

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



**Implementación de Políticas y Procedimientos para el Área de Cuentas por
Cobrar de la empresa de Periódico El Universal, S. A.**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Justo Rufino Chicoy Montiel

Guatemala, noviembre 2014

**Implementación de Políticas y Procedimientos para el Área de Cuentas por
Cobrar de la empresa de Periódico El Universal, S. A.**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Justo Rufino Chicoj Montiel

Lic. Hugo Armando Perla Méndez, (**Tutor**)

Licda. Dalila Rosas Morales, (**Revisora**)

Guatemala, noviembre 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vice Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora

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

Lic. Víctor Hugo Estrada Santizo

Examinador

Licda. Marta Julia Alveño Castellanos

Examinador

Lic. Oscar Estuardo Navas Bethancourth

Examinador

Lic. Hugo Armando Perla

Asesor

Licda. Dalila Rosas Morales

Revisora

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

REF.:C.C.E.E.00015.2014-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 11 DE FEBRERO DEL 2014

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Hugo Armando Perla Méndez tutor y la Licenciada Dalila Rosas Morales revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA DE PERIÓDICO EL UNIVERSAL, S.A.", presentado por el estudiante Justo Rufino Chicoj Montiel y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00742 de fecha 07 de Noviembre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



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

Título: Licenciado en Economía
Dirección: 4ª. Av. A 12-11 Z. 13
No. Teléfono Of.: 24720272
No. Teléfono Cel.: 58918780
No. De Fax: 24755888
E-Mail: hugoperla@itelgua.com

Guatemala, 31 de agosto de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "Implementación de Políticas y Procedimientos para el Área de Cuentas por Cobrar de la empresa de Periódico El Universal, S.A.", realizado por Justo Rufino Chcoj Montiel, Carné No. 201206504, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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



Lic. Hugo Armando Perla Méndez

Lic. Hugo A. Perla Méndez
Colegiado No. 12068

Dalila Rosas Morales
Licda. en Pedagogía y Admón. Educativa

Guatemala, 05 de octubre de 2013

Señores
Facultad Ciencias Económicas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED.), del tema: **“Implementación de Políticas y Procedimientos para el Área de Cuentas por Cobrar de la empresa de Periódico El Universal, S. A.”**, realizado por Justo Rufino Chicoj Montiel, Carné No. 201206504, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), 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 ustedes atentamente,



Licda. Dalila Rosas Morales
Colegiada No. 15874



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 216.2014

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **CHICOJ MONTIEL, JUSTO RUFINO** con número de carné **201206504**, aprobó con **84 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 siete días del mes de noviembre del año dos mil trece.

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

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General



Marina Fuentes
cc.Archivo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
Aspectos Generales	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Actividad económica principal	1
1.1.2 Filosofía	1
1.1.3 Estructura organizacional	2
1.1.4 Organigrama	5
1.1.5 FODA	6
1.2 Planteamiento del problema	7
1.3 Justificación	8
1.4 Pregunta de Investigación	9
1.5 Objetivos	9
1.6 Alcances y límites	10
1.7 Marco Teórico	10
1.7.1 Crédito	10
1.7.2 Definición cuentas por cobrar	13
1.7.3 Manuales administrativos	13
1.7.4 Políticas empresariales	14
1.7.5 Control interno	15
1.7.6 Principales leyes aplicables	17
Capítulo 2	
Metodología aplicada en la investigación	
2.1 Tipo de investigación	18
2.2 Sujetos de la investigación	18

2.3	Instrumentos	19
2.4	Procedimientos	20
2.5	Aporte esperado	21

Capítulo 3

Resultados y análisis de la investigación

3.1	Presentación	22
3.1.1	Resultados de la investigación	22
3.2	Análisis de los resultados	60

Capítulo 4

Propuesta de solución a la problemática

4.1	Introducción	70
4.2	Viabilidad del proyecto	81

	Cronograma de trabajo	82
--	------------------------------	----

	Conclusiones	83
--	---------------------	----

	Recomendaciones	84
--	------------------------	----

	Referencias bibliográficas	85
--	-----------------------------------	----

	Anexos	87
--	---------------	----

Índice de gráficas y cuadros

		Página
Gráfica No. 1	Proceso origen cuentas por cobrar	28
Gráfica No. 2	Antigüedad de saldos cuentas por cobrar	59
Gráfica No. 3	Análisis pregunta No. 1 cuestionario facturación	64
Gráfica No. 4	Análisis pregunta No. 2 cuestionario facturación	65
Gráfica No. 5	Análisis pregunta No. 5 cuestionario facturación	66
Gráfica No. 6	Análisis pregunta No. 2 cuestionario créditos y cobros	67
Gráfica No. 7	Análisis pregunta No. 8 cuestionario créditos y cobros	68
Cuadro No. 1	FODA	6
Cuadro No. 2	Orden de publicidad grabada en sistema	31
Cuadro No. 3	Registro contable de facturación en sistema de contabilidad	33
Cuadro No. 4	Balance de antigüedad de saldos	35
Cuadro No. 5	Registro contable de abono en sistema de contabilidad	37
Cuadro No. 6	Obligaciones fiscales	48
Cuadro No. 7	Balance de situación	54
Cuadro No. 8	Estado de resultados	56
Cuadro No. 9	Indicadores financieros	57
Cuadro No. 10	Cuestionario contabilidad	61
Cuadro No. 11	Cuestionario facturación	62
Cuadro No. 12	Cuestionario créditos y cobros	63

Índice de anexos

Anexo No. 1	Estructura organizativa a niveles de departamento	88
No. 2	Cuestionario	90
No. 3	Proceso de cobro a realizar en saldos vencidos	93

Resumen

El programa de Actualización y Cierre Académico –ACA-, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana, previo a obtener el grado de académico de Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría, entre los requisitos se debe de realizar una Práctica Empresarial Dirigida –PED-, la cual se desarrolló en la Empresa El Universal, S. A., cuya actividad principal es la producción y distribución de periódicos en forma diaria y variedad de suplementos comerciales de carácter informativo, con el objetivo fundamental de posicionarse como una empresa sólida, atendiendo a las agencias de publicidad y clientes directos para brindar a los lectores un producto de calidad.

La organización en estudio cuenta con 23 años de estar en el mercado nacional, cuyos objetivos se plasman en la visión y misión que tiene establecidas de ser una empresa innovadora, prestigiosa, con espíritu de servicio hacia los lectores y anunciantes, que orienta sus acciones de acuerdo a sus valores periodísticos y empresariales divulgando responsablemente toda la información de interés público.

En la actualidad el mercado de los medios de comunicación escrito tiene mucha competencia y para cumplir con las metas y objetivos trazados en la planeación estratégica por parte de la Junta Directiva de la empresa, se deben de realizar esfuerzos mercadológicos y de ventas agresivos e innovadores con el apoyo de la administración. Parte de dichos esfuerzos en las ventas es facilitarles la forma de pago a los clientes y poner a su alcance los diversos medios para realizarlo, entre ellos el crédito, que en las empresas ha crecido por ser una herramienta que contribuye a tener más clientes. Pero dicho crédito se debe de realizar en forma ordenada y que cumpla con requisitos mínimos en su autorización.

Por lo tanto, la administración de El Universal, S. A., autorizó realizar el Plan de Práctica Empresarial en el período de enero a diciembre del año 2012, cuyo objetivo es la implementación de Políticas y Procedimientos para el área de cuentas por cobrar. Dicha situación se detectó en el

diagnóstico donde se realizaron entrevistas, cuestionarios y observación de los procesos; dando como resultado que existen deficiencias en el otorgamiento de créditos y como consecuencia de ello, la complicación en el cobro de los documentos al momento en que finaliza el lapso de crédito autorizado, ocasionando problemas económicos financieros a la empresa.

Introducción

En los últimos años las empresas con el fin de incrementar sus ingresos, han optado por las ventas al crédito para obtener ventas dinámicas, ya que las ventas en el mundo actual son un aspecto trascendental en las relaciones comerciales, teniendo un impacto en la participación del mercado a largo plazo y aumentando los ingresos, lo que ha originado el desarrollo de estrategias que refuercen los objetivos económicos de los negocios, ya que han sido afectados por la recesión mundial y la gran competencia que existe. En consecuencia, ha aumentado considerablemente la morosidad de los clientes, siendo ésta, uno de los factores que afectan la situación de la empresa y la del cliente, adicional de la cultura de pago de los clientes en Guatemala.

El presente informe contiene los resultados de la investigación efectuada en la Empresa el Universal, S. A., detectándose en el análisis varios problemas que deben corregirse para la solución de los mismos y lograr una mejora en los resultados de la operación del negocio.

El trabajo está integrado por cuatro capítulos. El capítulo 1 presenta una descripción de las generalidades de la empresa, el planteamiento del problema, la justificación, objetivos que se pretenden alcanzar, los alcances y límites que se tuvieron en la investigación y el marco teórico.

En el capítulo 2 se incluye la metodología empleada en la realización de este informe. La metodología utilizada, indica cómo se diseñó el estudio, instrumentos o herramientas empleados en la recolección de la información, así como el aporte esperado.

Se dan a conocer los resultados y análisis de la investigación en el capítulo 3, lo cual fue específicamente en las Cuentas por Cobrar, el trabajo desarrollado en cada área involucrada, los hallazgos encontrados y los respectivos análisis a la información financiera que fue presentada.

El capítulo 4 contiene la propuesta de las políticas y procedimientos recomendados y sugeridos a la administración, mismos que coadyuvarán a la recuperación de las cuentas por cobrar, a la vez

que contribuye a optimizar los resultados de la empresa y por tanto, de acuerdo a los objetivos trazados por la empresa en el plan estratégico.

Capítulo 1

Aspectos Generales

1.1 Antecedentes

El Universal, S. A., fue constituido y organizado en el mes de noviembre de 1988 y forma parte de una corporación de empresas.

La empresa, como parte del marco legal que la regula, cuenta con inscripciones ante el Registro Mercantil, la Superintendencia de Administración Tributaria, el Ministerio de Trabajo y otros específicos que le son aplicables por el segmento de industria que se desarrolla.

Inició sus actividades operacionales en el mes de marzo de 1990, ofreciendo un medio de información escrito, con el objetivo fundamental de posicionarse como una empresa sólida, atendiendo a las agencias de publicidad y clientes directos para brindar a los lectores un producto de calidad.

