en la recepción de la factura por algún motivo, el cobrador debe llenar el aviso de inconformidad anexo 7, indicando las razones por las cuales no se acepta la factura, el cliente le firma el aviso de inconformidad, y le deja una copia del mismo.
- El mensajero cobrador al finalizar la ruta de entrega de facturas, le traslada al auxiliar de créditos y cobros los avisos de inconformidad por las facturas no recibidas, adjunto la factura original, anotando en la ruta de entrega el número de aviso de inconformidad. 10 minutos.

- El auxiliar de cobros entrega el día siguiente, los avisos de inconformidad con la factura original donde servicio al cliente les firma de recibido para la corrección ó modificación de los inconvenientes expuestos por el cliente en dicho aviso. 15 minutos.
- El cobrador en su ruta de entrega de facturas, deberá recibir una contraseña de pago por cada factura ó grupo de factura entregadas por cliente, si el cliente carece de contraseña podrá firmar la copia de la factura ó bien el cobrador le entrega una contraseña interna, donde el cliente le firma la recepción de la factura y anota la fecha de pago de la misma. 15 minutos.
- Las contraseñas de pago son entregadas al auxiliar de cobros con la ruta de entrega de facturas del día, donde el mensajero cobrador anota el número de contraseña por factura ó grupo de factura por cliente recibida. 20 minutos.
- El Auxiliar de cobros, con las contraseñas y ruta de entrega de factura procede con el archivo, las contraseñas de pago son archivadas en la fecha de pago que se indica en la misma, para que posteriormente sea coordinada la cobranza el día de su vencimiento. 15 minutos diarios.
- El tiempo total para entrega de facturas a diario se establece de 2 días dependiendo del día de recepción de factura por el cliente, si tuviese problemas la factura no debe de exceder de 4 días.

Flujograma No. 2
 Empresa Fábrica La Principal S.A
 Procedimiento de entrega de facturas al crédito

