

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



**Implementación de estrategias en las cuentas por cobrar de  
Agroveterinaria Forestal GRICAM**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

David Eduardo Romero

Santa Elena, Petén, octubre 2019

**Implementación de estrategias en las cuentas por cobrar de  
Agroveterinaria Forestal GRICAM**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

David Eduardo Romero

Lic. Osiel Ramón Gálvez Mis (**Asesor**)  
M.Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales (**Revisora**)

Santa Elena, Petén, octubre 2019

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

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

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

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

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

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

**Mgtr. Fidel Baldomero Ramírez Zabala**  
Coordinador Regional

**REF.: C.C.E.E.L.CPA. -PS.003-2019  
SEDE SANTA ELENA**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 04 DE OCTUBRE DEL 2019  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** Licenciado Osiel Ramón Gálvez Mis  
**Revisora:** M.Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales  
**Carrera:** Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

**Tesis titulada:** "Implementación de Estrategias en las cuentas por cobrar de Agroveterinaria Forestal GRICAM"

**Presentada por:** David Eduardo Romero

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

**En el grado de:** Licenciado

M.A. Ronaldo Antonio Giron Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas/PANA



Nombre completo del Tutor : Osiel Ramón Gálvez Mis  
Título: Economista  
Colegiado Activo No.: 4776  
Dirección: Barrio La Candelaria, San Benito, Petén  
No. Celular: 57752157-42413631  
E-mail: osielgalvez@yahoo.es

Petén, 19 de enero de 2015

Licda. Lucrecia Cardoza  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Contaduría Pública y Auditoría  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala

Estimada Licenciada:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “**Implementación de estrategias en las cuentas por cobrar de Agroveterinaria Forestal GRICAM**”, realizado por **David Eduardo Romero**, carnet No. 201307407, estudiante de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, 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 el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de **Setenta y dos (72)** de 100 puntos.

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



Osiel Ramón Gálvez Mis  
Economista  
Colegiado No. 4776

**MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales**

Maestría en Gerencia Educativa

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 10 de septiembre de 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

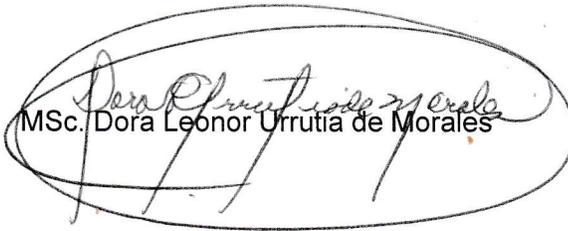
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: **“Implementación de estrategias en las cuentas por cobrar de Agroveterinaria Forestal GRICAM”**, Realizado por: **David Eduardo Romero**, carné No. 201307407, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

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

  
MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales

## **Dedicatoria**

### **A Dios:**

Creador de todas las cosas, por ser mi fortaleza fiel a lo largo de mi carrera, guiarme en el sendero de lo sensato y darme sabiduría en los momentos difíciles, para ver este triunfo hecho realidad con toda humildad, “Gracias Señor mi Dios”.

### **A mi madre:**

Porque creyó en mí y por ese esfuerzo de inculcarme ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ella, hoy puedo ver alcanzada mi meta, siempre me apoyó en los momentos más difíciles, admiro su fortaleza y lo que ha hecho de mí.

### **A mi esposa:**

Telma Judith por el amor, la paciencia, la comprensión, el cariño y por su apoyo incondicional que me brindó día con día a lo largo de mi carrera.

### **A mis hijos:**

David Alejandro, Andrés Eduardo y Daniel Gustavo gracias por ser el motor de mi vida, fuente de motivación, inspiración y felicidad para alcanzar mis metas trazadas y que este logro sea de ejemplo a superar.

### **A mis hermanos:**

Luis, Alma, Doris y Evelyn por estar siempre presentes, apoyándome a lo largo de mi carrera brindándome cariño incondicional en mi vida.

### **A mis sobrinos:**

Que este logro les sirva de ejemplo de perseverancia y una meta a superar.

## **Agradecimientos**

### **A Agroveterinaria Forestal Gricam:**

Por darme la oportunidad de realizar mi Práctica Empresarial Dirigida, en tan prestigiada empresa.

### **Al Administrador de la empresa:**

Por el apoyo incondicional brindado.

### **A mis compañeros de Estudio:**

Gracias por el apoyo incondicional, los momentos compartidos y éxitos en su vida profesional.

**A mis Amigas y amigos:** Agradecimientos sinceros, por las palabras de aliento que en todo momento han sabido expresar.

### **A mis catedráticos:**

Por sus sabias enseñanzas durante mi formación profesional.

### **A mi asesor:**

Lic. Osiel Ramón Gálvez Mis Por su asesoría Profesional en la realización del presente trabajo.

### **A la Universidad Panamericana:**

Gracias por contribuir a alcanzar este éxito.

## Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
<b>Capítulo 1</b>	<b>1</b>
<b>Marco Contextual</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Misión	2
1.1.3 Visión	2
1.1.4 Estructura Organizacional	2
1.2 Planteamiento Del Problema	2
1.3 Justificación	3
1.4 Pregunta De Investigación	4
1.5 Objetivos	4
1.5.1 Objetivo General	4
1.5.2 Objetivos Específicos	4
1.6 Alcances Y Límites	4
1.6.1 Alcances	4
1.6.2 Límites.	5
1.7 Marco Teórico	5
1.7.1 Control	5
1.7.2 Tipos De Control	6
1.7.3 Riesgos De Fraudes E Incobrabilidad De Saldos	7
1.7.4 Antigüedad De Cuentas Por Cobrar	8
1.7.5 Capital	8
1.7.6 Cuentas Por Cobrar	8
1.7.7 Clasificación De Las Cuentas Por Cobrar	8
1.7.8 Cuentas Incobrables	9
1.7.9 Registros De Las Cuentas Incobrables	9
1.7.10 Control Interno De Cuentas Por Cobrar	9

1.7.11 Procedimientos	10
1.7.12 Deudores Incobrables	10
1.7.13 Administración De Las Cuentas Y Documentos Por Cobrar	12
1.7.14 Ratios De Actividad	12
1.7.15 Rotación De Cuentas Por Cobrar	13
1.7.16 Promedio De Cobro	13
1.7.17 Aspectos Tributarios Y Legales Aplicables.	13
<b>Capítulo 2</b>	16
<b>Metodología</b>	16
2 Metodología De La Investigación	16
2.1 Tipo De Investigación	16
2.1.2 Explicativa	16
2.2 Sujetos De La Investigación:	16
2.3 Instrumentos	17
2.4 Procedimientos	17
2.5 Aporte Esperado	17
2.5.1 Para La Empresa	17
2.5.2 Para Universidad	17
2.5.3 Para El País	17
2.5.4 Al Futuro Profesional	18
2.5.5 Para Los Estudiantes	18
<b>Capítulo 3</b>	19
<b>Resultados</b>	19
3 Resultados De La Investigación Y Análisis De Los Resultados	19
3.1 Resultados De La Investigación	19
3.2 Análisis De Resultados	32
3.2.1 Aspectos Financieros	32
3.2.2 Aspectos Económicos	38
3.2.3 Aspecto Tributario Fiscal	39

<b>Capítulo 4</b>	41
<b>Propuesta</b>	41
4.1 Propuesta De Solución O Mejora	41
4.1.1 Introducción	41
4.1.2 Antecedentes	41
4.1.3 Justificación	42
4.2.1 General	42
4.2.2 Objetivos Específicos	43
Conclusiones	51
Recomendaciones	52
Referencias	53
Anexos	

### **Lista de cuadros**

Cuadro 1 Balance de Saldos de Clientes	31
Cuadro 2 Estado de Resultados	33
Cuadro 3 Balance General	35
Cuadro 4 Flujo de Efectivo	36
Cuadro 5 Documento de Solicitud de Crédito	45
Cuadro 6 Solicitud de Crédito	46
Cuadro 7 Formulario de Autorización de Crédito	47
Cuadro 8 Control de Antigüedad de créditos	48
Cuadro 9 Verificación del Cumplimiento de las Estrategias	49

### **Lista de gráficas**

Gráfica 1 Resultados de encuesta	20
Gráfica 2 Resultados de encuesta	21
Gráfica 3 Resultados de encuesta	22
Gráfica 4 Resultados de encuesta	23
Gráfica 5 Resultados de encuesta	24
Gráfica 6 Resultados de encuesta	25
Gráfica 7 Resultados de encuesta	26
Gráfica 8 Resultados de encuesta	27
Gráfica 9 Resultados de encuesta	28
Gráfica 10 Resultados de encuesta	29
Gráfica 11 Resultados de encuesta	30

## **Anexos**

Anexo 1 Organigrama	56
Anexo 2 Perfiles del Puesto	57
Anexo 3 Descripción del Puesto	58
Anexo 4 Descripción del Puesto	59
Anexo 5 Patente de Comercio	60
Anexo 6 Registro Tributario Unificado	61

## Resumen

La investigación y evaluación integral, realizada en las cuentas por cobrar de la Agroveterinaria Forestal Gricam determinó que el control interno cuenta con deficiencias significativas para la empresa, en el área de cuentas por cobrar.

El informe se desarrolló de acuerdo a una planificación que permitió un estudio previo mediante la aplicación del diagnóstico integral y por medio de éste se pudo identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de forma general, las que inciden en los resultados.

Con la información obtenida por medio del diagnóstico se propuso realizar la investigación en el área de operaciones, para determinar las deficiencias que existen en la empresa objeto de estudio, se implementó herramientas, técnicas necesarias y mecanismos adecuados para solucionar las carencias en el área a investigar.

Como resultado de la evaluación integral se concluyó que el área de cuentas por cobrar presenta debilidades significativas para la empresa así como la administración que maneja los créditos.

Las cuentas por cobrar representan parte del activo, que la empresa debe registrar de una manera adecuada; todos los movimientos referidos a estas cuentas, y sobre todo debe controlar que éstos no pierdan su formalidad para convertirse en dinero.

De ahí la importancia de implementar estrategias en las Cuentas por Cobrar; se deben establecer objetivos y procedimientos, para que los movimientos de deudas de los clientes se lleven a cabo de acuerdo a las políticas de la empresa.

La implementación de estrategias en las cuentas por cobrar, es un procedimiento de suma importancia, que permitirá tener información confiable, precisa y oportuna para la toma de decisiones, y contribuirá al desarrollo, funcionamiento y rentabilidad de la empresa.

## **Introducción**

El principal objetivo de toda empresa, es la optimización de los recursos y la obtención de mayores utilidades. Esto se logra, cuando se cuenta con los controles, políticas, procedimientos, supervisión y adecuado ambiente de control interno dentro de la empresa, por medio de la evaluación integral se efectuó revisión y análisis de sus operaciones, para determinar las deficiencias y presentar una propuesta de solución a la problemática.

Como resultado de la evaluación realizada, se determinó que las debilidades en el área de cuentas por cobrar, se deben a que la empresa no cuenta con políticas de crédito, ni procedimientos para su ejecución. También se encontró que no existe una adecuada administración, lo cual permite un atraso en la recuperación de los créditos otorgados y afectan las finanzas de la empresa.

La presente investigación, se llevó a cabo en la empresa denominada Agroveterinaria Forestal Gricam, con el objetivo principal de implementar estrategias en las cuentas por cobrar.

El documento de investigación contiene cuatro capítulos los que a continuación se describen:

En el primer capítulo se desarrollan los antecedentes, planteamiento del problema, justificación, objetivos, los alcances y límites en cuanto a la investigación y por último el marco teórico.

En el segundo capítulo se describe la metodología aplicada, se menciona el tipo de investigación utilizada, los sujetos de la investigación, como los instrumentos de apoyo utilizados, los procedimientos y por último el aporte que se espera con este informe.

En el tercer capítulo se dan a conocer los resultados de la investigación, evaluación y análisis de los resultados obtenidos, información y procesos relacionados con el área operacional de la empresa.

En el cuarto capítulo se presenta la propuesta de mejora sobre las debilidades encontradas, en específico la implementación de las políticas de créditos, procedimientos de control interno en el área de cuentas por cobrar, herramientas básicas, que le permitan efectuar una adecuada administración de los créditos otorgados para maximización de utilidades de la empresa, las conclusiones, recomendaciones, fuente de consultas y anexos

# Capítulo 1

## Marco Contextual

### 1.1 Antecedentes

Agroveterinaria Forestal GRICAM, es una empresa que fue constituida el 3 de septiembre de 2010. La idea nace por conocimientos del propietario en el ramo de veterinaria, en la agricultura, ganadería y forestal. Por años los padres del propietario trabajaron dicha área, la experiencia en el ramo es por herencia familiar, y su objetivo es comercializar los mejores productos del mercado en la rama forestal, veterinaria y agricultura; brinda servicios de asesoría para reforestación, cultivos y suministración de medicamentos a animales; destacándose por ofrecer productos de las mejores marcas y de buena calidad, para cooperar con la economía familiar.