1.1.1 Actividad económica principal

Entre las principales actividades económicas que realiza El Universal, S. A., se encuentran

- Producción y distribución de periódicos diarios y variedad de suplementos comerciales de carácter informativo
- Desarrollar toda clase de publicidad comercial
- Comercialización de todo lo relacionado con las ciencias de la comunicación
- Transmisión de periódico y publicidad a través de medios electrónicos

1.1.2 Filosofía

El Universal, S. A., cuenta con un manual administrativo en el que se especifican su misión y visión así

Misión

"Contribuir a formar una nación más digna, justa y solidaria, divulgando responsablemente toda la información de interés público."

Visión

"Ser considerados la fuente de información útil, balanceada, valiente, oportuna y objetiva, producto de un periodismo profesional e independiente, recurso imprescindible de los formadores de opinión.

Ser una empresa innovadora, prestigiosa, con espíritu de servicio hacia los lectores, anunciantes, que orienta sus acciones de acuerdo a sus valores periodísticos y empresariales."

1.1.3 Estructura Organizacional

El Universal, S. A., dispone de una estructura organizacional de Junta Directiva, Gerencia General, Editor Corporativo y 6 Gerencias, responsables de los resultados y de la rentabilidad del negocio.

a) Junta Directiva

Es el máximo órgano delegado por la Asamblea de Accionistas para la toma de decisiones, dirección y gestión de la empresa. Aprueba los presupuestos y la gestión realizada por la Gerencia General y el Editor General.

b) Gerencia General

Coordina el desarrollo y dirección para la implementación de las estrategias de comercialización, operaciones, recursos humanos, administración y finanzas a nivel nacional, realiza el seguimiento y control del desempeño de estas áreas, a fin de incrementar los ingresos y maximizar los beneficios comprometidos por la empresa, garantizando la generación de valor para la compañía, los clientes y los empleados.

c) Editor General

Es el responsable por la línea editorial de los productos periodísticos, velando siempre por mantenerse de acuerdo a los principios y valores establecidos por la organización. Respetando las opiniones de las personas involucradas en los hechos noticiosos.

d) Gerencia Comercial

Está compuesta por las gerencias de ventas, mercadeo y distribución, se encargan de desarrollar e implantar estrategias de ventas por segmento de clientes y realizar el seguimiento del desempeño de los servicios y ventas de productos, a fin de maximizar los ingresos mediante el incremento del valor de la cartera de clientes.

e) Gerencia de Producción

Es la encargada de dirigir eficientemente la planificación e implantación de la producción de los productos, organizando y gestionando los recursos asignados, a fin de asegurar el nivel de calidad requerido por el cliente y un nivel de productividad que permita maximizar los beneficios generados por las operaciones.

f) Gerencia de Recursos Humanos

Tomando en cuenta que uno de los principales activos de las empresas es el recurso humano, esta gerencia juega un papel fundamental en la estructura de la empresa. Se encarga de dirigir eficientemente los procesos de administración y servicios de Recursos Humanos, alineándolos con los objetivos y estrategias del negocio, a fin de asegurar la disponibilidad de un equipo humano con las capacidades requeridas y altamente motivado.

g) Gerencia Administrativa Financiera

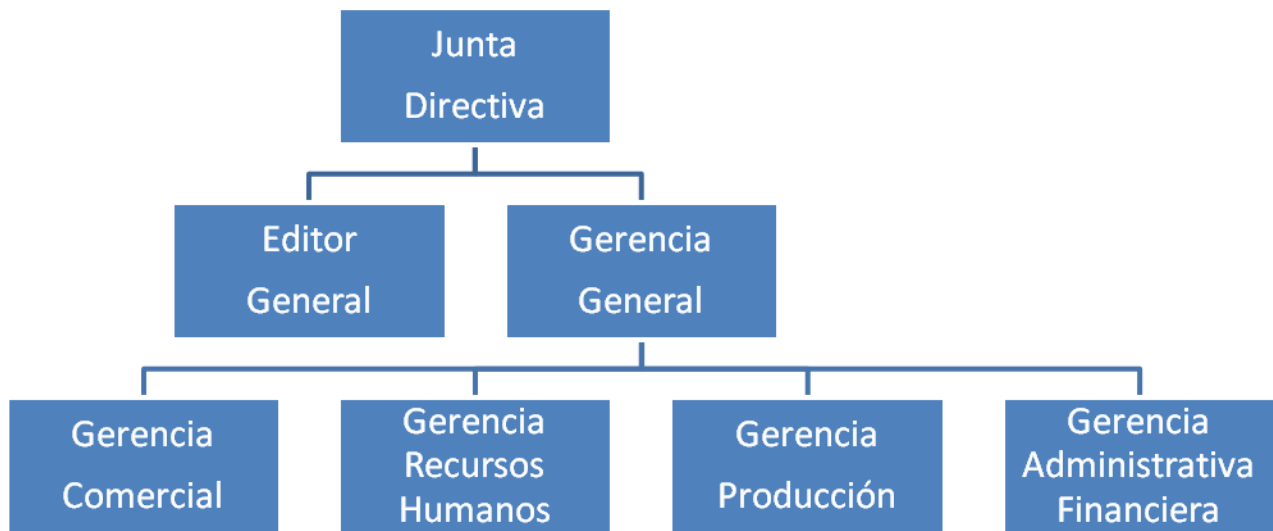
Es la encargada de coordinar la gestión presupuestaria en función de los objetivos y estrategias del negocio y realizar el seguimiento y control de resultados, a fin de promover acciones correctivas y asegurar el nivel de calidad de producto requerido por el cliente y un nivel de productividad que permita maximizar los beneficios generados. Además de velar porque todas las demás áreas de la empresa cuenten con los recursos necesarios para el adecuado desempeño de sus funciones.

Tiene a su cargo los departamentos de Contabilidad, Cobros, Facturación y Compras, los cuales son responsables del control del proceso contable de la empresa, velando por la correcta operación de las tareas como pagos a proveedores y acreedores, impuestos, libros contables, verificando el adecuado cobro en el tiempo de crédito otorgado y la facturación de los servicios prestados y los bienes; y por último, responsable por las compras tanto locales como del exterior. Asimismo provee asistencia en actividades gerenciales.

1.1.4 Organigrama

A continuación se presenta el organigrama de la empresa El Universal, S. A.

Organigrama Empresa El Universal, S. A.



Fuente: Recursos Humanos, El Universal, S.A.

1.1.5 FODA

Cuadro No. 1

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con años de experiencia en el medio y posee una buena parte del mercado de publicidad. • Sus productos son aceptados por los anunciantes y lectores; reconocidos por su calidad. • Personal capacitado e identificado con la organización, que aporta ideas para las mejoras continuas. • Se cuenta con maquinaria en buen estado para afrontar los nuevos negocios que se están realizando. • Capacidad instalada en producción para los planes de crecimiento que tiene la empresa. • Excelentes relaciones comerciales y de crédito con los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • El negocio de la publicidad sigue aumentando permitiendo lograr nuevos incrementos en los ingresos de la empresa. • Por la maquinaria que posee se pueden ofrecer otros servicios como maquilas de periódicos. • El negocio va migrando hacia lo tecnológico, aprovechar los recursos e incrementar su posicionamiento en dicho nicho de mercado. • Analizar las alianzas estratégicas con otros medios y que puedan utilizar la información. • Explotar la sinergia que existe en entre las unidades de trabajo y las tecnologías disponibles.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto anual no se realiza de una forma técnica, pues la forma de elaborarlo es incrementando un porcentaje fijo a todas las operaciones del año inmediato anterior. • No existe una planificación fiscal adecuada que permita la optimización de los recursos financieros de la empresa. • El archivo de los expedientes de créditos concedidos esta desordenado e incompleto. • No existen por escrito políticas y procedimientos para clientes nuevos. • Carencia de políticas y procedimientos para la actualización de los expedientes de los clientes. • Inexistencia de políticas y procedimientos para determinar en qué momento una cuenta es incobrable. • Existen cuentas de activos y pasivos sin integrar. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado de los medios de información escrito tiene mucha competencia. • Reformas fiscales drásticas. • Aumento de precios de materias primas. • Incursión en el mercado de medios escritos de forma gratuita para el lector. • El avance de la tecnología.

Fuente: Recursos Humanos, El Universal, S.A.

1.2 Planteamiento del problema

Durante la investigación realizada se determinó que la Empresa no cuenta con Políticas y Procedimientos de las Cuentas por Cobrar a Clientes, que le permita tener un adecuado control sobre las carteras de éstos, desde el comienzo de la relación comercial que se puede tener con potenciales clientes, al cumplir con los requisitos mínimos para evaluar si es sujeto a crédito por parte de la empresa y luego seguir con el procedimiento de realizar un expediente para el mismo. Dar a conocer a los departamentos involucrados los montos mínimos para otorgar un crédito y de esta manera no tener que evaluar montos menores que solo afecte los flujos de efectivo de la empresa, así como evitar los trámites administrativos y controles innecesarios en el departamento de créditos.

Actualmente existen expedientes que al inicio de la relación comercial no cumplen con los requisitos establecidos por el área administrativa financiera, al faltarles la solicitud de crédito debidamente llena, implica que el departamento de créditos cumpla con la función de analizar y comprobar que los datos con que fueron llenados sean verídicos. También parte del proceso de la evaluación de créditos es que se cumpla con las funciones de completar la información básica del cliente, que es: el nombre completo, (razón social, en caso de ser persona jurídica) el NIT, la dirección, dirección electrónica; requisitos elementales para la elaboración de facturas, con lo cual se evitan que en el futuro los clientes presenten reclamos sobre dicha información y ello conlleve a elaborar otros documentos como notas de crédito, afectando la situación financiera de la empresa, sobre todo en el tema de imagen con los clientes y agencias, e implica también que se extienda el plazo de recuperación de las cuentas por cobrar. En ocasiones las personas del área de ventas solicitan crédito a clientes por montos menores que solo significa papeles y trabajo administrativo, cuando pueden ser ventas al contado.

También se observó que existen clientes que van aumentando su nivel de crédito en la empresa, pero que las fianzas que entregaron inicialmente no son actualizadas para poder cubrir los nuevos montos. Adicionalmente, existen también fianzas que ya vencieron y que no existe persona responsable de indicar dicha situación y que por ende, ya no cumplen con la función de cubrir a

la empresa por cualquier posible pérdida en el momento de que un cliente o agencia no realice el pago correspondiente de sus facturas.

Cuando las cuentas por cobrar cumplen con los días autorizados de crédito no existe un procedimiento para el seguimiento adecuado para la recuperación de las cuentas que caen en mora, ocasionando antigüedad de saldos.