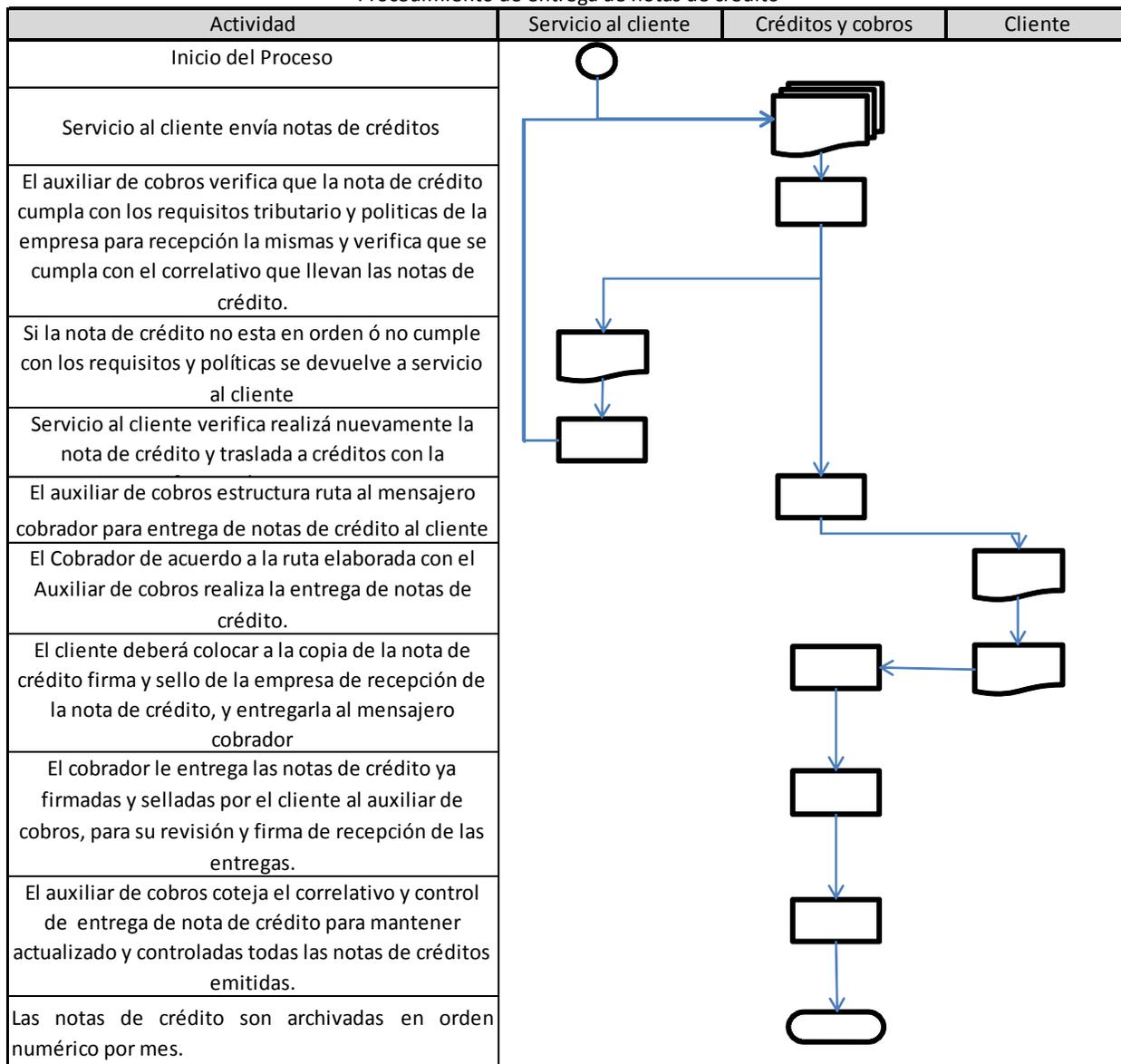


Fuente: Elaboración Propia.

Procedimiento descriptivo entrega y control de notas de crédito.

- Servicio al cliente envía las notas de crédito emitidas el día anterior al departamento de crédito y cobros. con las autorizaciones respectivas. Que le lleva 1 hora diaria.
- El auxiliar de cobros verifica que la nota de crédito, cumpla con los requisitos tributarios y políticas de la empresa. Se verifica el nombre, dirección, NIT del cliente y el número de factura que afecta la devolución o descuento, al igual que la fecha de factura no exceda de 60 días. 15 minutos todos los días.
- El auxiliar de cobros coteja el correlativo de las notas de crédito de acuerdo a un control de recepción de notas de créditos, 10 minutos diarios.
- Si las notas de crédito no cumplen con los requisitos, créditos y cobros la devuelve a servicio al cliente, tiempo de la actividad 10 minutos.
- Servicio al cliente cumple con los requisitos y traslada nuevamente la nota de crédito a créditos y cobros para su revisión y entrega al cliente. 15 minutos y se traslada al siguiente día con el grupo de notas de crédito.
- El auxiliar de cobros, realiza la ruta de entrega de notas de crédito, la que entrega todos los días a las 8:00 A.M. al mensajero cobrador. el tiempo que se lleva el auxiliar es 5 minutos diarios.
- El cobrador recibe las notas de crédito, distribuye de acuerdo a las zonas para optimizar su tiempo en la calle. 5 minutos antes de salir de oficina.
- El cobrador en su ruta de entrega de nota de crédito, deberá solicitar firma y sello de la empresa de recepción de la nota de crédito, para cumplir con la legislación fiscal.
- Las notas de crédito son entregadas al auxiliar de cobros con la ruta de entrega de notas de crédito del día, donde el mensajero cobrador solicita una firma del auxiliar para su control.
- El Auxiliar de cobros anota y lleva control de entrega y recepción de las notas de crédito firmadas y selladas por el cliente.
- El Auxiliar de cobros, con las notas de crédito firmadas y selladas de recepción por el cliente procede con el archivo en orden numérico. 15 minutos diarios.

Flujo grama No. 3
 Empresa Fábrica la Principal S.A
 Procedimiento de entrega de notas de crédito



Fuente: Elaboración Propia.