La Empresa está inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria, con el Número de Identificación Tributaria 1349704-9, bajo el régimen sobre utilidades de actividades lucrativas del ISR.

Es una empresa individual con fines de lucro que comercializa todo tipo de material y producto de agroveterinaria, ganadería y agrícola; fue inscrita ante el Registro Mercantil bajo el número de Registro 588319 folio 409 y libro 550 de empresas mercantiles, según número de expediente 53805-2011.

La Empresa GRICAM, se encuentra ubicada en el centro del municipio de San Francisco, departamento de Petén como un punto estratégico de venta, cuenta con instalaciones necesarias para atender al público en general, bodega, amplio parqueo y sobre todo los productos se mantienen almacenados en el lugar indicado y bajo las medidas de control y seguridad. La empresa ofrece productos de alta calidad, un excelente servicio de atención al cliente y cuenta con los mejores precios del mercado, con el afán de ayudar a la comunidad a economizar costos en el acceso de productos para la gente trabajadora del campo; también ofrece servicio de cuidados higiénicos de mascotas, como perros y gatos, demostrar así; el deseo de servir y contribuir al desarrollo de los habitantes de San Francisco, Peten.

### 1.1.2 Misión

Somos una empresa comprometida a contribuir con el desarrollo agrícola, ganadero y forestal, que se preocupa por las necesidades de nuestros clientes, la salud e higiene de mascotas, asesoramiento en el ramo, con personal calificado.

### 1.1.3 Visión

Ser una empresa reconocida en la región, diseñar, ejecutar e inspeccionar proyectos agrícolas, ganaderos y forestales, brindar asesoría técnica especializada y prestar servicios de calidad, eficiencia, responsabilidad.

### 1.1.4 Estructura organizacional

La empresa cuenta con cinco empleados que contribuyen al funcionamiento y desarrollo de la misma, organizados de la siguiente forma:

- ✓ Gerente Administrativo
- ✓ Vendedor
- ✓ Técnico asesor
- ✓ Técnico veterinario
- ✓ Colaborador

## 1.2 Planteamiento del problema

De acuerdo a la investigación realizada, se determinó que el principal problema de la empresa radica en las cuentas por cobrar. Estas cuentas tienen saldos relevantes y antiguos, impide a la gerencia tomar decisiones acertadas (ver análisis de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar en página 30).

La empresa no cuenta con controles en el área de cuentas por cobrar a clientes, se debe considerar que esta es un área susceptible al fraude y parte medular dentro del proceso de ingresos, se hace necesaria la implementación de estrategias en las cuentas por cobrar, que contribuirá, a que la empresa se mantenga activa en el mercado y prevenga la descapitalización de la misma.

### **1.3 Justificación**

Para evitar problemas financieros a la empresa, se debe implementar el contenido del presente documento: “Implementación de estrategias en las cuentas por cobrar de Agroveterinaria Forestal GRICAM” debido a que es fundamental establecer políticas de crédito, que tengan como base una serie de reglas que se aplicarán a todos los clientes en situaciones determinadas a efecto de evitar fraudes de estos, que podrían llevar a la insolvencia o quiebra, estas políticas, por ejemplo, indican el crédito máximo que se puede autorizar a un cliente, los días para pagar (30, 60 ó 90 días)

Es importante evidenciar las fallas comunes de la gestión administrativa de cuentas por cobrar, e introducir propuestas de políticas de créditos que ayuden a mejorar la administración de las cuentas, para contribuir al aumento de los resultados financieros de la empresa Agroveterinaria Forestal Gricam.

Es determinante, para el correcto funcionamiento de las operaciones de la empresa denominada Agroveterinaria Forestal GRICAM, mejorar los controles internos en el área de clientes; es preciso que la gerencia realice las gestiones que corregirán las falencias encontradas, y facilitaran la implementación de las estrategias en las cuentas por cobrar; se detallan a continuación:

- ✓ La administración en coordinación con el personal administrativo a cargo, debe llevar un estricto control de las cuentas corrientes, planteadas de las ventas al crédito, tomar en cuenta el tiempo estimado para cancelación que debe realizar el cliente.
- ✓ La administración debe requerir información sobre las personas a quienes se les venden al crédito, para conocer si procede o no otorgar el crédito.
- ✓ La gerencia general debe adoptar una clasificación de inventario de cuentas por cobras, con base al monto original adeudado por los clientes y estimar un porcentaje de interés sobre los créditos a más de seis meses, considerar tasas de crédito establecidas por el Banco de Guatemala.
- ✓ En necesario nombrar a un responsable del registro de clientes y realizar cobros oportunos.
- ✓ El buen desarrollo de procesos administrativos y de ventas ayuda al mejor funcionamiento, fortalecimiento de sus funciones y una parte muy importante de ello son las ventas al crédito,

lograr ventas eficaces y cobros ciento por ciento efectivos para tener mayores utilidades en la Empresa.

## **1.4 Pregunta de investigación**

¿La implementación de estrategias en las cuentas por Cobrar de Agroveterinaria Forestal GRICAM, contribuirá para que la empresa se mantenga activa en el mercado y prevenga la descapitalización de la misma?

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Mejorar el control interno de la empresa agroveterinaria Forestal GRICAM, implementar estrategias eficientes que brinde apoyo a la gestión financiera y toma de decisiones de la empresa; con la finalidad de obtener mayores resultados económicos.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- ✓ Proponer políticas y procedimientos de crédito que beneficien la administración de cuentas por cobrar, aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera de Contaduría Pública y Auditoría; para sanear las finanzas de la empresa.
- ✓ Describir los procedimientos de control interno de las cuentas por cobrar que hacen ineficiente su administración, aplicar técnicas de auditoría; para mejorar la cartera de clientes.
- ✓ Diseñar una propuesta orientada a erradicar la problemática identificada, mediante procedimientos administrativos ágiles y eficientes; que coadyuven a una buena administración de cuentas por cobrar.

## **1.6 Alcances y límites**

### **1.6.1 Alcances**

Los resultados obtenidos en la investigación, se obtuvo con información que el personal de la empresa proporcionó, con el propósito de conocer la situación actual de la cartera de cuentas por cobrar, para poder establecer estrategias de control y encontrar solución a las deficiencias de la empresa en dicha área, se revisó además lo siguiente:

1. La contabilidad de la empresa
2. Los Kardex de clientes
3. Recibos de Caja
4. Cuentas Bancarias de la entidad
5. Procedimientos administrativos actuales para la administración de cuentas por cobrar

#### 1.6.2 Límites.

Se revisó la cartera de clientes del período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013, dicha cartera comprende a todos los clientes vecinos del municipio de San Francisco, Petén.

### **1.7 Marco teórico**

#### Definiciones

##### 1.7.1 Control

Control es el establecimiento de sistemas que permitan evaluar los planes ejecutados, para comprobar que se lleva a cabo conforme a lo previsto y si obtienen los resultados deseados, a fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. (Agustín Reyes Ponce)

Control es el proceso de monitorear las actividades para asegurar que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado y para corregir cualquier desviación significativa. (Stephen Robbins)

Control es fijar estándares, medir el desempeño y llevar a cabo acciones correctivas y que tiene que ser flexible para tomar en cuenta el ambiente de la organización y del país específico. (Harold Koontz,)

Control es el proceso para asegurarse que las actividades reales se ciñen a las actividades proyectadas. (James Stoner)

### 1.7.2 Tipos de control

- a. El control interno administrativo incluye el plan de la organización así como métodos y procedimientos que facilitan la planeación de la administración y el control de las operaciones.
- b. El control interno contable abarca los métodos y procedimientos gracias a los cuales se autorizan las transacciones, se salvaguardan los activos y se garantiza la exactitud de los registros financieros. Los controles contables eficientes contribuyen a aumentar al máximo la eficiencia, además sirve para reducir al mínimo el desperdicio, los errores involuntarios y los fraudes.

Controles contables internos que deberían ofrecer una seguridad razonable referente a:

- ✓ Autorización: las transacciones se realizan bajo lineamientos generales o específicos de la gerencia.
- ✓ Registros: todas las transacciones autorizadas, se registran en las cantidades, períodos y cuentas adecuadas.
- ✓ Medida de Seguridad: las precauciones y procedimientos limitan el adecuado acceso a los activos.
- ✓ Conciliación: los registros se comparan con documentos conservados aparte y con conteos físicos. Gracias a estas comparaciones se garantiza la realización de otros controles objetivos.

Valuación: los montos registrados se revisan de forma periódica para estimar el deterioro de los valores y la devaluación inevitable. Introducción a la contabilidad financiera Charles T Horngren (2000 página 189)

Los tres objetivos generales (autorización registro y medidas de seguridad se relacionan con el establecimiento del sistema contable y se proponen prevenir errores e irregularidades. Los dos últimos objetivos (conciliación y valuación) tienen por objeto detectar errores e irregularidades. Conviene agregar un sexto objetivo de un sistema de control interno. Favorecer la eficiencia operativa. Los gerentes deberían de admitir que el propósito de este tipo de sistemas es positivo

(favorecer la eficiencia) y negativo a la vez (prevenir errores y fraudes) introducción a la contabilidad financiera Charles T Horngren (2000 página 189)

- ✓ Sistema de control interno o de gestión: es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa por el flujo de efectivo. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción. Entre las responsabilidades de la gerencia están:
- ✓ Controlar la efectividad de las funciones administrativas.
- ✓ Regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en la empresa.
- ✓ Otros aspectos del desarrollo de la empresa, como crecimiento, rentabilidad y liquidez.

### 1.7.3 Riesgos de fraudes e incobrabilidad de saldos

Whittington indica lo siguiente:

En la evaluación de las cuentas por cobrar los auditores encaran, varios riesgos inherentes que están relacionados con las cuentas por cobrar y con los ingresos. Muchos de ellos provienen de los riesgos de negocios que enfrentan los directivos como los siguientes:

- ✓ Restricciones que la ley y las regulaciones imponen a la venta. Por ejemplo: para la venta de un producto, uno de los principales requisitos, es que lleve la garantía o sello que asegure su originalidad.
- ✓ Disminución de las ventas debido a recesiones económicas, obsolescencia de los productos, aumento de la competencia o cambios en la demanda de productos y servicios.
- ✓ “Imposibilidad de recaudar las cuentas por cobrar, debido a que al brindar mayor tiempo para que se efectuó el pago, menor será la posibilidad de cobro, no efectuar la cobranza en el momento oportuno, falta de información del deudor, cese de operaciones del deudor.” Whittington (2004).

#### 1.7.4 Antigüedad de cuentas por cobrar

La técnica más conocida de estimación de la provisión en concepto de deudores dudosos es la lista de la antigüedad de las cuentas. Ésta analiza las cuentas a cobrar según su antigüedad (esto es, cuentas de menos de 30, entre 30 y 60, de entre 60 y 90 días y 15 aquellas que se originaron hace más de 90 días). Cuanto más tiempo haya pasado desde el origen de la cuenta, menos probable será su cobro. Esto constituye un supuesto válido, pero es difícil determinar qué porcentaje debería considerarse incobrable en una clase concreta de cuentas vencidas.  
[es.wikipedia.org/wiki/Cuentas por cobrar](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuentas_por_cobrar). Económico.

#### 1.7.5 Capital

Lo constituyen los aportes que hacen los propietarios de la empresa, puede estar representado en efectivo, mercancías, maquinaria, equipo, muebles y otros bienes.  
[es.wikipedia.org/wiki/Capital](http://es.wikipedia.org/wiki/Capital). Económico.

#### 1.7.6 Cuentas por cobrar

Representa derechos exigibles que tuene una empresa por la mercancía vendida al crédito, servicios prestados, comisión de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

#### 1.7.7 Clasificación de las cuentas por cobrar

- a. cuentas por cobrar al cliente: está compuesto por los montos que acuerdan los clientes con la empresa, debido al crédito tomado por la venta.
- b. Cuentas por cobrar funcionarios y empleados: son los acuerdos que los funcionarios y empleados hacen con la empresa por concepto de ventas al crédito, anticipo de sueldos, entre otros lo que se le descuenta después de su salario.

Otras cuentas por cobrar: estas surgen por una variedad de transacciones tales como anticipo a un ejecutivo, ventas o compras de lago, daños o pérdidas entre otros.  
[es.wikipedia.org/wiki/Cuentas por cobrar](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuentas_por_cobrar). Económico.

### 1.7.8 Cuentas incobrables

Se convierten en cuentas incobrables, aquellas que transcurrido un tiempo y agotado todas las instancias probables de recuperar el efectivo, las que varían según las políticas de crédito de cada empresa.

Cuando algunas cuentas de clientes adquieren carácter de incobrables, se deben disminuir, para que muestren la suma estimada de futuros cobros. De otra forma el estado de Situación financiera no se ajustaría a la realidad y situación financiera del negocio que se presentaría a los administradores, acreedores y otros grupos interesados sería engañosa.