1.3 Justificación

El Contador Público y Auditor está llamado a jugar un papel importante en toda organización y puede brindar asesoría en materia administrativa en general, por lo tanto, aporta su experiencia y conocimientos para tener un adecuado control de las cuentas por cobrar en una empresa donde sea necesario.

Es de suma importancia para la empresa tener procedimientos y políticas que normen la evaluación y autorización de créditos, para que desde el momento que inicia la relación comercial y se convierta en una cuenta por cobrar, se rija por un sistema de recuperación de cartera que cumpla con sus expectativas económicas.

Siendo uno de los activos circulantes más importantes de un negocio, considerado un activo líquido; es la cantidad de dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a los clientes. En ocasiones, la tarea de convertir esas cuentas en efectivo, medir la calidad y rotación de las cuentas por cobrar y, en general vigilar ese importante activo del negocio, se considera que va más allá de la función de la cobranza, participando en ello los más altos niveles de responsabilidad de la situación financiera de la empresa.

La entidad en estudio no cuenta con políticas y procedimientos para el control de las cuentas por cobrar clientes, que le permita optimizar este activo tan importante en el desarrollo del negocio y que de acuerdo al crecimiento de la misma constituya una seguridad razonable de la recuperación de sus ventas al crédito.

Se debe de definir el procedimiento para el adecuado seguimiento y control a los expedientes de créditos otorgados por parte de la empresa, teniendo siempre cuidado de guardar el orden en el archivo de los mismos, revisando que se cumplan los requisitos establecidos como las fianzas que deben de estar siempre vigentes y por los montos actualizados para evitar pérdidas en la empresa y dejar claro los procedimientos a seguir en el momento de establecer cuentas por cobrar de difícil o dudosa recuperación por parte de la administración.

Derivado de lo anterior, es importante que la empresa defina por escrito los lineamientos para mantener un adecuado control en las cuentas por cobrar al departamento de créditos y cobros, por medio de políticas y procedimientos acordes al negocio, para que de esta manera se contribuya a los objetivos de la empresa.

1.4 Pregunta de Investigación

¿Cómo proveer de procedimientos y políticas para el adecuado control de las cuentas por cobrar de acuerdo a las necesidades de la empresa de El Universal, S. A., para mejorar la recuperación de sus carteras de clientes?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Elaborar y proveer a la empresa de un documento que contenga políticas y procedimientos en el área de cuentas por cobrar clientes para la administración adecuada de los créditos a dichos clientes, permitiendo mejorar el control de los mismos.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Crear políticas y procedimientos para las cuentas por cobrar
- Optimizar los recursos financieros de la empresa
- Controlar los procesos administrativos de los créditos de clientes
- Mantener una administración adecuada de los créditos
- Mejorar los expedientes de los clientes

1.6 Alcances y límites

1.6.1 Alcances

El alcance de la investigación comprendió la evaluación y recopilación de información a través de los documentos financieros consultados que fueron de vital importancia para la elaboración del objetivo planteado.

La evaluación se realizó para el período del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2012 en las instalaciones de la empresa El Universal, S. A., ubicadas en la zona 1 de la ciudad de Guatemala.

1.6.2 Límites

A solicitud de la empresa el área investigada fue la de cuentas por cobrar. Se permitió revisar la información financiera y de las cuentas por cobrar pero no se autorizó publicar dicha información en el estudio.

La Gerencia de la entidad solicitó reservar el uso del nombre real de la misma.

1.7 Marco Teórico

1.7.1 Crédito

El crédito de acuerdo a la concepción tradicional, se define como el derecho que tiene el deudor de recibir del acreedor alguna cosa, en la medida que haya confiabilidad con el compromiso de pago o devolución.

Desde el punto de vista legal, el crédito según la ley, el comercio y la economía es el derecho que una persona llamada acreedor, tiene para obligar a otra, el deudor, a pagar. En realidad son múltiples los conceptos, pero lo más adecuado a nuestros tiempos y desde el punto de vista financiero, es que

“el crédito es una operación o transacción de riesgo en la que el acreedor (prestamista) confía a cambio de una garantía del deudor (prestatario), con la seguridad que este último cumplirá en el futuro con sus obligaciones de pagar el capital recibido (amortización de la

deuda), más los intereses pactados tácitamente (servicio de la deuda)”. (D.E. Golieb R.P. Ettinger, 2003: 26)

Una definición de las más ampliamente aceptadas, establece que el crédito es un derecho presente, a pago futuro.

El análisis de créditos se considera un arte, ya que no hay esquemas rígidos, por el contrario, es dinámico y exige creatividad por parte del analista de crédito. Sin embargo, es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de créditos y complementarla con experiencia y buen criterio, asimismo es necesario contar con la información precisa y suficiente, que permita minimizar el número de incógnitas para poder tomar la decisión correcta.

En la actualidad un empresario minorista se encuentra en la siguiente situación

- No tiene crédito bancario
- No tiene crédito con una sola firma
- No tiene línea alguna de financiamiento bancario
- El único canal de financiación que le queda es la que le otorga el proveedor

Es por eso que es tan importante el papel del crédito comercial en el quehacer económico de Guatemala y del mundo.

El crédito comercial se refiere a la venta de servicios que no son de contado, entre empresas u entidades que ejercen el comercio, los cuales pueden ser personas naturales.

1.7.1.1 Evaluación del crédito

Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa

- Todo crédito por fácil, bueno y bien garantizado que parezca, tiene riesgo
- El análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro
- Es necesario e importante contar con buen criterio y sentido común

a) Condiciones de crédito

Son convenios en los que la empresa y el cliente se ponen de acuerdo y se comprometen en cumplir y llevar a cabo la forma y tiempo de pago de una determinada operación. Las empresas conceden crédito a fin de incrementar las ventas. Las condiciones de crédito en general, ayudan a la empresa a obtener mayor cantidad de clientes, pero se debe tener mucho cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar nocivos para la empresa.

Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa pueden tener efectos en su rentabilidad total.

b) Aspectos necesarios en la evaluación de un crédito

Evaluar un crédito o solicitud de crédito es una labor que conlleva el análisis y la integración de todos los aspectos necesarios para poder determinar el riesgo-beneficio de otorgarlo, para lo cual se mencionan algunos puntos que deben ser tomados en cuenta.

- En el proceso de evaluación de un crédito para una empresa se debe contemplar una evaluación profunda tanto de sus aspectos cualitativos como cuantitativos, entre ellos: los ingresos y egresos, la liquidez y endeudamiento que opera la empresa
- Es necesario considerar el comportamiento pasado del cliente, tanto como cliente de la misma empresa como de las demás empresas
- La decisión crediticia se debe tomar en base a antecedentes históricos y presentes

1.7.1.2 Riesgo crediticio

En términos muy simples existe riesgo en cualquier situación en que no se sabe con exactitud lo que ocurrirá a futuro. El riesgo se constituye o existe en toda situación que conlleve incertidumbre, es la dificultad de poder predecir lo que ocurrirá.

En toda operación de crédito, las empresas corren el riesgo de que la promesa de pago a futuro no se cumpla, ya que no existe la seguridad de que se realice, pues los deudores más solventes y dignos de confianza pueden dejar de pagar totalmente sus obligaciones, en virtud de las numerosas contingencias que pueden presentárseles. De ahí que la empresa acepte como parte de

la operación a crédito, la probabilidad de que el cliente no cumpla con su promesa de pago. ([www.gestiopolis.com/Valor comercial del Crédito](http://www.gestiopolis.com/Valor%20comercial%20del%20Cr%C3%A9dito))

1.7.2 Definición de cuentas por cobrar

Son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio de efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios.

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

Las cuentas por cobrar representan el crédito que concede la empresa a sus clientes, con la promesa de pago a un plazo determinado. El crédito puede variar de una empresa a otra aun cuando éstas se dediquen al mismo giro.

“Clientes: comprende los derechos de cobro provenientes de las ventas de bienes y servicios al crédito que efectúa la empresa”. (Mariscal Andrade, Mercedes Elena, 2006: 41)

1.7.3 Manuales administrativos

Los manuales administrativos son documentos de carácter informativo e inclusive instructivo, que poseen la descripción de las actividades que deben realizar dentro de una unidad administrativa; y sirven como medios de comunicación y coordinación en las decisiones administrativas a tomar. Por lo tanto los manuales reflejan las funciones administrativas que realiza y debe ejecutar la institución, por ende cumplen con el propósito de registrar y señalar en forma sistemática la información administrativa de una organización.

1.7.3.1 Manual de normas y procedimientos

El manual de procedimientos y normas, es aquel que describe de manera detallada las operaciones que integran los procedimientos administrativos, en el orden secuencial de su ejecución y las normas que deben cumplir y ejecutar los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos. Con el objetivo de ir creando y consolidar criterios dentro de la organización y uniformar la actividad operativa de la institución, así como también

garantizar y satisfacer la transmisión y recuperación de información. Por ello el manual está sujeto a cambios, debe ser actualizado constantemente, evoluciona al paso que la organización o institución crezca y se desarrolle en todos los ámbitos. (www.gestiopolis.com/Manuales)

1.7.4 Políticas empresariales

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos facilitan la implementación de las estrategias.

1.7.4.1 Políticas de créditos

Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito. La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

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

1.7.4.2 Procedimientos de créditos

Cuando se habla de procedimientos se dice que es el instructivo que detalla paso a paso que y como hacer determinada actividad respetando las políticas establecidas para alcanzar el propósito.

Los procedimientos deben decir claramente quién y cómo se debe hacer cada una de las actividades como por ejemplo, la apertura de un nuevo crédito, el análisis y cálculo de la línea de crédito, etc.

Los procedimientos sin duda definen el rumbo específico de las acciones a tomar para cubrir cada una de las funciones que debe desempeñar el área.