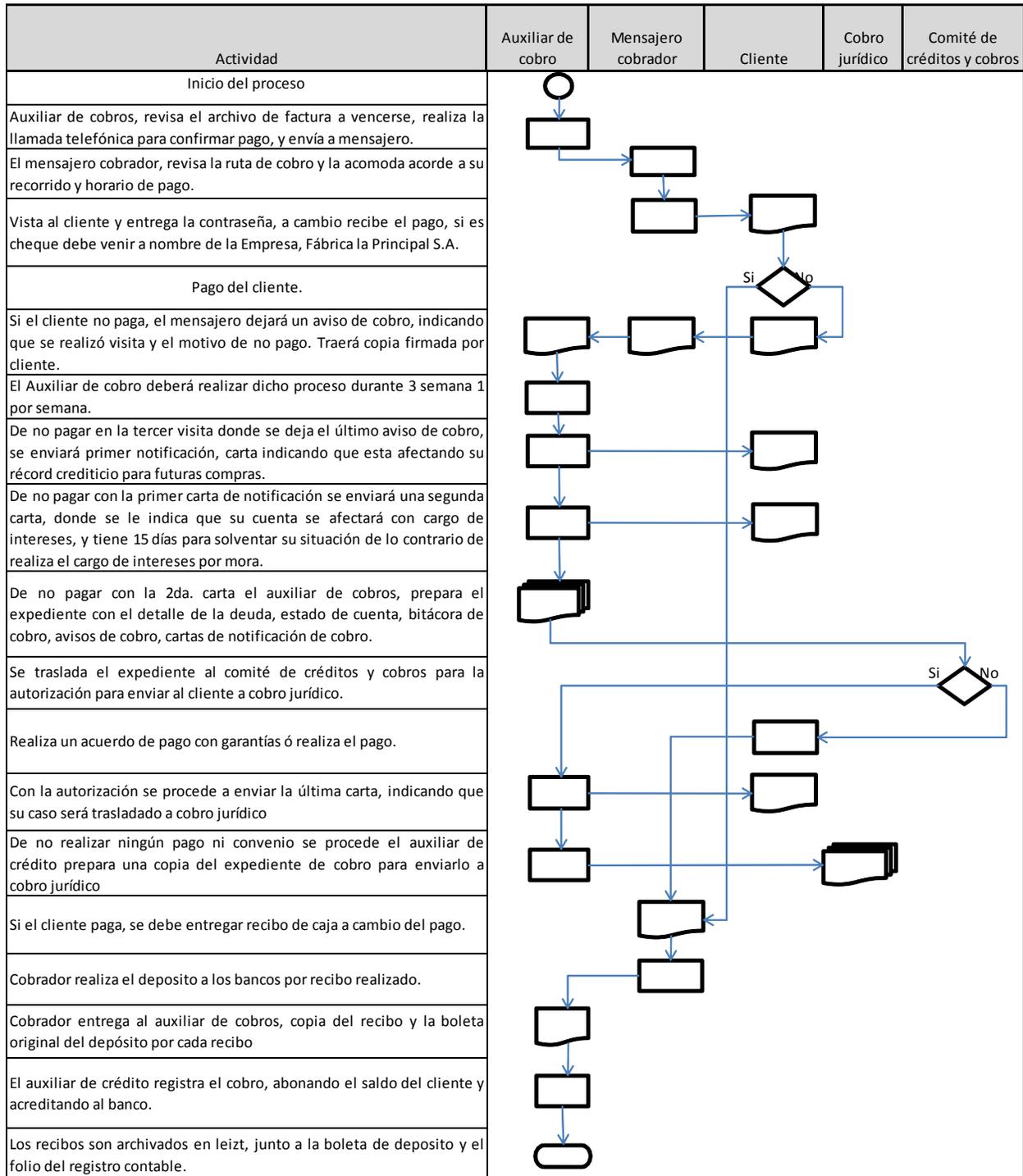
Procedimiento descriptivo de la cobranza.