[es.wikipedia.org/wiki/Cuentas por cobrar](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuentas_por_cobrar). Económico.

### 1.7.9 Registros de las cuentas incobrables

Por lo general, es difícil determinar, cuáles serían los clientes que no pagarán sus cuentas. Para registrar las pérdidas por cuenta incobrables del período, primero se debe estimar un monto de cuentas incobrables, este ajuste consiste en cargar una cuenta llamada Gasto por cuentas incobrables y abonar la cuenta Estimación de cuentas incobrables.(contabilidad para no contadores Gerardo Guajardo Cantú).

### 1.7.10 Control interno de cuentas por cobrar

El análisis de crédito se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa.

1. Verificar la existencia y aplicación de una política para el manejo de las cuentas por cobrar.
2. Determinar la eficiencia de la política para el manejo de las cuentas por cobrar.
3. Verificar que los soportes de las cuentas por cobrar se encuentren en orden y de acuerdo a las disposiciones legales.
4. Observar que los movimientos en las cuentas por cobrar se registren.

### 1.7.11 Procedimientos

1. Verificar junto con la persona responsable de las cuentas por cobrar los documentos que respalden los documentos por cobrar.
2. Comprobar la existencia física de títulos, cheques, letras y documentos por cobrar e investigar cualquier irregularidad.
3. Comparar el resultado de la comprobación física con el mayor de inversiones en empresas relacionadas.
4. Verificar que los datos de los deudores sean correctos, nombre, RUT, domicilio particular y laboral, etc.
5. Comprobar la validez de los documentos, es decir, que los documentos estén legalizados con firma, timbre y estampillas, ante Notario.
6. Examinar las facturas de clientes, así como otros documentos justificativos de las cuentas por cobrar.

### 1.7.12 Deudores incobrables

1. Verificar la ubicación física de documentos incobrables.
2. Revisar los documentos o antecedentes de los documentos incobrables para verificar que se usaron todas las instancias para el cobro de éstos.
3. Verificar que se ha usado el método adecuado en el cálculo de la estimación de deudores incobrables.
4. Comprobar si la base para la estimación se ajusta a las disposiciones
5. Administración de las cuentas por cobrar

Cuando las cuentas por cobrar representan un monto importante, las empresas deben realizar seguimiento de las mismas. Existen ciertos ratios que permiten visualizar la situación de las cuentas por cobrar. (Rincón del vago)

Muchas empresas deben realizar un análisis del ratio.

- a) Cuentas por cobrar / capital de trabajo.

- b) Un aumento de este ratio por encima de ciertos límites puede significar que se ha incrementado el riesgo que la empresa deba recurrir a financiamiento externo para continuar sus operaciones, puede incurrir a gran costo financiero, en tiempos de crisis económica, en los que suelen aumentar al mismo tiempo la morosidad y el costo de obtener financiamiento.
- c) Fórmula de ratios financieros

$$\checkmark \text{ Solvencia} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\checkmark \text{ Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$\checkmark \text{ Solidez} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Pasivos totales}}$$

$$\checkmark \text{ Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$$

$$\checkmark \text{ Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Otros ratios a analizar son.

- ✓ Cuentas por cobrar / Ventas.
- ✓ Cuentas por cobrar / Ventas a crédito en los últimos por meses.
- ✓ Además de los ratios mencionados, una administración de las cuentas por cobrar debe tener en cuenta cuestiones cualitativas.
- ✓ Perfil del cliente: conducta histórica, capacidad de pago, nivel de ingresos, activos, garantías, entre otros.
- ✓ Situación del sector: condiciones que ofrecen los competidores, morosidad del sector, entre otros.
- ✓ Situación de la economía en general: en situaciones de crisis económica suele aumentar la cantidad de clientes morosos.

- ✓ Cuestiones legales: recursos legales de la empresa, legislación al respecto, entre otros

### 1.7.13 Administración de las cuentas y documentos por cobrar

Las cuentas y documentos por cobrar forman parte del activo circulante, generan producto de las operaciones de ventas a crédito que realiza la empresa y su gestión consta de cinco etapas principales:

- 1) Deberán determinarse las condiciones de venta. ¿Cuánto tiempo se concederá a los clientes para que paguen sus facturas? ¿Está dispuesto a ofrecer un descuento por pronto pago?
- 2) Habrá que decidir el comprobante de deuda que se va a exigir, la forma de contrato con el cliente.
- 3) Deberá analizarse la probabilidad de pago de los clientes. ¿Se estimará esto según los historiales previos de los clientes o de los pasados estados financieros? ¿Se tomarán como base las referencias bancarias?
- 4) Habrá que decidir cuánto crédito está dispuesto a conceder a cada cliente. ¿Se juega a lo seguro, denegándolo a todos los potenciales clientes dudosos? ¿O se acepta el riesgo de unos pocos insolventes como parte del coste de crear una clientela permanente?
- 5) Concedido el crédito, se presenta el problema de recaudar el dinero cuando llega el vencimiento. ¿Cómo seguir la marcha de los pagos? ¿Qué hacer con los morosos?

Existen varias técnicas estadísticas que ayudan a definir aspectos de la política de créditos que debe llevarse a cabo. Entre ellas se encuentra el análisis del discriminante múltiple (ADM) que se emplea para calcular la importancia que debe concederse a cada variable del criterio mínimo establecido para la selección de clientes y predecir así los riesgos comerciales de mala calidad; existe la técnica del árbol de decisión para decidir a qué clientes deberá ofrecerse crédito, fijada las condiciones de venta y establecido el procedimiento para estimar la probabilidad de pago de cada clientes. (gestiopolis.com)

### 1.7.14 Ratios de Actividad

Estos ratios permiten analizar el ciclo de rotación del elemento económico seleccionado y por lo general son expresados en días. Sus resultados proporcionan elementos que permiten profundizar

en el comportamiento de algunos índices. Entre los más utilizados se encuentran los de rotación de cuentas por cobrar, de cuentas por pagar, del activo total, del activo fijo, inventarios, así como el plazo promedio de cobro, de pago y de inventarios.

Las razones de actividad miden la efectividad con que la empresa emplea los recursos de que dispone. (gesiopolis.com)

#### 1.7.15 Rotación de cuentas por cobrar

La rotación de cuentas por cobrar muestra las veces que rotan las cuentas por cobrar en el año.

Fórmula Se calcula al dividir las Ventas Netas entre el saldo de las Cuentas por Cobrar a corto plazo.

Formula Rotación de Cuentas por Cobrar = Ventas Netas / Cuentas por Cobrar  
(es.wikipedia.org.ratio\_financiera)

#### 1.7.16 Promedio de cobro

El Plazo Promedio de Cobro expresa el número de días promedio que tardan los clientes en cancelar sus cuentas. Este índice puede evaluar la política de créditos de la empresa y el comportamiento de su gestión de cobros. Esta razón se calcula al dividir el número de días del año fiscal entre el número de veces que rotan las Cuentas por Cobrar, para encontrar el número de días de ventas invertidos en cuentas por cobrar, o el plazo promedio de tiempo que la empresa debe esperar para recibir el efectivo después de realizar una venta.

✓ Fórmula Plazo Promedio de Cobro = 360 / Rotación de Cuentas por Cobrar

es.wikipedia.org/wiki/económico

#### 1.7.17 Aspectos Tributarios y legales aplicables.

La empresa se encuentra inscrita en el Registro mercantil como lo establece el Decreto Número 2-70 códigos de Comercio bajo el número de Registro No. 588319 folio No.409 Libro No.550 de empresas mercantiles.

Decreto número 27-92 del Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Establece Un “impuesto al valor agregado sobre la venta o permuta de bienes muebles, o de derechos reales constituidos sobre ellos, la prestación de servicios en el territorio nacional, las importaciones, el arrendamiento de bienes muebles e inmuebles. En el artículo 10 establece que los contribuyentes afectos a la ley, pagaran con una tarifa del doce por ciento /12%) sobre la base imponible, la tarifa del impuesto deberá estar incluida en el precio de venta de bienes o en el valor de los servicios. Según el artículo 29 del IVA, están obligados a emitir con carácter legible y permanente o por medio electrónico, para entregar al adquiriente los bienes o servicios, facturas, facturas de pequeños contribuyentes, Notas de Débito, Notas de Crédito u otros documentos debidamente autorizados”.

Decreto Número 10-2012. El Congreso de la República de Guatemala

La empresa opto por pago del impuesto sobre la Renta en el Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas.

Artículo 19. Renta imponible del Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas.

Los contribuyentes que se inscriban al Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas, deben determinar su renta imponible, deduciendo de su renta bruta las rentas exentas y los costos y gastos deducibles de conformidad con esta Ley y debe sumar los costos y gastos para la generación de rentas exentas. Constituye renta bruta el conjunto de ingresos y beneficios de toda naturaleza, gravados o exentos, habituales o no, devengados o percibidos en el período de liquidación, provenientes de ventas de bienes o prestación de servicios y otras actividades lucrativas. Los pagos deberán realizarse por trimestres vencidos.

Decreto número 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO). Establece” La empresa se encuentra afecta al impuesto por ser una entidad individual inscrita en el régimen optativo del Impuesto Sobre la Renta. El período impositivo es trimestral y se computará por trimestres calendario.

Decreto número 1441 del Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo. Establece” Regula los derechos y obligaciones de los patronos y trabajadores. Artículo 28 Código de Trabajo Contrato individual de trabajo. Establece “El contrato debe extenderse por escrito en tres ejemplares: uno para cada parte, y el otro es obligación del patrono enviarlo a la Dirección General de Trabajo dentro de los 15 días posteriores a su celebración, modificación o novación. Importante para el área patronal”. (Relación laboral y salario tienen la carga de la prueba).

Acuerdo Gubernativo No. 303-2015 establece “Salario mínimo para el año 2,016

La empresa cumple con el pago de Salario mínimo que es de Q 2.497.04.00 más bonificación incentivo de Q 250.00, el total pagado mensualmente es de Q 2,747.04

## **Capítulo 2**

### **Metodología**

#### **2 Metodología de la investigación**

Consiste en una investigación que se basa en observaciones, el investigador aporte una hipótesis alternativa, para explicar el fenómeno.

##### **2.1 Tipo de investigación**

La investigación es considerada una actividad, orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución a problemas o interrogantes de carácter científico. Esta investigación se basa en la investigación explicativa.

###### **2.1.2 Explicativa**

La metodología utilizada en la presente investigación es de enfoque explicativo, se busca determinar el porqué de la problemática en las cuentas por cobrar y establecer las causas que originan que los saldos de clientes no se recuperen en forma oportuna y los efectos que repercuten en la rentabilidad de la empresa.

##### **2.2 Sujetos de la investigación:**

La investigación se llevó a cabo en Agroveterinaria Forestal GRICAM, ubicada en Calle principal barrio el Centro, San Francisco, Petén. Personal que labora en la empresa GRICAM:

- ✓ Administrador
- ✓ Encargado de venta
- ✓ Encargado de servicio y
- ✓ Encargado del área Operativa.

Los sujetos que intervinieron en la investigación para el desarrollo del informe fueron las siguientes personas:

Administrador General: es la máxima autoridad de la empresa

Sala de ventas: se evaluó el proceso de cobros de créditos, con el propósito de verificar el proceso de antigüedad de los mismos.

- ✓ Técnico asesor
- ✓ Técnico veterinario
- ✓ Colaborador

## **2.3 Instrumentos**

Para la recopilación de información se utilizó como instrumento el cuestionario, para lograr de esa manera una concordancia directa con los entes involucrados lo que permitió obtener comentarios y observaciones que enriquecieron los datos solicitados.

## **2.4 Procedimientos**

Estos procedimientos incluyen, pruebas analíticas dirigidas al área administrativa, los saldos de las cuentas por cobrar clientes y la reserva para cuentas incobrables.

Se elaboró diagnóstico general y diagnóstico específico, éste último conformado por las áreas críticas identificadas, recomendar posibles soluciones a las distintas problemáticas detectadas.

## **2.5 Aporte esperado**

### **2.5.1 Para la empresa**

Tener un instrumento administrativo financiero enfocado al área de control de la empresa y de esa manera lograr precisar la estrategia para lograr el éxito de la misma.

### **2.5.2 Para Universidad**

Poner en alto el nombre de la Universidad Panamericana, y defenderla según los conocimientos profesionales que se me ha inculcado.

### **2.5.3 Para el país**

Ser un profesional sobresaliente y ejemplar de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, egresado de la Universidad Panamericana.

#### 2.5.4 Al futuro profesional

Que la información contenida en el presente documento pueda servir de guía en la elaboración de proyectos, aplicar conocimientos adquiridos durante el estudio de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, con principios y valores en instituciones públicas, y privadas.