1.7.5 Control interno

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera, proveer la eficiencia operativa y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Objetivos del control interno

- a. Protección de los activos de la empresa
- b. Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna
- c. La promoción de la eficiencia en las operaciones del negocio
- d. Que la ejecución de las operaciones se adhieran a las políticas establecidas por la administración de la empresa

1.7.5.1 Clasificación del Control Interno

1.7.5.1.1. Control Interno Contable

Consiste en el plan de organización y los procedimientos y registros referentes a la salvaguarda de los activos y a la fiabilidad de los registros financieros. En consecuencia está diseñado para proporcionar seguridad razonable que

- a. Las transacciones se efectúan de acuerdo con la autorización de la dirección
- b. Las transacciones se registran para permitir la preparación de estados financieros de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados o de acuerdo con su vigencia Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), y para mantener el control sobre los activos
- c. El acceso a los activos está permitido únicamente con la autorización de la dirección

- d. El activo contabilizado se compara con el existente a intervalos de tiempo razonables y se adoptan las medidas correspondientes en el caso de que se detecten diferencias

1.7.5.1.2 Control Interno Administrativo

Incluye el plan de organización, los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que llevan a la autorización por parte de la dirección. De acuerdo a esto se enfoca la promoción de la eficiencia operativa y que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas prescritas por la administración.

Principios de control interno

- a. Segregación de funciones
- b. Asignación de responsabilidades
- c. Rotación de puestos
- d. Instrucciones por escrito
- e. Sistemas de autorización

Condiciones para la implementación de un adecuado sistema de control interno

- a. Oportuno
- b. Universal
- c. Económico

1.7.5.1.3 Procedimientos de Control

Son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable establecidos por la gerencia para proporcionar seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad. Pueden catalogarse como procedimientos correspondientes a

- a. Debida autorización de transacciones y actividades
- b. Segregación adecuada de funciones
- c. Diseño y uso de los documentos y registros apropiados para ayudar a asegurar el registro adecuado de las transacciones
- d. Dispositivos de seguridad adecuados sobre el acceso y de sus activos y registros

- e. Arqueos independientes de desempeño y evaluación debida de cifras registradas (www.monografias.com/Control Interno - Informe Coso)

1.7.6 Principales leyes aplicables

1.7.6.1 Código de Comercio. Decreto No. 2-70 y sus reformas

Ley que regula las relaciones mercantiles de las personas individuales y jurídicas, así como su forma de organización.

1.7.6.2 Código de Tributario. Decreto No. 6-91 y sus reformas

Rige las relaciones jurídicas que se originan de los tributos establecidos por el Estado, con la excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria.

1.7.6.3 Ley de Actualización Tributaria. Decreto No. 10-2012 y sus reformas

Impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios; sean estos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país. El impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas.

1.7.6.4 Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto No. 27-92 y sus reformas

Esta ley establece un impuesto sobre la venta de mercancías y la prestación de servicios en el territorio nacional, así como su nacionalización.

Capítulo 2

Metodología aplicada en la investigación

2.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- se aplicó la investigación descriptiva. Consistió en recabar la información de fuentes primarias o directas, relacionadas con el problema identificado en el diagnóstico integral.

2.2 Sujetos de la investigación

Fueron aquellas personas que formaron parte del trabajo de investigación, en el desarrollo de sus actividades cotidianas. El trabajo de investigación se llevó a cabo en la empresa El Universal, S. A., específicamente en el departamento Administrativo Financiero. Siendo las personas involucradas

- Gerente Administrativo Financiero
- Departamento de Contabilidad
- Contador General
- Área de Facturación
- Jefe de Facturación
- Área de Créditos y Cobros
- Jefe de Créditos y Cobros
- Área de Tráfico
- Jefe de Tráfico

Las personas que participaron en la investigación fueron: Gerente Administrativo Financiero, Contador General, Jefe de Facturación, Jefe de Créditos y Cobros y Jefe de Tráfico. Se seleccionó a dichas personas porque conocen más a fondo los problemas en cada departamento involucrado y brindaron el acceso a la información.

Gerente administrativo financiero

Es la persona responsable del área administrativa financiera de la empresa, la cual dirige de acuerdo a los objetivos que tiene por parte de la gerencia general.

Fue la persona que permitió realizar el estudio en el área administrativa financiera con la autorización respectiva del departamento de recursos humanos de la empresa.

Contador general

Responsable del departamento de contabilidad y vela porque todas las operaciones contables se registren adecuadamente y en forma razonable, así como de revisar y realizar los pagos de impuestos. Permitió la revisión de los libros contables y de las declaraciones de impuestos. También realizar las pruebas con las órdenes de publicidad y las pólizas de diario con sus registros y sus documentos.

Jefe de facturación

Está a cargo del departamento de facturación total de la empresa, verifica que todo quede de acuerdo a lo solicitado por los clientes, cumpliendo con los requisitos exigidos por la misma y la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-. Permitió revisar que los documentos emitidos cumplieran con todos los requisitos y que efectivamente estuviera todo facturado.

Jefe de créditos y cobros

Es la persona responsable del departamento de créditos y cobros, examina que todo cliente que solicita crédito cumpla con los requisitos para otorgarlo, como también recuperar las cuentas por cobrar en el plazo autorizado. Se revisaron los expedientes de los clientes para observar la manera en que están archivados y lo que contienen, asimismo se tuvo a la vista los reportes de los saldos de las carteras.

2.3 Instrumentos

Como parte del trabajo de investigación se emplearon técnicas de recopilación de información. Con el fin de desarrollar lo planteado, se utilizaron los instrumentos de estudio siguientes

2.3.1 Entrevistas

Por medio de la entrevista se interrelacionó con las personas involucradas en el proceso financiero de la empresa, lo cual permitió tener un panorama de la situación de las cuentas por cobrar.

2.3.2 Cuestionarios

Se diseñó esta herramienta de investigación conteniendo preguntas relacionadas al tema de investigación para obtener la información.

2.4 Procedimientos de la Investigación

Las diferentes etapas que se llevaron a cabo en el proceso de la investigación, fueron

Se eligió a El Universal, S. A., para realizar la Práctica Empresarial Dirigida –PED-, ya con la autorización respectiva, se procedió a realizar una evaluación integral de la empresa que permitió conocer la información acerca de sus antecedentes, marco legal, funcionamiento y estructura de la misma.

Se prosiguió en realizar los cuestionarios y entrevistas con los sujetos que conforman los diferentes departamentos de la empresa donde se identificó un área crítica. Se estableció que la empresa tiene problemas en la recuperación de las cuentas por cobrar.

Con base a lo anterior se definió el diagnóstico, lo cual permitió elaborar el planteamiento del problema en forma detallada y continuar con la recopilación, análisis y pruebas respectivas.

Teniendo los elementos necesarios de acuerdo al trabajo desarrollado, se procedió a realizar el manual de políticas y procedimientos para implementar en la empresa, en conjunto con las personas involucradas, quienes deben de consensuar con los diferentes departamentos para lograr un mejor control en las cuentas por cobrar.

2.5 Aporte esperado

2.5.1 A la Empresa

Facilitar a la empresa El Universal, S.A. una herramienta que sirva para mejorar sus niveles de rentabilidad, por medio de políticas y procedimientos en las cuentas por cobrar, que le permitan controlar de mejor manera a los clientes de la empresa.

2.5.2 A Guatemala

Aportar un documento que enriquezca las bibliotecas del país y se constituya en una fuente de consulta para resolver problemas en empresas con casos similares.

2.5.3 A la Universidad

Un documento que sirva de referencia para futuras consultas de estudiantes y docentes de la carrera de auditoría.

2.5.4 Al estudiante como futuro profesional

Como fuente de consulta para que los estudiantes tengan un documento que les ayude en su formación profesional.

Capítulo 3

Resultados y análisis de la investigación

3.1 Presentación

3.1.1 Los medios de comunicación escritos

Los medios de comunicación escritos son una fuente de información que le permiten a la sociedad guatemalteca estar informados del acontecer nacional e internacional; en temas de política, economía, sociedad, cultura, deportes, etc. Por lo cual se generan los recursos económicos que le permiten estar en el mercado. Dichos recursos se pueden obtener por medio de la venta de ejemplares; ya sea a través de suscripciones y de voceadores en la calle; como también por la venta de publicidad que es realizada por agencias y clientes directos.

Las agencias de publicidad están agremiadas en la Unión de Agencias de Publicidad de Guatemala (UGAP) y también existe la cámara de medios de comunicación que es el ente regulador de las mismas.

El marco regulatorio de la empresa está de acuerdo a las principales leyes del país y que se rige por las mismas para la operación del negocio.

El negocio se desarrolla en un ambiente libre y competitivo constituido por un mercado de precios, efectividad y segmentos de mercados dirigidos y, que en una buena parte responde de acuerdo a las promociones. Los negocios han creado tarjetas de lealtad para lograr la fidelización de los suscriptores.

En los últimos años se viene implementando el negocio por medios electrónicos, con páginas web, para que pueda visualizarse la información en tabletas electrónicas, teléfonos inteligentes, etc. Por lo tanto los negocios deben de ir acoplándose y adaptándose a las nuevas tecnologías.

3.1.2 Generación de cuentas por cobrar

Por medio de la observación, cuestionarios y entrevistas se narra el proceso que origina las cuentas por cobrar, punto donde se determinó la falta de políticas y procedimientos para el control de la cartera.

3.1.2.1 Departamento de ventas

El proceso inicia en el departamento comercial y es el personal de ventas de publicidad, quien realiza la labor de asesorar a los potenciales compradores, mismos que pueden ser las agencias de publicidad que son las encargadas de asesorar y realizar las campañas de publicidad y poseen entre sus cuentas a un grupo de diversas empresas; y, los clientes directos que son pequeños negocios que no cuentan con presupuestos para tener una agencia que les asesore o negocios que cuentan con departamentos de mercadeo en sus organizaciones. El ejecutivo de ventas es el que se encarga de motivar a las compañías para que ingresen sus anuncios en el medio escrito, dándoles asesorías en diversos temas como que día anunciar, la sección que es la acorde al producto y el suplemento donde les conviene tener su pauta publicitaria.

Si se concreta la negociación se procede a cerrar el negocio por medio de una orden de publicidad, si es una agencia de publicidad ellos cuentan con formatos diseñados que utilizan para sus cuentas publicitarias y solo la envían al departamento correspondiente; si es un cliente directo se llena un formato establecido en la empresa.

Si la venta es para una agencia o cliente con quienes previamente se ha trabajado se verifica que esté en los límites de crédito autorizado y se procede a grabar la orden de publicidad correspondiente, con los datos que la empresa proporcione.

Si acaso la venta es para una agencia o cliente nuevo, debe de cumplir con requisitos mínimos para que el departamento de créditos y cobros realice su labor de investigación y establezca si le concede el crédito solicitado. Si el crédito es autorizado, se procede a grabar la orden de publicidad correspondiente con los datos que la compañía suministre. En este punto actualmente

no se tiene un formato establecido y se realiza en documentos que la persona que realiza la investigación cree conveniente necesarios y básicos en la investigación.