- El auxiliar de cobros prepara las contraseñas de pago de acuerdo a la fecha de pago del cliente, con el cual realiza el cobro diario por medio de llamadas telefónicas un día antes para prepararle la ruta de cobro al mensajero cobrador. 2.30 horas todos los días.
- El mensajero cobrador con la ruta de cobro organiza la ruta de cobro por los sectores del área metropolitana, distribuye de acuerdo a las zonas y horario de pago de los clientes para optimizar su tiempo en la calle. 10 minutos antes de salir de oficina.
- En las visitas a clientes para gestionar pago deberá entregar la contraseña de pago y recibirá el pago en su mayoría por medio de cheque (Mismo que debe estar girado a nombre de la Empresa Fábrica la Principal) verificando la redacción del cheque, que este firmado y la fecha correcta. Luego deberá emitir el recibo de caja por cada cheque recibido. 10 minutos por cliente.
- El mensajero cobrador deberá realizar los depósitos por los cheques recibidos, realizando un depósito por cada cheque. 30 minutos en banco agencia interna dentro de la empresa.
- El mensajero cobrador deberá entregar al auxiliar de cobros, las boletas de depósito originales adjunto a cada copia de recibo correspondiente. 10 minutos.
- El auxiliar de crédito con los depósitos originales y copia de recibo procede al registro contable desde el modulo de cliente, rebajando la cuenta por cobrar clientes y cargando el banco donde corresponde el depósito. 1 hora.
- El auxiliar de créditos concluido con el registro contable emite las pólizas realizadas para revisión del jefe de créditos y cobros, con las firmas de revisión procede a los archivos de los recibos con el soporte del depósito.
- Si el cliente no paga, el cobrador deberá extenderle un aviso de cobro, copia cliente, original a la Empresa para programar nueva ruta de cobro la siguiente semana. Este aviso en original se entrega al auxiliar de cobro para programar visita y llamada telefónica la próxima semana. 5 minutos.
- Si el cliente no pagará luego del tercer aviso de cobro consecutivo, el auxiliar de créditos procede al bloqueo total de su cuenta evitando así despachos futuros.
- Si el cliente no cancela con el tercer aviso de cobro, se le enviará la primer carta de cobro, donde se le requiere el pago y se le menciona que su cuenta se encuentra en un nivel de mora

extrema y que esto está afectando su record crediticio, solicitando presentarse a las oficinas a solventar su situación actual ó llegar a un acuerdo de pago teniendo para ello 15 días hábiles para presentarse.

- Los clientes que tengan 120 días de vencimiento sin haberse presentado a las oficinas a firmar un acuerdo de pago, se le envía segunda notificación informándoles que a su cuenta se le cargaran intereses por mora. 20 minutos.
- A los clientes que pasen de los 180 días de vencimiento se le envía la tercera notificación informándoles que su caso será trasladado a la oficina de cobranza jurídica, de no presentarse a formalizar su cuenta con un compromiso de pago. 20 minutos.
- El auxiliar de créditos y cobros deberá presentar el expediente completo del seguimiento de la cobranza del cliente, incluyendo la bitácora de llamadas telefónicas, avisos de cobro, notificaciones para ser trasladado al comité de créditos y cobros. 15 minutos.
- El comité de créditos anexo 1, deberá ventilar los casos que sobre pasen los 180 días de vencido que no tengan convenios de pago en cumplimiento. Para evaluar su traslado a la oficina de cobro jurídico. 30 minutos.
- A los 180 días de vencido y con autorización del comité de créditos se enviará una última notificación al cliente indicando que de no realizar los pagos ó solventar la deuda en 48 horas su caso será trasladado a la empresa de cobro jurídico, para su ejecución 20 minutos.
- Si el cliente no se presenta a solventar su deuda en 48 horas de entregada la carta, ó bien no se comunica, el caso será trasladado a la empresa de cobranza jurídica y con el caso entregado a dicha empresa de cobranza, no podremos realizar más negociaciones.
- La cobranza sin problemas debe realizarse en ocho días máximo en un cobro normal.

Flujo grama No. 4
 Empresa Fábrica la Principal S.A
 Procedimiento de cobro



Fuente: Elaboración Propia.

Procedimiento descriptivo del registro de cuentas incobrables.