#### 2.5.5 Para los estudiantes

Que tomen en cuenta que la perseverancia hace al maestro y que nada es fácil en esta vida, pero el que lucha por lo que desea lo puede lograr, sin desanimarse , trabajar duro sin dejarse vencer ante las adversidades que se presentan en el diario vivir.

## **Capítulo 3**

### **Resultados**

#### **3 Resultados de la investigación y análisis de los resultados**

##### **3.1 Resultados de la investigación**

El estudio de la evaluación integral, se llevó a cabo por medio de recolección de documentos e información, resultado que determinó las deficiencias, que repercuten en el funcionamiento de la empresa.

La información revela deficiencia en las cuentas por cobrar y se determinó los siguientes resultados:

- a. Existe un saldo significativo en el rubro de clientes.
- b. Saldo con más de 90 días
- c. La empresa realiza descuentos por pago anticipado solo a determinadas personas.
- d. No se aplica ningún porcentaje de mora por pagos vencidos a los clientes con saldos atrasados.
- e. La empresa cuenta con un saldo significativo representado en las cuentas incobrables.

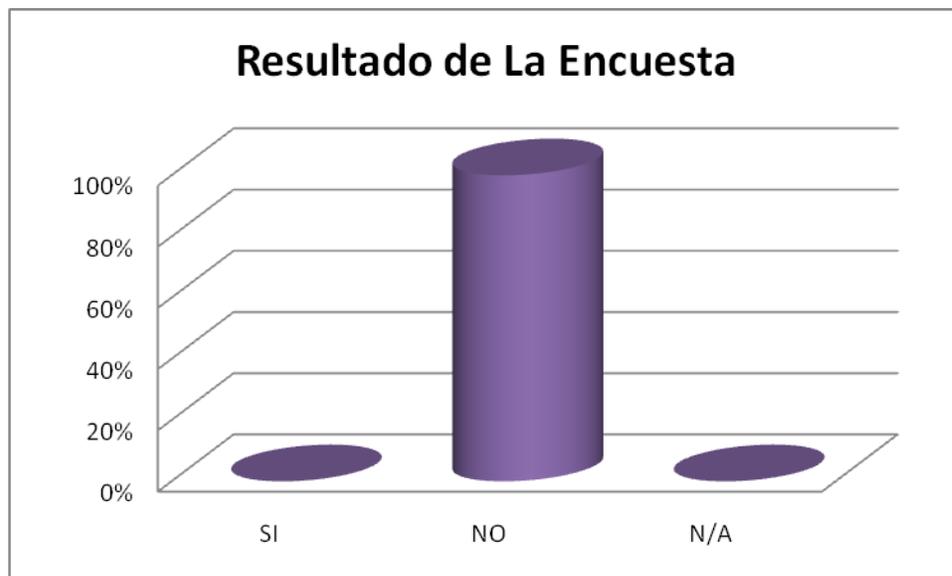
Las personas encuestadas fueron:

- ✓ Gerente Administrativo
- ✓ Vendedor
- ✓ Técnico asesor
- ✓ Técnico veterinario
- ✓ Colaborador

El resultado obtenido fue con base a respuestas de un cuestionario de 11 preguntas realizadas al personal de la empresa, que determinaron los siguientes resultados:

1) ¿Tienen políticas de créditos?

Gráfica 1

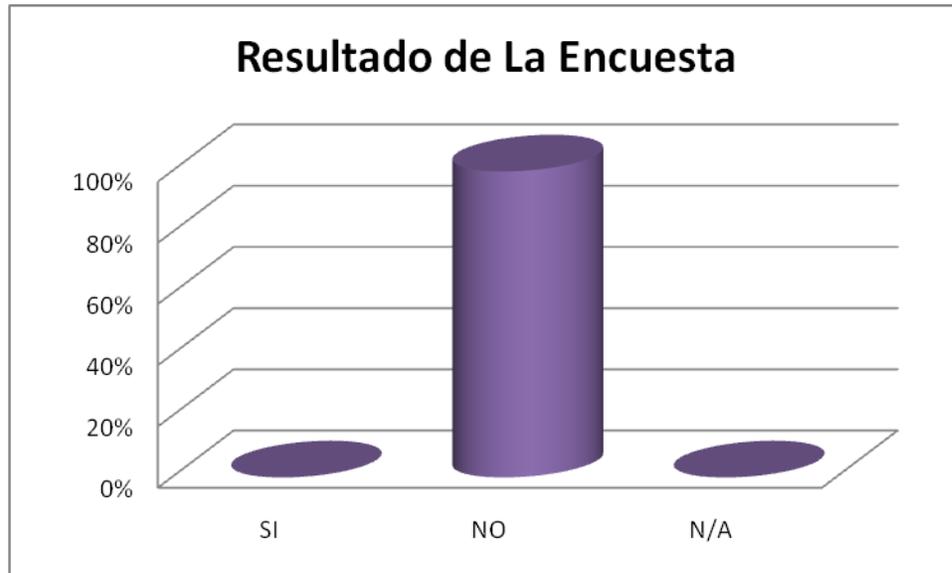


Fuente: elaboración propia, año 2016.

La gráfica muestra que todas las personas encuestadas indicaron que no se posee políticas de créditos en Agroveterinaria Forestal GRICAM, repercute que el cliente no llene las expectativas mínimas para obtener un crédito.

2) ¿Existe reglamento de cobros?

Gráfica 2

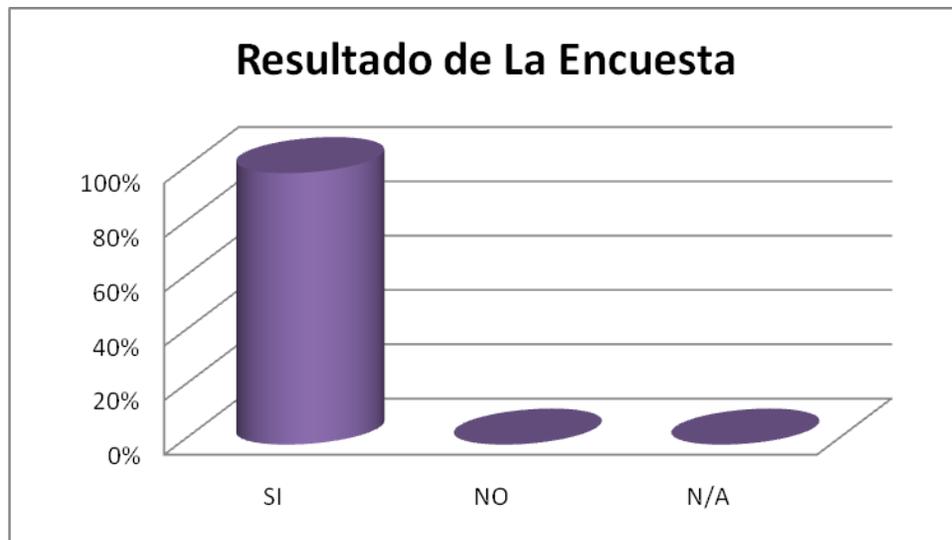


Fuente: elaboración propia, año 2016.

La gráfica muestra las cinco personas encuestadas, indicaron que no existe reglamento de cobros en Agroveterinaria Forestal GRICAM, esto indica que no hay un orden para realizar los cobros.

3) ¿Se clasifican las facturas de acuerdo a la fecha de su vencimiento?

Gráfica 3

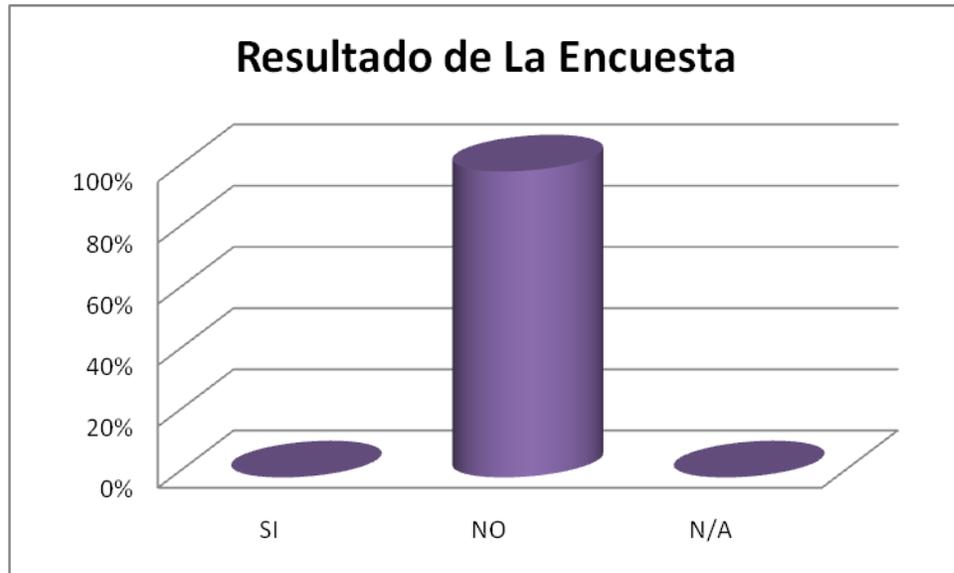


Fuente: elaboración propia, año 2016.

La gráfica muestra la respuesta de las personas encuestadas, quienes en su totalidad indicaron que se clasifican las facturas de acuerdo la fecha de emisión en Agroveterinaria Forestal GRICAM, esto ayuda a tener un control efectivo sobre la fecha de emisión de los créditos a clientes.

4) ¿Se fija una estimación suficiente para cuentas incobrables?

Gráfica 4

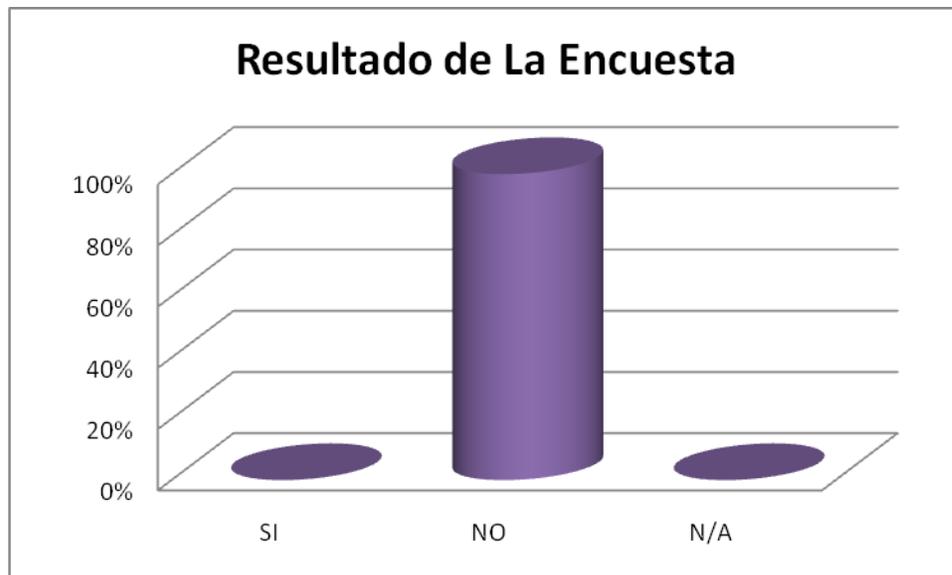


Fuente: elaboración propia, año 2016.

La gráfica muestra la respuesta de las personas encuestadas, quienes en su totalidad indicaron que no se fija una estimación suficiente para cuentas incobrables en Agroveterinaria Forestal GRICAM, y deja vulnerable la continuidad de la empresa.

5) ¿Se envían estados de cuenta mensuales a todos los clientes con saldo en cuentas por cobrar?

Gráfica 5

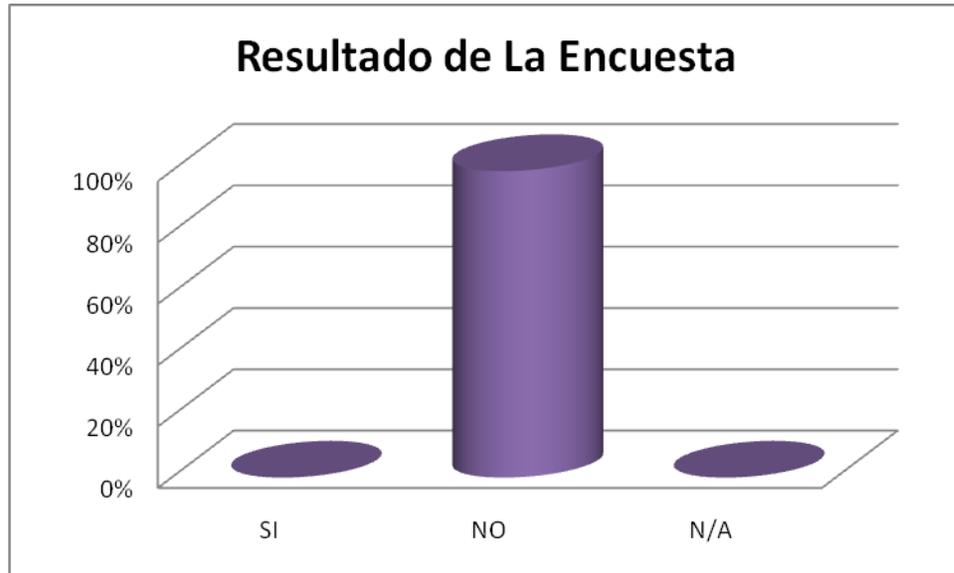


Fuente: elaboración propia, año 2016.