3.1.2.2 Departamento de tráfico

El departamento de tráfico es el encargado de realizar el diagrama del periódico, la manera en que convendrán los espacios para la parte comercial con los anuncios y la parte editorial con las noticias; para eso debe de tener las órdenes de publicidad debidamente autorizadas con 48 horas de anticipación al día de la publicación.

La función de este departamento es crucial para la operación del negocio, ya que debe ingresar todas las órdenes de publicidad; tener la seguridad que estén grabadas correctamente en el sistema y que cumplan con los requisitos establecidos por la empresa.

Se logró observar que existen órdenes que tienen correcciones y tachones y se trasladan como correctas. También en la revisión se detectó que hay órdenes que no tienen firma de autorizado por parte del cliente. Otra situación que se observó es que no existen firmas de autorizado por descuentos realizados.

3.1.2.3 Departamento de contabilidad

El departamento de contabilidad tiene bajo su responsabilidad la revisión de las órdenes de publicidad. A la persona encargada cada mañana le son entregadas las ediciones del día de cada medio escrito, con un juego completo de dichas órdenes agrupado por producto.

Con los documentos descritos anteriormente la persona encargada procede a imprimir un reporte de pauta publicitaria generado en el sistema de publicidad.

En el proceso de revisión lo primero que se debe de verificar con el reporte de pauta publicitaria es, que lo grabado en el sistema de publicidad sea lo mismo que tienen las órdenes de publicidad. Si se encuentra alguna inconsistencia o error solicitar que realicen la corrección, ya con la corrección realizada o si todo es correcto sigue con su proceso de trabajo. Con la certeza que todo

está bien prosigue con la revisión, que es verificar que toda pauta publicitaria en el medio escrito cumpla con lo establecido en el reporte, por ejemplo: tamaño, color, que el anuncio sea el descrito y que los datos de los clientes sean los correctos. Cuando el proceso está concluido la persona encargada realiza el cierre del sistema.

Se observó que las órdenes no están archivadas correctamente, lo que impide una revisión adecuada. Asimismo no se cuenta con el suficiente respaldo en algunas órdenes de apoyo que realiza la empresa.

3.1.2.4 Departamento de facturación

El departamento de facturación es el encargado de realizar las facturas cuando en el sistema de publicidad ya se encuentra cerrado por parte del departamento de contabilidad. Todos los días se generan los lotes de facturación por grupos de productos y se procede a emitir las facturas.

Actualmente por requisitos de la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- la facturación se realiza en forma electrónica. Las facturas son enviadas directamente al cliente por medio de correos electrónicos, los cuales fueron grabados previamente en la creación del cliente. En algunos casos existen clientes que no reciben las facturas electrónicas por diversas razones, por lo tanto es necesario realizar rutas de entrega por medio de los ejecutivos de cobros.

También solicitan cambios cuando ya se les ha emitido las facturas, indicando que lo necesitan a otro nombre u otra dirección

3.1.2.5 Departamento de cobros

El departamento de cobros es el encargado de realizar el proceso de recuperar las ventas realizadas al crédito; por lo regular los plazos de crédito otorgado a los clientes son de 8, 15 y 30 días máximo.

Después de la entrega de la factura, en cualquier forma que lo haya recibido el cliente, electrónico o en papel, el cliente da contraseñas de pago o firma de recibido la copia de la factura de acuerdo al plazo autorizado y se lo entrega al ejecutivo de cobro. Ya en poder de dichas contraseñas el ejecutivo traslada a la empresa y se lo entrega al asistente de cobros para que resguarde los documentos.

El asistente archiva las contraseñas de acuerdo a los expedientes de los clientes hasta llegar al plazo estipulado.

Existe un sistema auxiliar de las cuentas por cobrar que proporciona información básica e importante para la toma de decisiones, entre ellos: estados de cuenta por cliente y balance de antigüedad de saldos.

A fin de mes el asistente de cobros genera estados de cuenta por cliente y se deja en el expediente en el cual se desglosa la información de la facturación, fecha de emitida la factura, número de factura, el monto por factura, monto total si hubieran varias facturas y el plazo que tiene de crédito, si esta aún al día o ya se encuentra vencido.

También se tiene en cualquier fecha cuando se solicita el balance de antigüedad de saldos donde se puede observar los nombres de los clientes, si los créditos están al día o ya están vencidos y los días de vencimiento que han transcurrido. Siempre a fin de mes se genera el reporte de antigüedad de saldos del auxiliar de las cuentas por cobrar y se verifica que cuadre la información que tiene la contabilidad.

Se observó que los problemas en el proceso de cobros se deben a que desde el inicio de la venta no se tiene claro por parte de los ejecutivos de ventas los requisitos mínimos que deben de cumplir en el momento de la creación de un cliente. No existe un monto mínimo para otorgar créditos y en ocasiones se solicitan créditos por montos menores.

Al no contar con la documentación completa de los clientes, se tiene el inconveniente de no tener todas las herramientas que ayuden al proceso de cobro, ocasionando diversos problemas.

Al hacer la revisión de los expedientes de los clientes, agencias de publicidad o clientes directos, se comprobó que las agencias de publicidad no cuentan con las fianzas de cumplimiento actualizadas por falta de seguimiento del departamento de cobros.

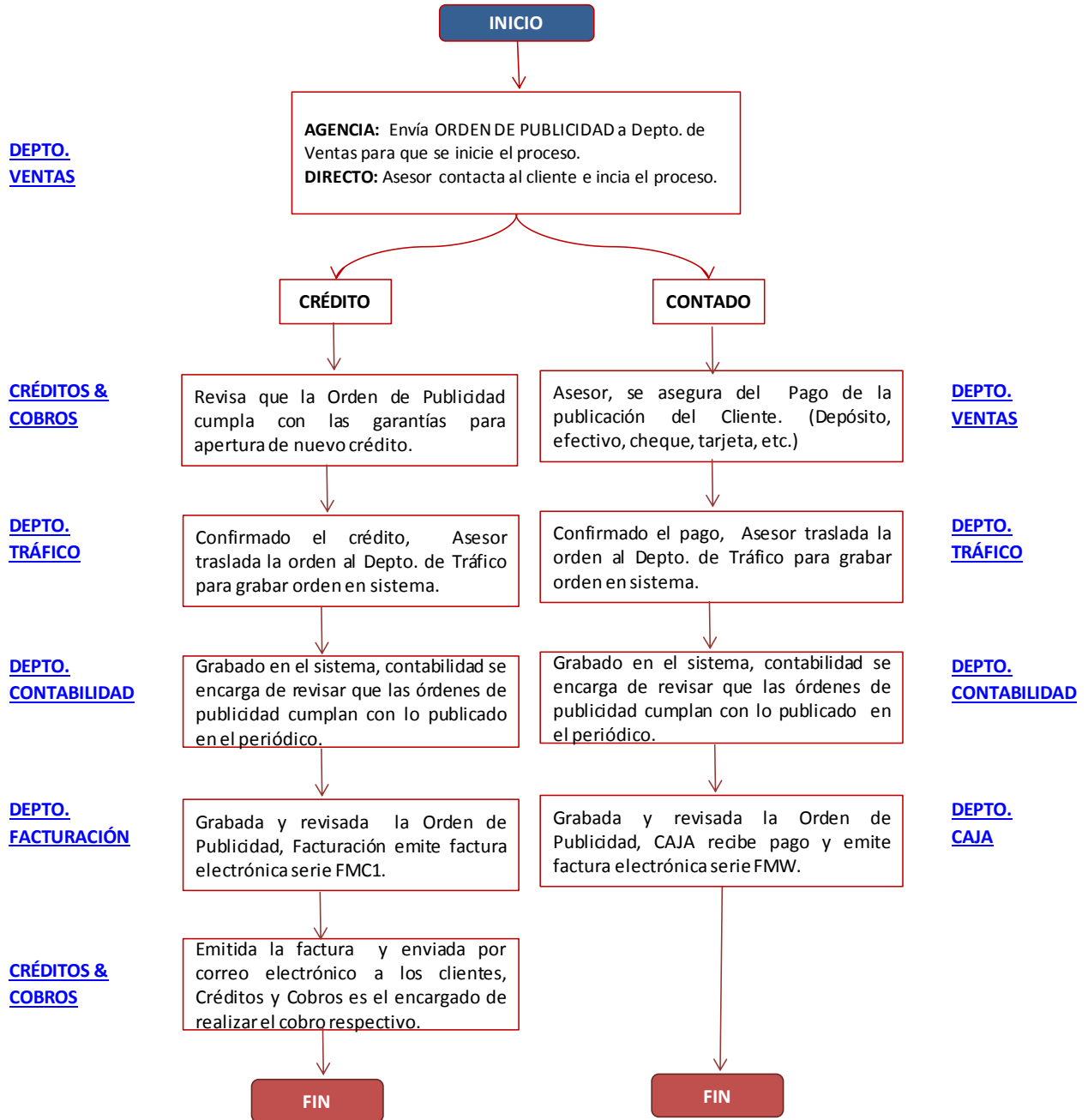
Lo más preocupante es que el departamento de cobros no cuenta con un proceso de cobro al momento de que las cuentas por cobrar pasan los límites de vencimiento autorizados. Se hacen diversas gestiones pero transcurre el tiempo y los clientes siguen atrasados en sus pagos, sin una respuesta favorable para la empresa.

3.1.2.6 Proceso de origen de las cuentas por cobrar

A continuación se presenta el proceso del origen de las cuentas por cobrar, los procesos desde el departamento en que inicia la venta pasando por cada departamento para su revisión, verificación y control de cada uno de ellos hasta el departamento que finaliza con el cobro respectivo; se hizo cada proceso en forma resumida colocando a cada uno con sus responsabilidades y obligaciones.

Gráfica No. 1

Proceso origen de cuentas por cobrar



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la empresa

3.1.3 Proceso Operativo

3.1.3.1 Contabilización y recuperación de las cuentas por cobrar

3.1.1.3.1.1 Generalidades

La empresa posee un departamento de facturación que es el responsable de emitir toda la facturación que se da en la organización y está bajo la responsabilidad de la Gerencia Administrativa Financiera.

Se emiten facturas por diversos conceptos que se generan en la empresa, entre ellos se encuentran: publicidad en los medios escritos, en la página web, impresión a terceros o impresión comercial, facturación de ejemplares, facturación de mensajes de textos, facturación por gastos administrativos, etc.