- Las cuentas incobrables de la Empresa, se registran por el método indirecto ó reserva.
- Se establece anualmente límite del 3% sobre el saldo de las cuentas por cobrar clientes, para efectos de cálculo de la reserva, cumpliendo con la legislación tributaria vigente. (Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto número 26-92 del Congreso de la República de Guatemala, Artículo treinta y ocho, inciso q).
- El cual deberá registrarse de la siguiente forma:
 - Cargo cuentas incobrables.
 - Abono estimación de cuentas incobrables.
- Cuando la cuenta de un cliente este por llegar a los dos años de fecha de factura sin tener ninguna resolución de pago y tomando de base que las cuentas prescribe de acuerdo al Código Civil Decreto Ley número 106 artículo número 1514 en dos años y cumpliendo con la Ley del Impuesto Sobre la Renta, donde deben acreditarse los documentos o registro generados por un sistema de gestión de cobranza administrativa que contenga los requerimientos de cobro, el registro contable debe realizarse de la siguiente forma:
 - Cargo estimación de cuentas incobrables.
 - Abono a clientes.
- De no cumplir con la ley del Impuesto Sobre la Renta el gasto será registrado como no deducible de la siguiente forma.
 - Cargo Cuentas incobrables (Gasto no deducible)
 - Abono a clientes.
- En caso que posteriormente se recupere total ó parcialmente una cuenta incobrable que hubiere sido deducida de la renta bruta, su importe debe incluirse como ingreso gravado en el período de liquidación en que ocurra la recuperación. Si es del mismo período contable :
 - Cargo Bancos.
 - Abono estimación de cuentas incobrables
- Si la recuperación es de otros períodos
 - Cargo Bancos.
 - Abono otros ingresos.

Conclusiones

- La falta de un manual de políticas y procedimientos administrativo y financiero de cuentas por cobrar clientes de una fábrica de materiales de construcción, ocasiona contingencias y pérdidas de capital por no gestionar el cobro oportuno y de no realizar un análisis crediticio adecuado.
- La no recuperación de las cuentas por cobrar clientes en tiempo y con una secuencia y seguimiento adecuado genera otros costos adicionales, como lo son los costos financieros afectando directamente el flujo de efectivo de las operaciones que se generan en una empresa para manejarse de forma óptima.
- Actualmente no se cuenta con un análisis de crédito adecuado que permita tener la evidencia sobre los criterios tomados en las autorizaciones de créditos otorgados, lo que genera que los créditos actuales carezcan de garantías y de contratos de crédito avalados con documentos de crédito completos.
- Debe de existir un manual de políticas y procedimientos administrativo y financiero en el departamento de créditos y cobros, para mantener una cobranza efectiva y que los niveles de mora sean los adecuados, Así mismo deben estar involucradas todas las áreas relacionadas al departamento de créditos y cobros, para cumplir con los objetivos establecidos en recuperación de cartera y otorgamiento de crédito.

Recomendaciones

- Implementar el manual de políticas y procedimientos administrativos y financieros en el departamento de créditos y cobros que permita una mejor eficiencia en las cuentas por cobrar clientes de la Fábrica la principal S.A., así contar con una guía que permita realizar las actividades y operaciones de manera estandarizada y con una secuencia acorde a sus necesidades.
- Poner en práctica los procedimientos de créditos y cobros que se establecen en el presente manual de políticas y procedimientos administrativos y financieros para la Empresa Fábrica la Principal, para mantener una cobranza efectiva y un análisis de crédito adecuado que garantice el retorno del crédito otorgado. Así mismo contratar al auxiliar de cobros para que se logre cobrar a la brevedad posible de acuerdo a la propuesta.
- Deben de seguirse los lineamientos en el otorgamiento de crédito de acuerdo a las indicaciones del manual de políticas y procedimientos, otorgando los créditos con garantías que apoyen a disminuir los riesgos de crédito y que faciliten la cobranza en el futuro, involucrando al comité de créditos, en los otorgamientos de alto riesgo y negociaciones de gran magnitud.
- El presente manual de políticas y procedimientos administrativo y financiero debe ser revisado y actualizado una vez al año si así lo amerita y distribuirlo a todos los departamentos relacionados en el proceso de ventas al crédito y la cobranza de dichos créditos, para apoyar en la gestión de créditos y cobros cumpliendo con los requerimientos que se establecen en las políticas y procedimientos autorizados por el comité de créditos y cobros.