La gráfica muestra la respuesta de las personas encuestadas, quienes en su totalidad indicaron que no se envía estados de cuentas mensuales a todos los clientes con saldo en cuentas por cobrar y el cliente olvida el saldo que tiene a favor de la empresa.

6) ¿Se acostumbra realizar confirmaciones de saldos por escrito con los clientes?

Gráfica 6

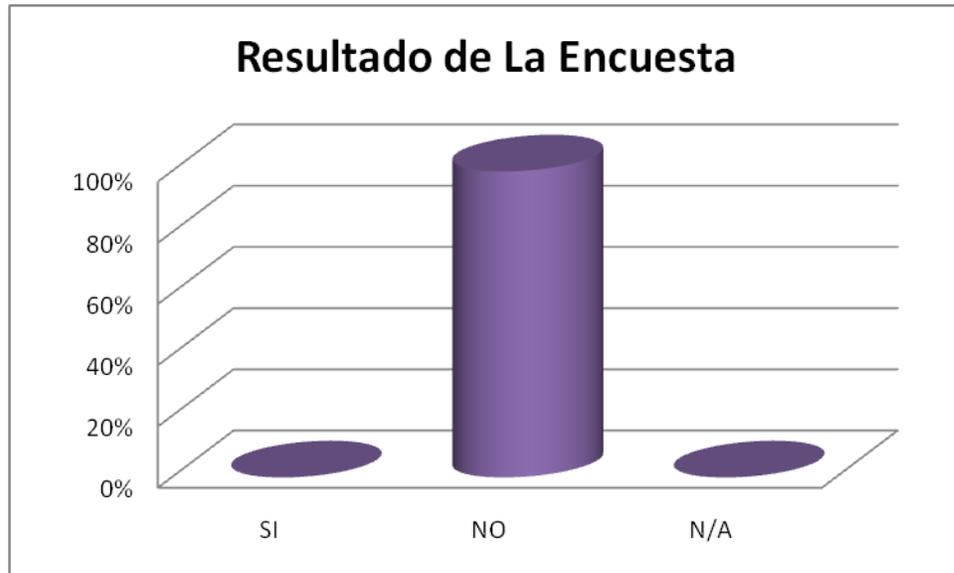


Fuente: elaboración propia, año 2016.

La gráfica muestra la respuesta de las personas encuestadas, quienes en su totalidad indicaron que no se realizan confirmaciones de saldo por escrito a los clientes y esto repercute en que no maneje el mismo saldo el cliente con la empresa.

7) ¿Se cobra intereses por atraso en los pagos?

Gráfica 7

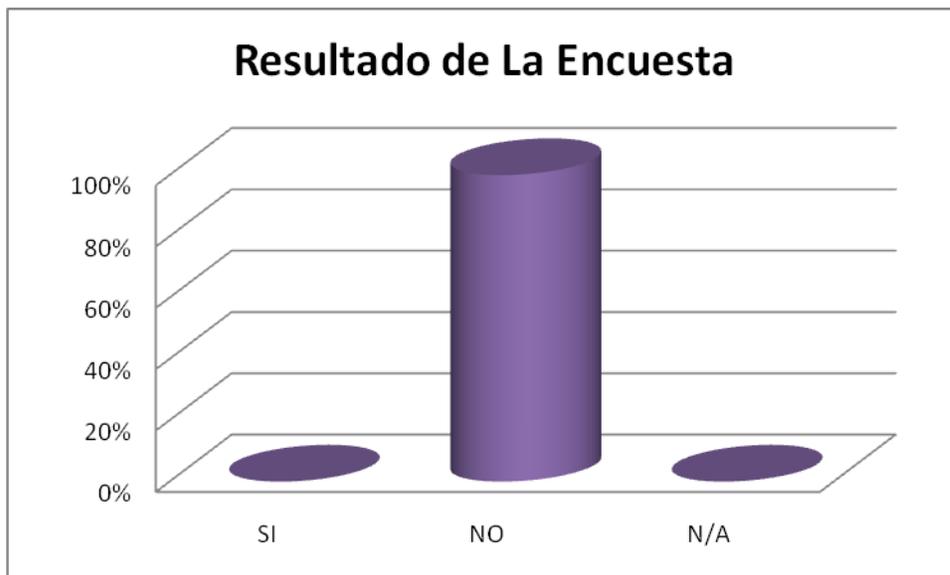


Fuente: elaboración propia, año 2016.

La gráfica muestra la respuesta de las personas encuestadas, quienes en su totalidad indicaron que no se cobran intereses a los clientes por retraso en los pagos en Agroveterinaria Forestal GRICAM, esto provoca desinterés de parte de los clientes en la puntualidad en los pagos.

8) ¿Se realizan descuentos por pronto pago?

Gráfica 8

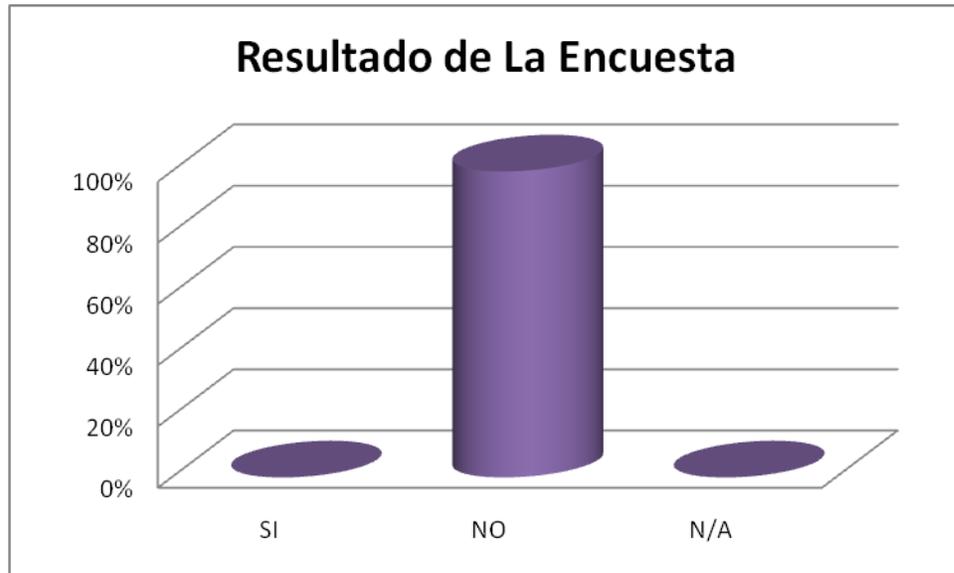


Fuente: elaboración propia, año 2016.

La gráfica muestra la respuesta de las personas encuestadas, quienes en su totalidad indicaron que no se realizan descuentos por pronto pago en Agroveterinaria Forestal GRICAM y esto genera atrasos en los pagos.

9) ¿Se lleva un registro sobre ingresos procedentes del cobro de cuentas por cobrar?

Gráfica 9



Fuente: elaboración propia, año 2016.

La gráfica muestra la respuesta de las personas encuestadas, quienes en su totalidad indicaron que no se lleva un registro sobre ingresos procedentes del cobro de cuentas por cobrar en Agroveterinaria Forestal GRICAM y esto produce descontrol en los saldos de los clientes.

10) ¿Se aceptan cheques en pago de cuentas por cobrar?

Gráfica 10

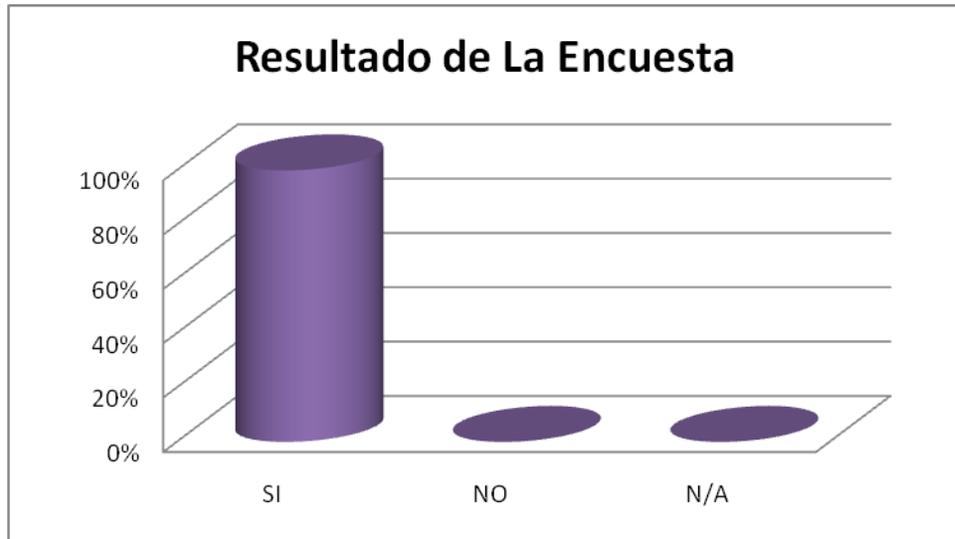


Fuente: elaboración propia, año 2016.

La gráfica muestra la respuesta de las personas encuestadas, quienes en su totalidad indicaron que si se aceptan cheques en pago de las cuentas por cobrar en Agroveterinaria Forestal GRICAM y ayuda al ordenamiento y formalidad de los pagos.

11) ¿La persona que otorga el crédito es la misma que cobra y registra?

Gráfica 11



Fuente: elaboración propia, año 2016.

La gráfica muestra la respuesta de las personas encuestadas, quienes en su totalidad indicaron que si es la misma persona la que realiza todo el proceso en Agroveterinaria Forestal GRICAM, esto podría ocasionar fraude en la empresa porque una sola persona lleva los registros.

El informe de investigación se fundamentó en inconsistencia de las cuentas por cobrar con base a entrevistas, cuestionarios y documentación revisada; se determinó que existen clientes con deudas con más de tres meses, saldos significativos que perjudican el desarrollo y funcionamiento de la empresa. A continuación se detallan algunos clientes con saldo por más de 90 días antigüedad.

Cuadro 1

<b>Balance de saldos clientes</b>			
<u>código cliente</u>	<u>nombre</u>	<u>a más de 90 días</u>	<u>total</u>
0060	Adán García	Q1,903.00	Q1,903.00
0109	Alberto Rojas	Q1,065.00	Q1,065.00
00144	Carlos Mayen	Q2,850.00	Q2,850.00
00225	Eddy Sandoval	Q1,880.00	Q1,880.00
00228	Elder Yanez	Q1,130.00	Q1,130.00
0002	Gonzalo Choc	Q1,746.00	Q1,746.00
0205	José Xol	Q1,450.00	Q1,450.00
0176	José Vásquez	Q1,331.00	Q1,331.00
0096	Joel duque	Q1,359.00	Q1,359.00
0145	María López	Q5,750.00	Q5,750.00
00701	Mario Darío	Q1,920.00	Q1,920.00
0062	Nery Duque	Q1,235.00	Q1,235.00
0131	Pedro Laju	Q2,300.00	Q2,300.00
0106	Rony Cario	Q9,605.00	Q9,605.00
00556	Yovany Vega	Q9,145.00	Q9,145.00
	<b>Total</b>	<b>Q44,669.00</b>	<b>Q44,669.00</b>

Fuente: Agroveterinaria Forestal Gricam, año 2016.

El cuadro muestra el total de cuentas por cobrar a clientes con más de 90 días, este saldo podrá considerarse como cuentas incobrables.

La implementación de estrategias en las cuentas por cobrar, es una herramienta de suma importancia para el buen funcionamiento de la empresa.

Un manual de política para otorgar crédito es un instrumento administrativo de apoyo para el área de cuentas por cobrar de una empresa.

Por los resultados obtenidos es necesaria la implementación de herramientas que mejoren el funcionamiento de la empresa, a continuación se detallan las estrategias que ayudaran a obtener mayores utilidades.

a. Implementación de un manual de políticas para otorgar créditos.

Derivado del resultado obtenido se consideró necesario, la elaboración de manual de políticas para otorgar crédito, dicha herramienta contribuirá para asegurar el cobro de créditos porque los créditos se autorizaran con ciertas condiciones que cada cliente debe conocer, esta herramienta ayudará a llevar un mejor control de ingresos.

b. Elaboración de contratos de crédito

Se implementará contratos internos de condiciones para la cancelación de los créditos concedidos, herramienta que comprometerá al cliente a cumplir con la empresa en el tiempo estipulado de lo contrario deberá cancelar mora por el tiempo de atraso.

c. Elaboración de reportes mensuales de cuentas por cobrar

Esta herramienta ayudará al área de administración a determinar el monto mensual de las cuentas por cobrar con base a dichas cifras tomar decisiones económicas de la empresa.