Se tiene autorizadas varias series de facturas, notas de crédito y notas de débito; pueden ser facturas en forma electrónica o facturas pre-impresas que quedaron de las que se tenían en uso y que sirven de respaldo por cualquier eventualidad que se presente, ya sea por problemas del GFACE o por problemas de la empresa con los enlaces de internet. Los formatos pre-impresos están bajo custodia del departamento de contabilidad que se los entrega al departamento de facturación cuando son requeridos.

Todas las operaciones realizadas en el departamento de facturación se realizan por medio de un sistema auxiliar de facturación que está en línea y que permite la interrelación en los datos con el departamento de contabilidad.

3.1.3.1.2 Conceptos

Algunos conceptos relacionados con el proceso de facturación son los siguientes

- Factura, Nota de Crédito y Nota de Débito electrónico
 - Es el comprobante de venta emitido en forma electrónica el cual registra la información relativa a la transacción comercial, obligaciones de pago y liquidación de impuestos

- No es necesaria la impresión del papel para demostrar su autenticidad, es una factura autorizada por la SAT cuyo registro es emitido, archivado y conservado en forma electrónica con un código de autorización de emisión CAE que la hace única
- Orden de publicidad
 - Es el documento que describe los datos de la venta de publicidad y del anunciante
 - No debe contener correcciones o tachones
- Emisión de Orden de Publicidad
 - Si la venta es de un cliente directo, la emisión de la orden de publicidad la realiza el asesor de ventas directas de la empresa, para lo cual se cuenta con un formato pre-impreso debiendo llenarlo correctamente
 - Si la venta es una agencia de publicidad, la emisión de la orden de publicidad la realizan ellos, quienes envían su propia orden de publicidad al departamento de ventas
- Tipos de Pago
 - Crédito: es el pago que tienen autorizado un plazo de crédito y un monto, por lo regular los plazos para que realicen el pago los clientes son de 8,15 y 30 días
 - Canje: esta forma de pago se da por medio del intercambio de bienes y servicios debidamente pactados con el cliente que a la vez se convierte en proveedor; debe de contar con una escritura que formalice la negociación
 - Pre-pago: el pago ya fue realizado con anterioridad, solo se emite la factura en el momento de la pauta publicitaria

Por lo tanto, se puede decir que la facturación es el proceso de la emisión de las facturas electrónicas, respaldadas y documentadas por órdenes de publicidad, para los conceptos de publicidad en el medio escrito, publicidad de página web, impresión comercial, venta de ejemplares, etc. Para las diversas formas de pago que se tienen como: crédito, canjes y pre-pagos.

3.1.3.1.3 Proceso de facturación de publicidad crédito

A continuación se describe el proceso actual que se tiene en la facturación de publicidad crédito.

- El encargado de la revisión en el departamento de contabilidad después de haber realizado la revisión y verificación de que todo esté grabado correctamente; y, solicitando las correcciones, si las hubiera, en el sistema de pauta publicitaria sigue con el proceso

A continuación se presenta en el cuadro No. 2 de cómo se presenta en el sistema de pauta publicitaria los datos grabados.

Cuadro No. 2

Orden de publicidad grabada en sistema

COMO SE PRESENTA EN SISTEMA DE PAUTA

ODI	Publicación	Anunciante	Emp.	Prod.	Secc.	Espacio	Vendedor	Agencia	Tamaño
AM56784-1	06/04/2013	ARS NOBLE, S.A.	CN	SPU	SPU	INT	OLGA SOTO TUBAC	ARPRINT	2X4
AM56784-2	06/11/2013	ARS NOBLE, S.A.	CN	SPU	SPU	INT	OLGA SOTO TUBAC	ARPRINT	2X4
AM56784-3	06/18/2013	ARS NOBLE, S.A.	CN	SPU	SPU	INT	OLGA SOTO TUBAC	ARPRINT	2X4
AM56784-4	06/25/2013	ARS NOBLE, S.A.	CN	SPU	SPU	INT	OLGA SOTO TUBAC	ARPRINT	2X4

Fuente: Sistema Pauta Publicitaria

De acuerdo al cuadro anterior se pueden observar los siguientes datos en el sistema de pauta publicitaria

- El usuario que realizó la revisión de la pauta publicitaria
- ODI que es la orden de ingreso al sistema de pauta publicitaria

- Las fechas de publicación que se tienen grabadas y en el cual salió el anuncio publicitario
 - Nombre del anunciante
 - El producto donde salió el anuncio
 - La sección donde salió el anuncio
 - El espacio donde salió el anuncio
 - Nombre del vendedor
 - El nombre de la agencia de publicidad
 - Tamaño del anuncio solicitado
- La persona responsable de la revisión de pauta publicitaria debe efectuar el cierre en el sistema de pauta publicitaria en forma diaria
 - Después de cerrado el sistema debe de informar vía correo electrónico al departamento de facturación máximo a las 12:00 horas
 - Cuando la persona encargada de facturación recibe el correo de que el sistema de pauta publicitaria está cerrado genera un lote preliminar de órdenes para verificar si no existen casos especiales de facturación
 - Con el lote preliminar la persona encargada de facturación realiza la revisión de órdenes que describen observaciones especiales de los clientes, que pueden ser: una sola factura emitida por todo el mes, facturas por publicación, facturas recibidas anticipadamente, etc.
 - Luego de la emisión de facturas con observaciones especiales, se procede a la emisión y si fuera el caso a la impresión del lote de facturas sobre las órdenes revisadas por día, de la pauta publicitaria grabada como crédito, canje o pre-pagos sin hacer ninguna modificación
 - El proceso de facturación debe de realizarse antes de las 15:00 horas todos los días
 - El envío de las facturas es automático y en forma electrónica a la dirección que está asignada para cada cliente, en casos especiales el asistente o el encargado de facturación deberá hacer personalmente el envío de las facturas por medio de su correo asignado en la empresa

- Después de que se genera toda la emisión de facturas en forma diaria se procede a la aplicación de los lotes de facturación de publicidad al departamento de contabilidad
- Automáticamente se trasladan las pólizas contables por medio del sistema a la contabilidad

Cuadro No. 3

Registro contable de facturación en sistema de contabilidad

ASIENTO CONTABLE REGISTRO DE FACTURACION PUBLICIDAD

Línea	Documento	Origen	Diario	Referencia	Cuenta	Descripción	Débitos	Créditos
1	FC1-13641	CC	FC	13.07.03.021	13 1 01	00 000 000 AGENCIAS DE PUBLICIDAD	88,169.28	0.00
2	FC1-13641	CC	FC	13.07.03.021	73 2 02	04 013 349 CLIENTES DIRECTOS CREDITO	0.00	16,066.26
3	FC1-13641	CC	FC	13.07.03.021	42 1 01	00 000 000 IVA DEBITO FISCAL	0.00	10,047.39
4	FC1-13641	CC	FC	13.07.03.021	42 1 09	00 000 000 TIHERE DE PREENSA	0.00	331.14
5	FC1-13642	CC	FC	13.07.03.021	71 2 02	04 013 001 CLIENTES DIRECTOS CREDITO	0.00	7,004.00
6	FC1-13643	CC	FC	13.07.03.021	71 2 02	04 013 199 CLIENTES DIRECTOS CREDITO	0.00	9,075.00
7	FC1-13644	CC	FC	13.07.03.021	71 2 02	04 013 409 CLIENTES DIRECTO CREDITO	0.00	21,333.33
8	FC1-13645	CC	FC	13.07.03.021	71 2 03	04 013 409 CLIENTES DIRECTOS CANJES	0.00	5,277.77
9	FC1-13645	CC	FC	13.07.03.021	47 6 15	00 000 000 PUBLICIDAD PREPAGADA	5,937.49	0.00
10	FC1-13651	CC	FC	13.07.03.021	71 1 02	04 012 200 AGENCIAS PUBLICIDAD CREDITO	0.00	6,100.00
11	FC1-13652	CC	FC	13.07.03.021	71 1 02	04 012 001 AGENCIAS PUBLICIDAD CREDITO	0.00	3,523.50
12	FC1-13653	CC	FC	13.07.03.021	71 1 02	04 012 409 AGENCIAS PUBLICIDAD CREDITO	0.00	13,546.88
13	FC1-13654	CC	FC	13.07.03.021	71 1 02	04 012 255 AGENCIAS PUBLICIDAD CREDITO	0.00	1,777.78
14	FC1-13656	CC	FC	13.07.03.021	71 1 02	04 012 259 AGENCIAS PUBLICIDAD CREDITO	0.00	23.72
Totales de la Póliza: ==>							94,106.77	94,106.77

Fuente: Sistema de Contabilidad

Como se puede observar en el cuadro anterior se tienen los detalles de la póliza contable.

- El usuario que lo registró, el período al que corresponde, la descripción de la operación, las cuentas contables desglosadas por los diversos productos
- Los valores contabilizados correctamente y el asiento contable está cuadrado

- Al generar los lotes de facturación todos los días se carga automáticamente en el sistema de contabilidad los asientos contables y también en el sistema de las cuentas por cobrar las facturas emitidas
- El lote de documentos impresos es trasladado al departamento de cobros para que sea colocado en ruta para los cobradores y se haga la entrega física a los clientes o agencias que necesiten impresa la factura
- Al finalizar el mes se realiza una comprobación de la información que se tiene en el portal del GFACE autorizado por la empresa y el sistema de facturación para verificar que no exista alguna diferencia ocasionada en algún momento

Los problemas encontrados en el departamento de facturación pueden ser que los clientes realizan cambios de datos cuando ya están emitidas las facturas.

Se tienen problemas al no dar aviso de los cambios realizados en agencias de publicidad o clientes directos a la empresa por personal que ya no labora con ellos, lo que origina que no lleguen a tiempo las facturas.

3.1.3.1.4 Recuperación de las cuentas por cobrar

La responsabilidad del departamento de créditos y cobros es velar por la liquidez de la empresa y esto por medio de la recuperación de la cartera de los clientes por las ventas al crédito realizadas.