Referencias bibliográficas

- 1 De León, Carlos R. (2009) *Guía para el análisis y Gestión del Otorgamiento de Crédito*. Siglo Veintiuno Guatemala, 1. Edición
- 2 Gitman, Lawrence J. (2003) *Principios de Administración Financiera*. Pearson Educación de México, S. A. de C. V., 10ª. Edición
- 3 *Razones Financieras*. Recuperado:
<http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>
- 4 *Estados Financieros Básicos*. Recuperado
- 5 *Análisis de Antigüedad de saldos*. Recuperado:
<http://www.yakaz.com.mx/empleo/análisis-de-antigüedad-de-saldos>
- 6 *Sat, Leyes tributarias, impuestos*. Recuperado:
<http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/leyes/impuestos.html>
7. *Estadística*. Recuperado:
<http://www.monografias.com/trabajos15/estadistica/estadistica.shtml>
8. *Estructura organizacional*. Recuperado:
<http://es.scribd.com/doc/387850/Estructura-Organizacional>
9. *Administración de Cuentas por Cobrar*. Recuperado:
<http://www.scribd.com/doc/7775716/Cuentas-Por-Cobrar>

Anexos

Anexo 1.
Comité de créditos

Integrante	Función
Gerente general	Aprobar las decisiones tomadas en el comité.
Gerente financiero	Proponer sugerencias, y análisis de nuevas iniciativas con el jefe de créditos y cobros
Jefes de ventas	Proponer sugerencias
Jefe de créditos y cobros	Coordinar las reuniones del comité, convocar al comité de créditos, realizar agenda y minuta de la misma, cumplir nuevas iniciativas con el gerente financiero de tesorería regional

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 2
Requisitos para crédito.

Persona jurídica e individual	jurídica	individual	
Solicitud de crédito	X	X	
Cédula de vecindad	X	X	
Constancia Inscripción RTU	X	X	
Patentes de Comercio y Sociedad	X	X	
Copia de representación legal vigente	X		
Escritura de constitución	X		
Estados financieros o patrimonial	X	X	
Estados de cuenta bancarios	X	X	
Confirmación de referencias	X	X	
Comentarios del vendedor	X	X	
Firma contrato solicitud de crédito	X	X	

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 3
Tabla de autorización de créditos

Monto	JC	GV	GF	GG	CC
De Q 0.00 - Q 25,000.00	X	X			
De Q 25,001.00 - Q 50,000.00	X	X	X		
De Q 50,001.00 - Q 100,000.00	X	X	X	X	
De Q 100,001.00 en Adelante	X	X	X	X	X

JC = Jefe de créditos

GV = Gerente de ventas

GF = Gerente financiero

GG = Gerente general

CC = Comité de crédito

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 5
Análisis de crédito a cliente.