## **3.2 Análisis de resultados**

### **3.2.1 Aspectos financieros**

Los aspectos financieros permiten realizar un estudio analítico de la información contable procesada en los estados financieros. Para poder comprender el uso adecuado de los recursos económicos se deben de interpretar por análisis e indicadores que permitan dar a conocer la realidad económica de la empresa.

La empresa se evaluó con base a los Estados Financieros terminados al 31 de diciembre de 2,013, que a continuación se detallan:

Cuadro 2

<b>AGROVETERINARIA FORESTAL GRICAM</b> <b>DONALD ROBERTO GRIJALVA CAMBARA</b> <b>SAN FRANCISCO, PETÉN</b> <b>ESTADO DE RESULTADO</b>		
<b>PERIODO DE IMPOSICION DEL 01 DE ENERO DE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</b> <b>CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES</b>		
<b><u>MOVIMIENTO DE VENTAS</u></b>		
Ventas	747,038.90	747,038.90
<b><u>COSTO DE VENTAS</u></b>		
Inventario inicial	192,526.00	
(+) compras	<u>333,747.00</u>	
Mercadería disponible	526,273.00	
(-) Inventario final	<u>195,177.00</u>	331,096.00
Ganancia Bruta en Ventas		415,942.90
<b><u>COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN</u></b>		
Sueldos y Salarios	150,000.00	
Repuestos de Rep de maquinaria	11,410.00	
Envios	26.00	
Alimentacion	154.00	
Gastos Generales	43,385.00	
Energia electrica	2,108.00	
Telefono, Fax e Internet	2,233.00	
Servicios comprados	944.60	
Servicios adquiridos	738.40	
Contabilidad	3,550.00	
Deprec. Vehiculos	5,160.50	
Deprec.terrenos e inmuebles	3,780.00	
Depreciacion Mobiliario y Equipo	<u>4,091.90</u>	227,581.40
Utilidad del Ejercicio		<u>188,361.50</u>
Segunda Lotificación, Santa Elena, Flores, Petén, 31 de Diciembre de 2013		
<hr/> DONALD ROBERTO GRIJALVA CAMBARA Propietario		
<hr/> P. C.		
FUENTE: GRICAM, año 2016		

La empresa, necesita aplicar estrategia para incrementar sus ventas, como invertir en publicidad, capacitación a los empleados para que brinden mejor asesoría a los clientes, la incrementación de las ventas es de suma importancia para el funcionamiento de la empresa, se debe trabajar con incentivos para el incremento de las ventas al contado, las ventas al crédito, solo se debe dar a clientes seleccionados para que el efectivo tenga constante movimientos, y la empresa pueda cumplir con sus obligaciones.

Cuadro 3

<b>BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</b>			
<b>CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES</b>			
<b><u>A C T I V O</u></b>			
<b><u>NO CORRIENTE</u></b>			
Terrenos e inmuebles	108,008.00		
Depreciacion Acumulada	<u>18,446.00</u>	89,562.00	
Mobiliario y Equipo	50,459.80		
(-) Depreciacion Acumulada	<u>14,258.60</u>	36,201.20	
Vehiculos	65,803.50		
(-) Depreciacion Acumulada	<u>18,160.70</u>	47,642.80	173,406.00
<b><u>CORRIENTE</u></b>			
Caja y Bancos		38,500.00	
Inventario de mercaderías		195,177.00	
ISR pagos a Cuenta		5,040.00	
Cuentas por Cobrar		125,340.00	
ISO por Acreditar		1,427.00	365,484.00
SUMA DEL ACTIVO			<u>538,890.00</u>
<b><u>PATRIMONIO NETO</u></b>			
Capital		307,528.50	
Ganancia del Ejercicio		<u>188,361.50</u>	495,890.00
<b><u>P A S I V O</u></b>			
<b><u>CORRIENTE</u></b>			
Proveedores		43,000.00	43,000.00
SUMA DEL PASIVO			<u>538,890.00</u>
SUMA PASIVO Y CUENTA CAPITAL			<u>538,890.00</u>
Santa Elena de la Cruz, Flores, Petén, 31 de Diciembre de 2013			
_____ DONALD ROBERTO GRIJALVA CAMBARA Propietario		_____ P. C.	
FUENTE: GRICAM, año 2016.			

La empresa posee solvencia para cumplir con sus obligaciones, posee activos no corrientes que pueden convertirse en efectivo; invertir en inventarios, agregar nuevas marcas y ofrecer nuevos productos.

Cuadro 4  
 AGROVETERINARIA FORESTAL GRICAM  
 DONALD ROBERTO GRIJALVA CAMBARA  
 SAN FRANCISCO, PETÉN  
 FLUJO DE EFECTIVO  
 PERIODO DE IMPOSICION DEL 01 DE ENERO AL 31 DE  
 DICIEMBRE DE 2014

CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES

FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDAD DE  
 OPERACIÓN

Efectivo recibido de clientes	- 616,658.90	
Efectivo pagado a proveedores y empleados	352,460.60	
Efectivo pagado a otros	175,238.50	- 88,959.80

FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDAD DE  
 INVERSION

Flujo de Efectivo por Actividades de Inversión		50,459.80
--	--	-----------

FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDAD DE  
 FINANCIAMIENTO

Flujo de Efectivo por Actividades de Financiación		-
--	--	---

Aumento neto en efectivo y equivalente de efectivo		- 38,500.00
---	--	-------------

Efectivo y equivalentes de efectivo al (+) 01/01/2014		77,000.00
--	--	-----------

Efectivo y equivalentes de efectivo al 31/12/2014		38,500.00
--	--	-----------

Santa Elena de la Cruz, Flores, Petén, 31 de Diciembre de 2014

---

DONALD ROBERTO GRIJALVA CAMBARA  
 Propietario  
 FUENTE: GRICAM, año 2016.

---

P. C. Reg. N° 94,915 NIT 2221890-4

## NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2013

(Cifras expresadas en Quetzales)

### NOTA 1

Actividad Económica y políticas de la empresa.

Los estados financieros de la compañía serán presentados en moneda nacional, es decir, Quetzales.

La empresa calcula la depreciación de sus activos con base a lo establecido en la ley, por medio del método de línea recta, Las depreciaciones del activo No corriente se calculan por línea recta como lo especifica el Decreto 10-2012, los cuales son: edificios 5%, mobiliario y equipo 20%, vehículos 20%.

El sistema de inventarios de la empresa es por medio del sistema contable de lo percibido o devengado. Sus libros contables los llevan por sistemas computarizados

Es de suma importancia implementar estrategias para incrementar las ventas al contado y disminuir las ventas al crédito, las que no pueden ser mayor de 30 días.

Los Estados Financieros por el período terminado el 30 de diciembre de 2013.

Fuente: elaboración propia, año 2016.

### 3.2.2 Aspectos Económicos

La Evaluación económica se realizó con base a los estados financieros correspondientes al período 2013, con la elaboración de las siguientes razones financieras.

$$\begin{array}{l} \text{a) Solvencia} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{365,484.00}{43,000.00} = 8.50 \end{array}$$

La empresa cuenta con un activo corriente que es 8.5 veces mayor que las obligaciones contraídas, esto significa el número de veces que el activo corriente cubre el pasivo corriente.

Los datos anteriores hacen reflejar la capacidad que la empresa tiene para garantizar el pago de sus obligaciones, aunque ello no garantice su capacidad de pagar en efectivo.

$$\begin{array}{l} \text{b) Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{43,000.00}{538,890.00} = 7.97\% \end{array}$$

El resultado de la operación demuestra el porcentaje de endeudamiento que la empresa utiliza para obtener utilidades, esto es bajo en relación con el activo y significa que la empresa posee un patrimonio propio para su funcionamiento.

$$\begin{array}{l} \text{c) Solidez} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Pasivos totales}} = \frac{538,890.00}{43,000.00} = 12.53 \end{array}$$

Este resultado demuestra la solidez que la empresa tiene como base un pasivo, bajo el cual indica que por cada Q.1.00 que la empresa debe tiene Q12.53 para cumplir con su endeudamiento y solventar sus compromisos.

$$\begin{array}{l} \text{d) Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos neto}} = \frac{747,038.90}{538,890.00} = 1.39 \end{array}$$

Con este indicador se demuestra la capacidad que tiene la empresa de emplear sus activos

(Propiedad Planta y Equipo) en el año para generar ingresos. La operación representa 1.39 veces, se considera alta.

$$\text{e) Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \frac{188,361.50}{747,038.90} = 0.25$$

Este indicador muestra que por cada Q.1.00 vendido se obtiene Q.0.25 de utilidad neta y esto representa un margen del 25% sobre las ventas brutas.

### 3.2.3 Aspecto tributario fiscal

Se constató que la empresa paga sus impuestos en el tiempo establecido, el propietario cumple con sus obligaciones tributarias a que esta afecto, esto hace con el objeto de evitar ajustes o problemas posteriores.

La empresa está inscrita en el régimen sobre Utilidades de Actividades Lucrativas, y cumple con las siguientes obligaciones:

- ✓ Actualización de datos cada año.
- ✓ Comunicar a la administración tributaria cualquier modificación a los datos de inscripción o cese de actividades.
- ✓ Solicitar autorización de los documentos exigidos por las leyes tributarias específicas.
- ✓ Solicitar la habilitación de los libros de contabilidad y mantenerlos al día en el domicilio fiscal de la entidad.
- ✓ Presentar declaraciones electrónicas y otros informes que solicite la SAT.
- ✓ Cumplir con la responsabilidad de agente retenedor.
- ✓ Solvencia fiscal
- Declaración Jurada y pago mensual de ISR Retenciones
- Declaración Jurada y Pago Trimestral de ISR
- Declaración Jurada y Pago Anual de ISR
- Declaración de IVA persona individual y Comerciante
- Declaración y Pago Trimestral del Impuesto de Solidaridad

➤ Informe Semestral de Saldos de Inventarios

Lleva contabilidad completa por el sistema computarizado, según el artículo 46 de la ley del Impuesto Sobre la Renta, para los efectos tributarios deben cumplir con las obligaciones contenidas en dicho código, garantizar certeza legal y cronológica de las operaciones que sean comprensibles.

Según el artículo 38 del Decreto 10-2012 realiza pagos trimestrales del impuesto Sobre la Renta en el tiempo estipulado según leyes tributarias. El artículo 39 del Decreto 10-2012, establece que la determinación de la renta obtenida durante el año anterior, se realizará por liquidación definitiva del impuesto mediante presentación de la declaración jurada anual, dentro de los tres meses calendario de finalizado el periodo fiscal, conserva la documentación de respaldo de la Declaración Jurada de la Renta, para proporcionarlos a la Administración Tributaria en el momento que sea requerida.

Se observó que la empresa posee patente de comercio, misma que se encuentra a la vista del público y otros documentos que determinan sus obligaciones tributarias, ha cumplido con todas sus obligaciones formales.

## **Capítulo 4**

### **Propuesta**

#### **4.1 Propuesta de solución o mejora**

##### **4.1.1 Introducción**

Toda empresa dedicada a la comercialización, las cuentas por cobrar, son parte importante en sus operaciones; registran los aumentos y las disminuciones derivados de la venta, al crédito.

El control en las cuentas por cobrar garantiza a la empresa la recuperación de créditos otorgados, y aumento en las utilidades y prosperidad financiera; para cualquier empresa privada que busque obtener rentabilidad y mantenerse en el mercado competitivo por tiempo indefinido.

De ahí la importancia de establecer estrategias y parámetros de cobro que permitan la agilización de los procesos de las cuentas por cobrar que eviten el estancamiento de recursos que limitan el desarrollo de la entidad.

Con la propuesta presentada para solucionar el problema, se pretende apoyar a la empresa para corregir las debilidades existentes en el área de Cuentas por Cobrar, la mala administración en las cuentas por cobrar afecta el desarrollo de la entidad.

##### **4.1.2 Antecedentes**

Por medio de la evaluación integral desarrollada en Agroveterinaria Forestal Gricam se determinó que el área financiera presenta deficiencias en el rubro de cuentas por cobrar, derivado por malos procedimientos administrativos.

El resultado muestra que existen saldos de algunos clientes con más de noventa días de antigüedad con saldos significativos, esto indica que no existe un control en los cobros y límite de crédito, porque hay clientes con dos y tres facturas, lo que fomenta la creación de cuentas incobrables.

Para que la empresa continúe sus ventas al crédito, necesita aplicar herramientas que ayuden a fortalecer el sistema de cobro implementar políticas claras, bien definidas y por escrito.