Para lograr el objetivo anterior se consigue a través de

- Programar los cobros en relación al vencimiento de las facturas
- Revisar las contraseñas extendidas por los clientes
- Confirmación de los pagos de forma diaria por medio de teléfono o correo electrónico
- El cobro de clientes y agencias dependerá de las fechas establecidas de pago por cada uno de ellos

3.1.3.1.5 Proceso de recuperación de las cuentas por cobrar

A continuación se describe el proceso actual de los cobros de las cuentas por cobrar

- Todos los días el departamento de facturación realiza el lote de documentos impresos el cual es trasladado al departamento de cobros para que sea colocado en ruta para los ejecutivos de cobros y se haga la entrega física a los clientes o agencias de publicidad que necesiten su factura impresa
- Por la mañana el ejecutivo de cobro, de acuerdo a las rutas elaboradas por el asistente del departamento de créditos y cobros, entrega a los clientes las facturas, los que proceden a entregarle contraseña de pago de acuerdo al plazo autorizado de crédito
- Al siguiente día por la mañana los ejecutivos de cobros le entregan al asistente las contraseñas o facturas firmadas y selladas de recibidas del día anterior, las cuales revisa y cuadra con la información enviada a los clientes, verifica que las contraseñas cumplan con los montos enviados y los plazos de crédito autorizados
- Al finalizar el mes, el asistente del departamento imprime los estados de cuenta y los deja en el expediente de los clientes

Cuadro No. 4

Balance de antigüedad de saldos

EL UNIVERSAL, S.A.								
DETALLE CUENTAS POR COBRAR AGENCIAS Y CLIENTES DIRECTOS								
COD. AGENCIA	AGENCIA	TOTAL	A LA FECHA	A 30 DIAS	A 60 DÍAS	A 90 DIAS	A 120 DIAS	MÁS DE 120 DIAS
012	AGENCIA A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
013	AGENCIA B	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
015	AGENCIA C	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
016	AGENCIA D	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
024	AGENCIA E	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
032	AGENCIA F	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	TOTAL AGENCIAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

COD. CLIENTE	CLIENTE	TOTAL	A LA FECHA	A 30 DIAS	A 60 DÍAS	A 90 DIAS	A 120 DIAS	MÁS DE 120 DIAS
9303389	CLIENTE A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9314882	CLIENTE B	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6000290	CLIENTE C	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9314935	CLIENTE D	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9312501	CLIENTE E	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9314637	CLIENTE F	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	TOTAL CLIENTE DIRECTO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL CUENTA POR COBRAR		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: Sistema de cuentas por cobrar

- El jefe del departamento de créditos y cobros imprime un balance de antigüedad de saldos y comprueba que cuadre la información del sistema auxiliar de cobros con la

contabilidad, si hubiere diferencias se revisan las operaciones hasta despejar las dudas en la operación. Si todo está cuadrado se procede al cierre del sistema de cuentas por cobrar.

- Los primeros dos días posteriores al cierre mensual, el asistente del departamento junto con los ejecutivos de cobro deberán realizar una revisión de los estados de cuenta de agencias de publicidad y clientes directos
- Se revisan los estados de cuenta y se deben de adjuntar las facturas que se hallan enviado impresas y que se tienen firmadas y selladas de recibido en caso existiera y las contraseñas de pago para proceder a colocar en ruta según fechas de pago
- Cada día el asistente deberá coordinar las rutas geográficas asignadas para los ejecutivos de cobro, según cobros confirmados previamente, cobros pendientes de confirmar, cheques para depositar, visitas a clientes para entrega de documentos
- Los ejecutivos de cobros son los encargados de recoger los cheques por los pagos previamente confirmados, les extienden a los clientes recibos de caja como comprobante del pago realizado; al final de la tarde deben realizar los depósitos por los cobros del día en las cuentas de la empresa
- Al siguiente día los ejecutivos de cobros deberán trasladar antes de las 8:30 al jefe del departamento de créditos y cobros un reporte de los cobros realizados, adjuntando las copias de los recibos y boletas de depósitos
- Los depósitos ya revisados por el jefe del departamento se los traslada al asistente para que puedan ser aplicados en el sistema y de esa manera rebajar el saldo del cliente directo o la agencia de publicidad en el sistema de cuentas por cobrar
- El asistente del departamento verifica que exista el correlativo de las copias y resguarda una copia que se archiva, también revisa que los depósitos estén realizados íntegramente como se recibió el pago respectivo
- La revisión de la aplicación del depósito es asignación del jefe del departamento, quien verifica que los datos del recibo de caja y depósito sean aplicados correctamente a la cuenta por cobrar del cliente, para luego ser registrados en contabilidad
- Ya verificado todo el proceso de aplicación de la cuenta por cobrar en el sistema se realizan los lotes para el sistema de contabilidad

Se muestra en el siguiente cuadro el asiento contable que se registra en la contabilidad y que lleva los siguientes aspectos

- El usuario que lo registró
- El período al que corresponde
- La descripción de la operación
- Las cuentas contables desglosadas por los diversos productos
- Los valores contabilizados en el debe como el haber
- Que el asiento contable esté cuadrado

Cuadro No. 5

Registro contable de abono en sistema de contabilidad

ASIENTO CONTABLE REGISTRO DEL COBRO CARTERA PUBLICIDAD

CG0024.001
 Archivo Ver Búsqueda
 0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100 110 120 130
 31/07/2013 18:14 compañía SIGMA FINANZAS Pag.:
 CG0024 *** Listado Detallado de Polizas Diarias ***

 Período: 2013

 Pólizas del Período: 07 / 2013

 Pólizas del Lote: 0
 Póliza: 997658 CxC-RE: PL 13.07.11.85 Origen...: CC Usuario: CNCT_FRUIZ
 Lote...: 0 Sub-Origen: RE Documento: RE-PB1 8844

Línea	Documento	Origen	Diario	Referencia	Cuenta	Descripción	Débitos	Créditos
1	RE-PB1 8844	CC	RE	13.07.11.85	11 3 05	00 000 000 BANCO INDUSTRIAL	106,672.50	0.00
2	120968	CC	RE	13.07.11.85	13 1 01	00 000 000 AGENCIAS DE PUBLICIDAD	0.00	106,672.50
Totales de la Póliza: ==>							106,672.50	106,672.50

Línea: 1

Fuente: Sistema de Contabilidad

- Ya realizado el asiento contable se trasladan los documentos que respaldan la operación para su respectiva revisión

- Después de realizar la revisión de los documentos y la impresión del asiento contable se procede a realizar el archivo correspondiente

3.1.3.1.6 Problemas en el procedimiento operativo de la recuperación de las cuentas por cobrar

Se detectaron algunos problemas que se tienen en la recuperación de las cuentas por cobrar, como los siguientes

Se observó en el procedimiento que los cobros son realizados de acuerdo a las fechas de vencimiento de las facturas y con la confirmación de pago por parte de los clientes; si no se tiene la confirmación no se procede a realizar el cobro respectivo.

Se tiene problemas cuando en el departamento de créditos y cobros no ha realizado la labor de evaluar y autorizar el ingreso de clientes, por lo tanto el cobro se complica y pueden demorar meses tratando de realizar la recuperación de la cuenta, inclusive puede derivar en que sea una cuenta de dudosa recuperación.

En ocasiones se colocan en rutas de los ejecutivos de cobros, que realicen cobros por montos menores, esto debido a que no existe un monto mínimo de autorización de crédito. Como también se realizan ventas a clientes en ubicaciones lejanas donde no se puede cobrar por la distancia en que se encuentra el cliente ocasionando atrasos en los pagos correspondientes.

El problema de mayor peso en la cartera es que no existe un claro procedimiento y medidas a tomar cuando las cuentas por cobrar no son canceladas en los plazos autorizados por la empresa. Tanto el jefe de crédito, como el asistente, no tienen las herramientas que les ayuden a realizar su labor de recuperación de las cuentas, por lo que su labor se centra en llamar a los clientes para saber si existe un pago para la empresa, si el cliente indica que llamen a la siguiente semana, así lo realizan y así sucesivamente sin tomar otras medidas que puedan agilizar el cobro respectivo. Lo que ocasiona que la cuenta por cobrar no sea sana y esté en mora, provocando inclusive problemas de cuentas incobrables que afectan al negocio.

3.1.4 Hallazgos observados en los procesos

El trabajo se desarrolló cubriendo los siguientes aspectos: contable, control interno, fiscal y económico financiero de acuerdo a los hallazgos encontrados.

Es importante resaltar estos aspectos porque brinda la información necesaria en donde pueden existir errores involuntarios por parte de la administración y que afectan el giro normal de la empresa; por lo que debe de sugerirse las respectivas recomendaciones.

3.1.4.1 Aspecto Contable

La responsabilidad de la información contable le corresponde al departamento de contabilidad que debe velar porque los datos que le trasladan de las diferentes áreas sean exactos, veraces y oportunos para procesar y entregar la información financiera a la Junta Directiva para la toma de decisiones.

El objetivo de la Norma Internacional de Contabilidad No. 1 -NIC 1- es que establece las bases para la presentación de los estados financieros de propósito de carácter general, para asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad correspondientes a períodos anteriores. La norma establece requerimientos generales para la presentación de los estados financieros, guías para determinar su estructura y requisitos mínimos sobre su contenido.

Las cuentas por cobrar comerciales están clasificadas en el balance de situación de acuerdo a su naturaleza, se realizan los registros al valor de facturación, se tienen la política de hacer reservas para cuentas de dudosa recuperación.

Se deben de revelar aspectos importantes contenidos en las cuentas de mayor importancia o que tengan un porcentaje alto del activo total para que el usuario que tenga a la vista los documentos pueda tener una idea clara de lo que se tiene.

Entre los requisitos mínimos que explica la Norma Internacional de Contabilidad No. 1 -NIC 1- se pueden mencionar los principios de contabilidad generalmente aceptados los cuales deben de

observarse en cada operación y en cada registro para tener una base sólida de la información financiera.

Cumpliendo con la norma y tal como ya se describió anteriormente los registros contables de las transacciones en los departamentos de facturación y créditos y cobros se realizan en forma automática para el departamento de contabilidad por medio de los sistemas que se tienen en la empresa.

La información de la facturación es trasladada a contabilidad de forma diaria para la respectiva revisión. Al trasladar los lotes de facturación un auxiliar de contabilidad revisa que cumplan con los requisitos establecidos por la empresa y que la documentación enviada cuadre con lo físico. Se verifica que la información almacenada en el GFACE sea la que esté en los registros contables de la empresa.

De acuerdo a la Norma Internacional de Contabilidad No. 1 -NIC 1- en su párrafo 117, lo que se refiere a las políticas contables que la entidad revelara, en el resumen de políticas contables significativas

- a. La base de medición utilizada para la elaboración de los estados financieros
- b. Las otras políticas contables utilizadas que sean relevantes para la comprensión de los estados financieros

Por eso es importante mencionar que la política de la empresa es provisionar el 0.5% del total de las ventas al crédito como una cuenta incobrable; si la provisión es mayor o menor al finalizar el período contable se ajusta de acuerdo a los porcentajes de ley.