Fábrica La Principal S.A.	Nombre: Análisis de crédito a clientes	Código: MP - C&C 3	Versión: 0																																																														
CLIENTE: _____ CODIGO: _____																																																																	
<p>DOCUMENTOS RECIBIDOS:</p> <table style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width:80%;"></th> <th style="width:10%; text-align: center;">Si</th> <th style="width:10%; text-align: center;">No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1- Solicitud de crédito</td><td align="center"><input checked="" type="checkbox"/></td><td align="center"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>2- cédula de vecindad</td><td align="center"><input checked="" type="checkbox"/></td><td align="center"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>3- Comentarios del vendedor</td><td align="center"><input checked="" type="checkbox"/></td><td align="center"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>4- Constancia unscrición RTU</td><td align="center"><input type="checkbox"/></td><td align="center"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>5- Patente de Comercio y Sociedad</td><td align="center"><input checked="" type="checkbox"/></td><td align="center"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>6- Copia representación legal</td><td align="center"><input checked="" type="checkbox"/></td><td align="center"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>7- Escritura de constitución</td><td align="center"><input checked="" type="checkbox"/></td><td align="center"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>8- Estados financieros ó patrimonial</td><td align="center"><input type="checkbox"/></td><td align="center"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>9- Confirmación de referencias</td><td align="center"><input type="checkbox"/></td><td align="center"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>10- Comentario de vendedor</td><td align="center"><input type="checkbox"/></td><td align="center"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>11- Firma constrato solicitud crédito</td><td align="center"><input type="checkbox"/></td><td align="center"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table>		Si	No	1- Solicitud de crédito	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2- cédula de vecindad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3- Comentarios del vendedor	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4- Constancia unscrición RTU	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5- Patente de Comercio y Sociedad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6- Copia representación legal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7- Escritura de constitución	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8- Estados financieros ó patrimonial	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	9- Confirmación de referencias	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	10- Comentario de vendedor	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	11- Firma constrato solicitud crédito	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p align="center">Condiciones de crédito</p> <table style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width:40%;"></th> <th style="width:15%; text-align: center;">Monto</th> <th style="width:15%; text-align: center;">Días</th> <th style="width:30%; text-align: center;">Firma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cliente solicita</td> <td align="center"><input type="text"/></td> <td align="center"><input type="text"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sugerido jefe</td> <td align="center"><input type="text"/></td> <td align="center"><input type="text"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Créditos y cobros.</td> <td align="center"><input type="text"/></td> <td align="center"><input type="text"/></td> <td align="center">_____</td> </tr> <tr> <td>Sugerido jefe de ventas</td> <td align="center"><input type="text"/></td> <td align="center"><input type="text"/></td> <td align="center">_____</td> </tr> <tr> <td>Sugerido gerente financiero ó gerente</td> <td align="center"><input type="text"/></td> <td align="center"><input type="text"/></td> <td align="center">_____</td> </tr> <tr> <td>Autorizado</td> <td align="center" style="background-color: #cccccc;"><input type="text"/></td> <td align="center" style="background-color: #cccccc;"><input type="text"/></td> <td align="center">_____</td> </tr> </tbody> </table>		Monto	Días	Firma	Cliente solicita	<input type="text"/>	<input type="text"/>		Sugerido jefe	<input type="text"/>	<input type="text"/>		Créditos y cobros.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	_____	Sugerido jefe de ventas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	_____	Sugerido gerente financiero ó gerente	<input type="text"/>	<input type="text"/>	_____	Autorizado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	_____
	Si	No																																																															
1- Solicitud de crédito	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																															
2- cédula de vecindad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																															
3- Comentarios del vendedor	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																															
4- Constancia unscrición RTU	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																																															
5- Patente de Comercio y Sociedad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																															
6- Copia representación legal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																															
7- Escritura de constitución	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																															
8- Estados financieros ó patrimonial	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																																															
9- Confirmación de referencias	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																																															
10- Comentario de vendedor	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																																															
11- Firma constrato solicitud crédito	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																																															
	Monto	Días	Firma																																																														
Cliente solicita	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																															
Sugerido jefe	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																															
Créditos y cobros.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	_____																																																														
Sugerido jefe de ventas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	_____																																																														
Sugerido gerente financiero ó gerente	<input type="text"/>	<input type="text"/>	_____																																																														
Autorizado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	_____																																																														
ANÁLISIS DEL EXPEDIENTE																																																																	
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>																																																																	
Resolución del comité de créditos y cobros																																																																	
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>																																																																	
_____ Firma jefe de Creditos y cobros		_____ Firma auxiliar de créditos y cobros																																																															

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 7
Aviso de inconformidad.

Fábrica La Principal S.A.	Nombre: Aviso de inconformidad	Código: MP - C&C 5	Versión: 0
<p style="text-align: right; margin-right: 50px;">Fecha _____</p> <p>Código _____</p> <p>Nombre cliente _____</p> <p>Comentarios</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		<p>Uso exclusivo de la Empresa</p> <p style="text-align: center;">Ventas Logística</p> <p>Entregada <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Documentos adjuntos:</p> <p>Factura original <input type="checkbox"/></p> <p>Envío <input type="checkbox"/></p> <p>Orden de compra <input type="checkbox"/></p> <p>Acuse de recibido <input type="checkbox"/></p>	
<p>_____ Persona que notifica la inconformidad</p>		<p>_____ Firma y sello empresa</p>	
		<p>_____ Nombre ó firma responsable</p>	

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 8

Control de recepción de facturas originales y copias.

Fábrica La Principal S.A.		Nombre: Control de recepción de facturas originales y copias			Código: MP C&C 6		Versión: 0	
Código	Cliente	Facturas			Control de copias		Original	Observaciones
		No.	Fecha	Valor	Contado	Crédito		

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 9
Confirmación de referencias comerciales.