La falta de estrategia y procedimientos de cobro no contribuyen a la recuperación efectiva y eficiente de los recursos financieros, así como la carencia de seguimiento y control por parte de los responsables, aumenta el riesgo de recuperación de las cuentas por cobrar.

El objetivo de la propuesta de solución y mejora es implementar herramientas que al ponerlas en práctica mejoraren la rentabilidad de la empresa que coadyuven a la toma de decisiones, de los propietarios.

#### **4.1.3 Justificación**

Es de suma importancia la implementación de estrategia en las cuentas por cobrar, establecer políticas claras, que permitan la recuperación de créditos concedidos a los clientes, de las directrices que una empresa tome dependerá, el buen desarrollo y funcionamientos de la misma

Toda empresa debe tener objetivos definidos; las políticas son reglas sobre cómo llevar a cabo determinadas tareas, son cruciales para toda empresa, independiente de su tamaño, los encargados de la empresa deben tener por escrito dichas políticas, conocer los límites para ejecutarlas cuando los clientes soliciten créditos, informarle a los clientes sobre los procedimientos a seguir para mantener buen record crediticio, no arriesgarse a cobro de mora, y aprovechar descuentos por pagos anticipado, herramientas que al implementarlas pueden mejorar la rentabilidad de la empresa.

### **4.2 Objetivos**

#### **4.2.1 General**

Mejorar el control interno por medio de la implementación de estrategias en las cuentas por cobrar con la finalidad de obtener mejores resultados.

#### 4.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Diseñar controles que precisen los reportes de cuentas por cobrar.
- ✓ Crear un formato que refleje la fecha límite de crédito.
- ✓ Proponer que se definan los términos de referencia de cada clientes
- ✓ Establecer procedimientos que definan el manejo de cuentas corrientes de cuentas por cobrar.

### 4.3 Contenido

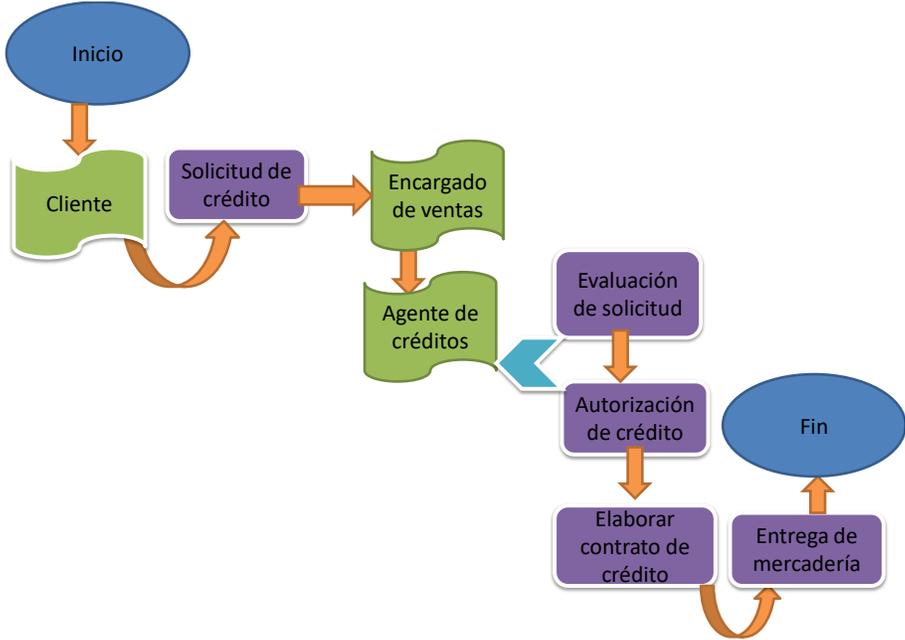
La propuesta de mejora que se proporciona, tiene como propósito corregir las debilidades existentes en la empresa, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

#### 4.3.1 Solicitud de apertura de crédito

- ✓ Para que un cliente califique para otorgarle crédito debe haber realizado compras al contado por los menos durante tres meses por un monto de Q. 1,000.00.
- ✓ Llenar formulario de solicitud de crédito y adjuntar copia de DPI y RTU
- ✓ Presentar tres cartas de referencias comerciales
- ✓ Control de crédito.
- ✓ Verificación de antigüedad de saldos

**Flujograma de procedimientos para otorgar créditos**

**Figura 1**



Fuente de elaboración: propia, año 2016.

El flujograma muestra los procedimientos a seguir para otorgar los créditos, esta estrategia es vital para la empresa, para llevar mejor control de créditos.

Documentos para Solicitud de Crédito

Cuadro 5

**Agroveterinaria Forestal Gricam  
San Francisco, Petén  
Documentos de solicitud de crédito**

<b>No.</b>	<b>Documentos</b>
1	Llenar formulario de solicitud de crédito
2	Copia DPI
3	Copia RTU actualizado
4	Patente de comercio
5	Estado de cuenta de los últimos tres meses
6	Cartas de referencias comerciales

Fuente de elaboración: propia, año 2016.

Los documentos obligatorios para otorgar créditos se deben se entregar al encargado de ventas para que sea evaluado por el encargado de otorgar los créditos.

Formulario de solicitud de crédito

Cuadro 6

**AGROVETERINARIA FORESTAL GRICAM  
SOLICITUD DE CRÉDITO**

**No. CR01**

INFORMACION		Fecha:
<b>EMPRESA</b>		
Nombre o Razón Social:		NIT:
Nombre Comercial:		
Año de Fundación:		
Nombre del Representante Legal:		
Dirección:	Teléfono:	Celular:
Municipio:	Departamento:	
Correo Electrónico:		
<b>DATOS PERSONALES</b>		
Nombre Completo:		NIT:
DPI	Extendido en:	
Dirección:		
Municipio:	Departamento:	
<b>DATOS DEL CREDITO</b>		
Monto:	Tiempo:	
Forma de Pago:	Semanal _____	Mensual _____
<b>REFERENCIAS COMERCIALES</b>		
Nombre:	Dirección y Teléfono:	
Nombre:	Dirección y Teléfono:	
Nombre:	Dirección y Teléfono:	
<b>REFERENCIAS BANCARIAS</b>		
Banco:	Dirección y Teléfono:	
Banco:	Dirección y Teléfono:	
Banco:	Dirección y Teléfono:	
<b>Uso exclusivo de Agroveterinaria Forestal GRICAM</b>		
Solicitud recibida:		
Nombre Agente de Crédito:		
Revisado por:		
Observaciones:		

(f) \_\_\_\_\_

Fuente de elaboración: propia, año 2016.

Se debe llenar este formulario para conocer los datos de la empresa, del propietario, referencias comerciales y bancarias, esto con el objetivo de garantizar la recuperación del crédito otorgado.

Formulario de autorización de crédito

Cuadro 7

<p>Yo, _____ de _____ años de edad, estado civil _____ nacionalidad _____ Profesión _____, con residencia en _____ _____, me identifico con DPI número _____ extendido por el RENAP de: _____, actuando como Representante Legal o Propietario de la empresa denominada: _____ Por medio del presente documento hago constar que recibí de Agroveterinaria Forestal GRICAM la autorización de comprar producto al crédito hasta por la suma de Q. _____ comprometiéndome a realizar los pagos de las compras hechas _____ días después de haberla realizado, en caso de in- cumplimiento a dicha obligación, reconozco y pagare un cargo del 5% mensualmente, así mismo estoy de acuerdo que se suspenda mi crédito si cayera en mora en dos pagos consecutivos, necesitando la autorización expresa de Agroveterinaria Forestal GRICAM para restablecerlo.</p> <p>Lugar y fecha _____ Firma _____</p>
--

Fuente de elaboración: propia, año 2016.

Este formulario garantiza el crédito otorgado, porque debe estar firmado por el cliente y autorizado por el gerente general que autoriza el crédito.

Control de antigüedad de saldos

Cuadro 8

**Agroveterinaria Forestal Gricam**  
**San Francisco, Petén**  
**control de antigüedad de crédito**

No.	Código	Nombre	1 a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Fuente de elaboración: propia, año 2016.

Este control ayudará a verificar el tiempo que el cliente utilice en cancelar su crédito, verificar a los clientes morosos.

Si el cliente no cumple con lo establecido en el contrato de solicitud de crédito se procederá de la siguiente manera:

- ✓ Se le recordará vía telefónica (primer cobro)
- ✓ Se cobrará por medio de carta de cobro por correo electrónico (segundo cobro)
- ✓ Se redactar una carta indicándole su saldo, mora sobre saldo y posible limitación del crédito.

A continuación se detallan las estrategias que se recomienda para las cuentas por cobrar en la empresa, Agroveterinaria Forestal Gricam, que están a cargo del gerente administrativo:

Verificación del cumplimiento de las estrategias en las cuentas por cobrar

Cuadro 9

<b>NO.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Verificar las compras realizadas por los clientes.	cada fin de mes	Gerente administrativo
2	Verificar que los formularios de solicitud de crédito se llenen con datos reales.	cada fin de mes	Gerente administrativo
4	Revisar y cotejar los saldos de los clientes.	cada fin de mes	Gerente administrativo
5	verificar la antigüedad del saldo de los clientes y notificar a los clientes su estado	cada fin de mes	Gerente administrativo

Fuente de elaboración: propia, año 2016.

### Cronograma de trabajo

ACTIVIDADES	SEMANAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Presentación del anteproyecto																
Evaluación del Tutor																
Recolección - análisis- investigación- trabajo de campo																
Reuniones grupales																
Aplicar entrevistas																
Aplicación de observación																
Documentación de resultados																
Análisis de resultados																
Inicio de redacción de resultados																
Presentación de los resultados																
Conclusiones y Recomendaciones																
Propuesta																

Fuente: Elaboración propia, año 2016.

## **Conclusiones**

1. La empresa no cuenta con políticas y procedimientos que regulen la administración de las cuentas por cobrar, así mismo el personal encargado no es suficiente para efectuar las operaciones de forma eficiente, existen actividades concentradas en una sola persona.
2. La empresa no cuenta con documentos de soporte que garanticen el procedimiento y la recuperación de cuentas por cobrar.
3. Los rubros de las cuentas por cobrar con más de noventa días representa un valor significativo que obstaculiza el funcionamiento de la empresa; evidencia el inadecuado manejo de las cuentas por cobrar.

## **Recomendaciones**

1. Aplicar estrategias en las cuentas por cobrar y las herramientas propuestas, con el fin de mejorar la administración, el control de la concesión de créditos y recuperabilidad de los mismos.
2. Implementar documentos, formatos y procedimientos que garanticen la recuperación de cuentas por cobrar.
3. Con la aplicabilidad de los documentos propuestos, se espera que la empresa mejore sus controles y depure la cartera de clientes que afectan el desarrollo y funcionamiento de la misma, también se espera que haya un perfil específico que se encargue de la recuperación del efectivo que se encuentra detenido en cuentas por cobrar.

## Referencias

### Documentales

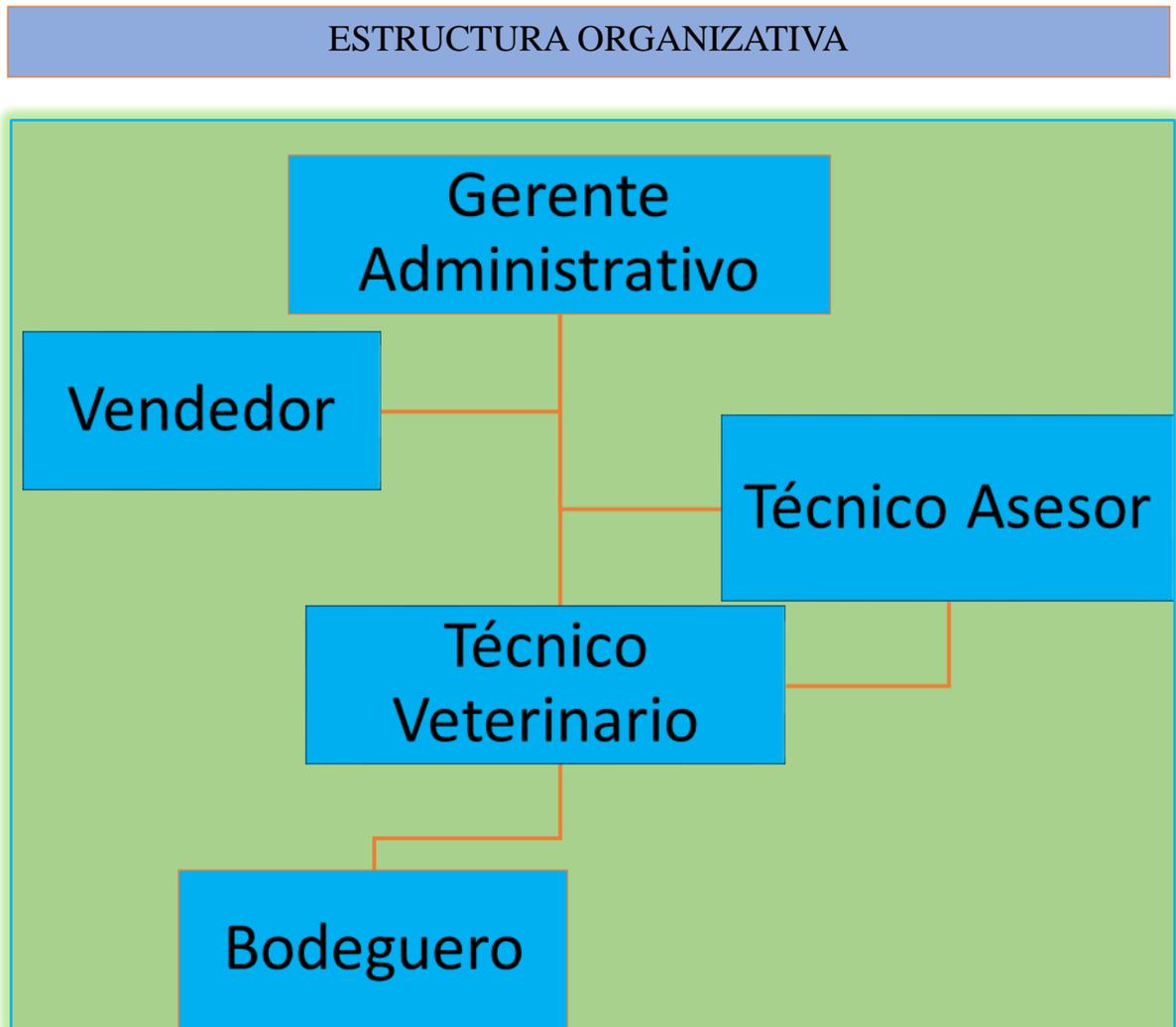
- ✓ Administración de un empresario competitivo, octava edición, Robbins y Coulter, Pearson Educación
- ✓ Administración una perspectiva global y empresarial, koontz cannice, décimo tercera edición, editorial Mc Graw Hill.
- ✓ Decreto Número 10-2012. El Congreso de la República de Guatemala
- ✓ Decreto número 1441 del Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo.
- ✓ Decreto Numero 2.-70 Código de Comercio
- ✓ Decreto número 26-92 del Congreso de la República. Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- ✓ Decreto número 27-92 del Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- ✓ Decreto número 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO).
- ✓ Fundamentos de Marketing, 10ma edición, charles, W Lam Jr. Joseph F. Hair Jr. Carl McDaniel Thomson 2006.
- ✓ Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición, Philip Kotler, Gary Armstrong Pearson Prentice Hall.
- ✓ Levy, J. (1992). Enciclopedia de la Auditoría. España: Editorial Océano.
- ✓ Libro La Estrategia del Oceano azul, W. Chan kim, Renee Mauborgne grupo editorial Norma 2004.
- ✓ Manual de Estilo de Universidad Panamericana
- ✓ Philip Autor del Libro, Mercadotecnia, 2010, marketing mix.
- ✓ Whittington, O. (2004). Principios de Auditoría.

## Consultas electrónicas

- ✓ [Http://ciberconta.unizar.es/lección/planmarketing](http://ciberconta.unizar.es/lección/planmarketing). Recuperado.
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-> Recuperado
- ✓ Tipos de control [www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2\\_2\\_.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2_2_.html)  
Recuperado.
- ✓ [www.monografias.com/trabajos14/...control/matriz-control.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/...control/matriz-control.shtml) Recuperado
- ✓ [http://www.plantillas.com/análisis\\_financiero](http://www.plantillas.com/análisis_financiero). Recuperado.
- ✓ Rincón del vago
- ✓ Wikipedia. cuentas por cobrar
- ✓ Wikipedia. capital

## **Anexos**

Anexo 1  
Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2  
Perfiles de puesto

<b>Descripción del puesto</b>	
Nombre del Puesto:	Administrador
Departamento	Administrativo
Perfil	Perito Contador y Pensum Cerrado de Administración de Empresas
Salario	Q. 3500.00 + bonificación incentivo + Q. 1000.00 de comisiones de ventas.

Fuente: elaboración propia.

**Atribuciones:**

- ✓ Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, política, normas y reglamentos, que rigen la empresa.
- ✓ Control y manejo del presupuesto financiero.
- ✓ Manejo control interno administrativo financiero.
- ✓ Manejo del control de calidad en ventas.
- ✓ Realizar los depósitos diarios de las ventas.
- ✓ Velar por el buen funcionamiento, uso, limpieza de las instalaciones, equipos e instrumentos que se utilizan en el desarrollo de las actividades correspondientes.
- ✓ Brindar colaboración a sus subalternos cuando se le requiera.
- ✓ Cumplir con las políticas, procedimientos y normas de calidad que le empresa implemente en cuanto a la calidad en sus ventas.
- ✓ Brindarle al propietario los siguientes informes:
- ✓ Reporte de cuentas por cobrar.
- ✓ Control diario de ventas.
- ✓ Presupuesto en base a ventas.
- ✓ Control de las ventas por clientes y producto.

### Anexo 3

<b>Descripción del puesto</b>	
Nombre del Puesto:	Encargado o encargada de ventas, técnico asesor, técnico veterinario.
Departamento	Administrativo
Jefe Inmediato	Administrador
Perfil	Perito Contador o carrera a fin y veterinario
Salario	Q. 2,750.00 + bonificación incentivo

Fuente: elaboración propia

#### Atribuciones:

- ✓ Control y Archivo de la documentación que respalda al área administrativa.
- ✓ Atender con amabilidad a los clientes.
- ✓ Apoyo en el cuadro de las ventas diarias de los vendedores.
- ✓ Control de proveedores.
- ✓ Control de planilla de personal.
- ✓ Registro diario de los depósitos bancarios de las ventas.
- ✓ Cumplir con las políticas, procedimientos y normas de calidad que le empresa implemente en cuanto a la calidad en sus ventas.
- ✓ Confeccionar notas de despacho del producto.
- ✓ Manejo y control de clientes.
- ✓ Realizar cuadros diarios de la ventas.
- ✓ Otras actividades que le encomiende su jefe inmediato.

## Anexo 4

<b>Descripción del puesto</b>	
Nombre del Puesto:	Encargado de bodega
Departamento	Operativo
Jefe Inmediato	Administrador
Perfil	No aplica
Salario	Q. 2,350.00 + bonificación incentivo

Fuente: elaboración propia

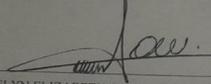
Anexo 5  
Patente de comercio

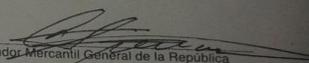
**Patente de Comercio de Empresa**  
**REGISTRO MERCANTIL DE LA REPUBLICA**  
**GUATEMALA, C. A.** No. 145287 -01/11

La Empresa Mercantil  
AGROVETERINARIA FORESTAL GRICAM

Fue inscrita bajo el número de Registro 588319 Folio 409 Libro 550 de Empresas Mercantiles  
Número de Expediente 53805 - 2011 Categoría UNICA  
Dirección Comercial BARRIO EL CENTRO, SAN FRANCISCO, PETEN  
Objeto COMERCIALIZACION, COMPRA Y VENTA DE PRODUCTOS VETERINARIOS, AGRICOLAS Y FORESTALES; EXPORTACIONES E IMPORTACIONES TODO LO RELACIONADO AL RAMO DE LICITO COMERCIO

Fecha de Inscripción Día 10 Mes NOVIEMBRE Año 2011  
Nombre Propietario (s) DONALD ROBERTO GRUJALVA CAMBARA  
Nacionalidad GUATEMALTECA Documento de Identificación DPI 1869 81996 1712  
Extendida en Municipio SAN FRANCISCO Orden Pertenencia PETEN  
Dirección de Propietario BARRIO LA PAZ, SAN FRANCISCO, PETEN Departamento  
Clase de Establecimiento INDIVIDUAL Representante EL PROPIETARIO  
Fecha de emisión de esta Patente: Guatemala 10 de NOVIEMBRE de 2011

HECHO POR:   
EVELYN ELIZABETH CABRERA PEREZ / 1155456

  
Registrar Mercantil General de la República

NOTA: Esta patente deberá ser colocada en lugar visible.

 Lic. César Augusto Sierra Mérida  
Registrar Mercantil - Auxiliar

Fuente: Agroveterinaria Forestal Gricam

Anexo 6  
Registro tributario unificado

Usuario: JGIMENE

**SAT** SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

**CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN Y MODIFICACION AL REGISTRO TRIBUTARIO UNIFICADO** Página: 1 / 1

NIT: **1349704-9** RATIFICADO HASTA EL 25/02/2014

Nombre o razón social: DONALD ROBERTO, GRIJÁLVA CAMBARA

Domicilio fiscal: UNA CUADRA ANTES DE LA ESCUELA BARRIO LA PAZ SAN FRANCISCO, PETEN

Departamento: PETEN

e\_mail:

Género: MASCULINO Nacionalidad: GUATEMALTECA

Cédula / Pasaporte: P-17 24864 Teléfono: 58248417

Cui: 1869819961712 Fax: Nacimiento / Constitución: 26/02/1981

Número de colegiado: INDIVIDUAL Fecha de colegiado:

Organización legal: ACTIVIDADES DE SERVICIOS AUXILIARES PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN GENERAL

Actividad económica: Inscrp. def. Reg. Mercantil: Inscrp. RTU: 10/09/1999 Última modificación: 20/03/2013

Inscrp. Registro Mercantil: Inscrp. def. Reg. Mercantil: Inscrp. RTU: 10/09/1999 Última modificación: 20/03/2013

Inscrp. Registro Civil: Estatus: - ACTIVO - Número de escritura: Fecha de inscripción: Fecha de fallecimiento:

Contador	N.I.T.	Nombre	Nombramiento	Inscripción	Estatus	Fecha de inscripción	Fecha de fallecimiento
	2221890-4	MIRIAM YOJANA, MORALES CHEN	19/11/2010	23/08/1999	ACTIVO	23/08/1999	

Sistema Inventario: NO APLICA A SISTEMA DE INVENTARIOS

IMPUESTO AFILIADO	REGIMEN	NOMBRE DE LA OBLIGACION	FORMULARIO No.	FRECUENCIA DE PAGO	FORMA DE CALCULAR	Devengado
ISR	SOBRE UTILIDADES	DECLARACIÓN JURADA Y PAGO MENSUAL	133	PAGOS MENSUALES	4	Definitivo sobre la base de la renta bruta
ISR	SOBRE UTILIDADES	DECLARACIÓN JURADA Y PAGO TRIMESTRAL	136	PAGOS TRIMESTRALES	3	RENTA BRUTA X 8 X 33 4
ISR	SOBRE UTILIDADES	DECLARACIÓN JURADA Y PAGO ANUAL	146	PAGO ANUAL	1	33 4 SOBRE LA RENTA IMPONIBLE
Iva Dom.	GENERAL	PAGO IVA PERSONA INDIVIDUAL COMERCIANTE O TÉCNICO	215	PAGOS MENSUALES	1	Diferencia entre IVA cobrado e IVA pagado (tasa 12%)
Iva Dom.	GENERAL	IVA OPERACIONES LOCALES PERSONA INDIVIDUAL COMERCI	223	PAGOS MENSUALES	1	Diferencia entre IVA cobrado e IVA pagado (tasa 12%)
Vehículos	CIRCULACIÓN DE VEHÍCULOS	PAGO ANUAL DE CIRCULACIÓN DE VEHÍCULOS	401	PAGO ANUAL	1	

Número Establecimiento	Nombre Comercial	Domicilio Comercial	Estatus	Fecha inicio operaciones	Fecha Última Modificación
3	AGROVETERINARIA FORESTAL GRICAM	BARRIO EL CENTRO SAN FRANCISCO, PETEN	A	08/11/2011	

Número de negocios Activos: 3      Número de negocios cancelados: 0      Fecha de impresión: 20-03-2013

F.  **DELEGADO**  
SECCION REGISTRO TRIBUTARIO UNIFICADO

**NOTAS:**

- \* PARA TODA MODIFICACION A SUS DATOS GENERALES O CAMBIO DE REGIMEN A IMPUESTOS A LOS CUALES SE ENCUENTRA AFECTO, DEBERA DAR AVISO A LA "SAT" PARA EVITAR SANCIONES POSTERIORES.
- \* SE LE RECUERDA HABILITAR LIBROS EN EL PLAZO DE 30 DIAS PARA EVITAR SANCIONES DE ACUERDO A LO QUE ESTABLECEN LAS LEYES ESPECIFICAS.
- \* RECOMENDAMOS UTILIZAR LOS FORMULARIOS A UTILIZAR FAVOR DE PEDIR DE ACUERDO A LAS VERSIONES VIGENTES.

Fuente: Agroveterinaria Forestal Gricam