Fábrica La Principal S.A	Nombre:	Código:	Versión:
	Confirmación de referencias comerciales	MP - C&C 7	0
REFERENCIAS COMERCIALES DE:			
A) EMPRESA: _____			
TELÉFONO: _____			
1) Tiempo de trabajar con ellos: _____			
2) Forma de pago: _____			
3) Límite de crédito: _____			
4) Días de crédito: _____			
5) Clasificación de cliente tipo: _____			
6) Persona que dá referencia: _____			
Persona que Confirma			

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 10

Sr (a) (es):

Ciente 1

Ciudad

Torre 1

Guatemala

Con el objeto de obtener confirmación independiente de nuestras cuentas por cobrar. Les solicitamos confirmar directamente a nuestro departamento de contraloría, (Apartado postal 418A, número de fax 22222222) el saldo de su apreciable cuenta al 31 de mayo 2012.

Les agradecemos por anticipado su cooperación con nuestros contralores.

A los efectos de facilitar la evaluación de su respuesta por nuestros contralores les solicitamos respondan a la brevedad posible, pudiendo enviar su respuesta al fax arriba indicado o a las direcciones de e-mail: nomv95@hotmail.com

Muy atentamente

Fábrica la Principal S.A.

Firma

Señores:
Contralores
Apartado Postal 418A
Fax
Guatemala

El Saldo de Q que aparece en nuestro registros contables al 31 de mayo 2012, es correcto

Atentamente

Ciente 1

Fecha _____

Firma _____

Posición _____

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 11
Cuadro de análisis FODA

Análisis Interno	Análisis Externo
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No cuentas con procedimientos actualizados 2 No cuentas con políticas crediticias 3. Algunas áreas no cuentan con control interno establecido 4. Las cuentas por cobrar están mezcladas con anticipo a empleados 5. Los créditos otorgados carecen de soporte documental 6. No hay segregación de funciones entre departamentos. 7. Desactualizados y en algunos casos no existe perfil de puesto 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se trabajan proyectos de Gobierno 2 Recesión en la construcción afecta sus ventas 3. Las ventas están concentradas en la ciudad capital
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Patentes físicas Actualizadas 2. Los documentos legales resguardan en caja fuerte 3. Esta legalmente constituida para operar en Guatemala 4. clasificación Impuesto Sobre la Renta, ISR régimen optativo 5. objeto es la fabricación de materiales de construcción 6. Cuenta con un departamento de recursos humanos 7. Cumple con todas las prestaciones de Ley 8. Cumple con los requerimiento solicitados por el estado 	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento acelerado en ventas 2. Tiene liderazgo en la industrial de la construcción 3. Cumple con los estándares de calidad requeridos 4. Nueva planta en el oriente del país

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 12

Cronograma

No.	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
		Mayo 2011				Junio 2011					Julio 2011					Agosto 2011					
		Semana				Semana					Semana					Semana					
		1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Presentación del Plan de práctica empresarial dirigida.	■																			
2	Revisión del plan de práctica y el diagnóstico por el asesor.		■																		
3	Entrega del plan y diagnóstico ya revisado por el asesor.			■																	
4	Carta de la empresa para confirmar la realización de la práctica empresarial dirigida.				■																
5	Trasladar el cuestionario al personal de créditos y cobros.					■	■														
6	Entregar cuestionario al Jefe de Créditos y cobros.							■													
7	Entregar cuestionario al contador general.								■												
8	Entrevista con Personal Créditos									■											
9	Recolección de toda la información para la preparación del informe.										■	■									
10	Elaboración del primer informe.												■	■	■						
11	Presentación del primer borrador del informe al asesor.															■					
12	Recepción del primer informe con correcciones del asesor.																■				
13	Realizar las correcciones del informe.																	■	■		
14	Presentación del informe final al asesor.																			■	
15	Recepción del informe por el asesor con las últimas correcciones.																				■
16	Presentación del informe final a la Universidad.																				■
17	Observaciones finales de la universidad y asesor.																				■
18	Solicitud del examen de la práctica empresarial dirigida.																				■

Fuente: Elaboración Propia.