Todo esto para cumplir con la finalidad que tienen los estados financieros que constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que le han sido confiados.

3.1.4.2 Aspecto de Control Interno

Actualmente en la empresa no se cuenta con un departamento de auditoría interna, la Junta Directiva le ha delegado la responsabilidad a la Gerencia Administrativa Financiera por medio del departamento de contabilidad, de velar por el adecuado control interno.

Se realizan los trabajos o actividades para ir verificando aspectos de control en la empresa, pero siempre pueden ocurrir deficiencias que no se logren detectar precisamente porque no es la actividad de las personas involucradas en dichas actividades y también por falta del debido tiempo para cubrir las diferentes necesidades que puedan existir en la organización.

De acuerdo al glosario de términos de las Normas Internacionales de Auditoría se puede encontrar los conceptos siguientes

- a. Control Interno: es un proceso diseñado, implementado y mantenido por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad, respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- b. Deficiencia de control interno: existe cuando
 1. Un control es diseñado, implementado u operado de tal forma que no es capaz de prevenir, detectar y corregir errores en los estados financieros en forma oportuna
 2. Un control necesario para prevenir detectar y corregir errores en los estados financieros en forma oportuna, está fallando
- c. Factores del riesgo de fraude: eventos o condiciones que indican un incentivo o presión para cometer un fraude o que propician la oportunidad de cometer fraude
- d. Procedimientos de revisión: procedimientos que se consideran necesarios para cumplir el objetivo de un trabajo de revisión, principalmente entrevistas con el personal de la entidad y procedimientos analíticos aplicados a la información financiera

Luego de los conceptos anteriormente descritos se puede decir que después de la revisión, observación, entrevistas y cuestionarios se detectaron diferentes deficiencias de control que afectan la situación económica financiera de la organización.

A continuación se presenta un cuadro, con el trabajo realizado en los diferentes departamentos involucrados, en el cual se dan a conocer las deficiencias de control interno que existen en la empresa.

En dicho cuadro se desglosa el departamento, el documento, el hallazgo que se realizó y las implicaciones o consecuencias de cómo afectan a la empresa.

En ocasiones puede parecer a las personas involucradas en el proceso, que el desempeño de su trabajo se realizó de la mejor manera y lo que no hicieron o lo que no tuvo importancia en el proceso no afecta, pero cada hallazgo por separado tiene una consecuencia y en su conjunto resulta un impacto bastante elevado en la situación económica financiero.

Por eso se hace necesario que la administración pueda comprender las deficiencias de control interno, para realizar las respectivas correcciones en donde se está fallando y que pueda tomar las medidas correctivas en los aspectos de control interno, de igual manera fortalecer el mismo ya que contribuye a mejorar la situación económica de la empresa, como también forma parte para conseguir los objetivos trazados en la planeación estratégica.

Hallazgos e Implicaciones encontrados
Período 2012

Departamento	Documento	Hallazgo	Implicaciones o consecuencias
Tráfico y Contabilidad	Órdenes de publicidad	Correcciones	Dificultad al entregar factura o al momento de realizar el cobro
Tráfico y Contabilidad	Órdenes de publicidad	Tachones	Dificultad al entregar factura o al momento de realizar el cobro
Tráfico y Contabilidad	Órdenes de publicidad	Sin firma de autorización del cliente	Cliente no acepta la factura o al momento de realizar el cobro indica que el costo era diferente
Tráfico y Contabilidad	Órdenes de publicidad	Firma autorización de descuentos	Existe la posibilidad de que los % de descuentos sean mayores de los que están autorizados
Contabilidad	Órdenes de publicidad	Archivo de documentos desordenado	Cuando existe algun problema en facturación o cobros se buscan las órdenes de publicidad y no se encuentra ordenado lo cual afecta en el tiempo de respuesta a los clientes
Contabilidad	Órdenes de publicidad	Órdenes sin respaldo	No se cuenta con un documento que respalde órdenes de publicidad por pautas publicitarias de beneficio social

Hallazgos e Implicaciones encontrados
Período 2012

Departamento	Documento	Hallazgo	Implicaciones o consecuencias
Facturación	Facturas electrónicas	Cambio de datos	Cada documento electrónico emitido (facturas y nota de crédito) tiene un costo lo cual afecta a la empresa
Facturación	Facturas electrónicas	Cambio de datos	El cliente se aprovecha de estas situaciones para alargar el plazo de crédito autorizado
Facturación	Sistema facturación	Dos bases de datos	Se tienen dos bases de datos, una por parte del área Comercial y otra por parte de Facturación, en las dos se deben de realizar los cambios para que surta efecto
Créditos y Cobros	No existe	Requisitos mínimos	Al momento de realizar los cobros se encuentran con dificultades para realizarlo, ya que no se tiene un documento confiable que ayude en la recuperación de la cuenta
Créditos y Cobros	No existe	Monto mínimo de crédito	Los montos de crédito en ocasiones son menores que deberían de ser ventas al contado. Solo ocasionan documentación innecesaria para la empresa
Créditos y Cobros	No existe	Políticas de crédito	Dificultad al recuperar el crédito al no contar con la documentación que ayude a realizar el cobro respectivo

Hallazgos e Implicaciones encontrados
Período 2012

Departamento	Documento	Hallazgo	Implicaciones o consecuencias
Créditos y Cobros	Fianza de cumplimiento	No están actualizadas	Que la agencia de publicidad no logre pagar el monto de crédito y no exista forma de realizar el cobro
Créditos y Cobros	No existe	Seguimiento en cobros atrasados	Que los cobros al llegar a los límites de tiempo autorizado no se les realice un adecuado seguimiento para realizar el cobro. Ocasionando atrasos que se reflejan en la antigüedad de saldos

3.1.4.3 Aspecto Fiscal

Una de las áreas importantes en cualquier empresa es lo que se refiere a la parte fiscal, ya que se debe de cumplir con las leyes del país para evitar cualquier contingencia de este tipo que pudiera representar en términos monetarios una cantidad considerable y afectar así los flujos de la organización, además que existen impuestos que tienen delitos tipificados en el código penal.

El trabajo incluyó la revisión de la documentación general que tiene la empresa y el cumplimiento de las obligaciones tributarias de acuerdo a la forma de realizar el cálculo y el tiempo en que se deben de realizar los pagos. Los documentos que se emiten para los clientes que tengan las respectivas autorizaciones y que estén debidamente llenos.

Como primer paso se tuvo a la vista la constancia de inscripción y modificación al Registro Tributario Unificado siendo su última actualización el 19 de junio de 2013. En dicho documento se encuentra la fecha en que se inscribió la empresa, sus representantes legales si hubiera varios, el contador general, la actividad principal del negocio, así también se verifica todos los impuestos que el contribuyente está afecto, su forma de calcular los pagos. Se revisó que las personas que tienen representación legal de la empresa estén vigentes las fechas.

Se cuenta con las patentes de comercio y empresa que llenan los requisitos establecidos en el Código de Comercio.

3.1.4.3.1 Contribuyente Mediano Especial

La empresa fue catalogada como un contribuyente mediano especial; con lo cual debe de cumplir con una serie de requisitos establecidos por la SAT.

Entre ellos están los siguientes

- Debe de emitir documentos electrónicos, facturas, facturas especiales, notas de crédito y notas de débito
- Debe presentar asiste libros en forma mensual

- Es agente de retención de IVA
- Es agente de retención del ISR
- Presenta declaraciones mensuales de IVA
- Presenta declaraciones del ISR Domiciliados y no Domiciliados
- Presenta declaraciones trimestrales del ISO
- Presenta declaraciones trimestrales del ISR
- Presenta declaración anual del ISR
- Por ser contribuyente mediano especial todas las declaraciones de impuestos la empresa las debe de presentar por vía electrónica en los medios llamados Asiste Web y Asiste Light, por resolución del Directorio de la SAT a partir del mes septiembre 2013 únicamente queda en vigencia para presentar declaraciones el sistema denominado declaraguatate.

3.1.4.3.2 Verificación pago y presentación de impuestos

Se verificó los principales impuestos, si fueron realizados en el tiempo establecido para la presentación y además que cuadren con la información de los libros contables.

Cuadro No. 6
Obligaciones fiscales

EL UNIVERSAL, S.A.
OBLIGACIONES FISCALES

IMPUESTO	2012												REVISADO	OBSERVACIONES	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC			
IVA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	√√	Los libros de compras y ventas estan 2 meses atrasados
Asiste Libros	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	√√	
Retención de IVA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	√√	
ISR Domiciliados	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	√	
ISR No Domiciliados	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	√	
ISO	N/A	N/A	x	N/A	N/A	x	N/A	N/A	x	N/A	N/A	x	x	√	
ISR Trimestral	N/A	N/A	x	N/A	N/A	x	N/A	N/A	x	N/A	N/A	x	x	√	
ISR Anual	N/A	N/A	x	N/A	N/A	x	N/A	N/A	x	N/A	N/A	x	x	√	

Fuente: Elaboración Propia

Marcas
 x = Presentado a tiempo
 N/A = No aplica
 √√ = Cotejado con libros de Compras, Ventas y de contabilidad
 √ = Cotejado con libros de la contabilidad

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, la empresa ha cumplido a satisfacción la presentación y pago de los impuestos. Se pudo corroborar que la información fuera la que estaba registrada en los libros contables, libro de compras y de ventas. También se observó que los formularios estuvieran archivados correctamente y resguardados en un lugar seguro.

3.1.4.3.3 Impuesto al Valor Agregado

El Impuesto de Valor Agregado se presenta en forma mensual y la información está de acuerdo a los registros que se tienen en los libros de Compras y Ventas de la empresa. Como parte de las obligaciones tributarias la empresa debe de enviar los libros de compras y ventas por medio de la herramienta llamada Asiste Libros.

La empresa es Agente de Retención, por lo tanto tiene la obligación de realizar retención del Impuesto al Valor Agregado a todas las empresas a quienes les realice compras o servicios que los montos sean iguales o mayores de Q. 2,500.00; con lo cual emite la constancia correspondiente de retención del Impuesto al Valor Agregado la cual se le debe de entregar al proveedor. Dichas retenciones se tienen registradas en la contabilidad en una cuenta contable separada y se debe de entregar a la Superintendencia de Administración Tributaria en el plazo establecido.

3.1.4.3.4 Impuesto Sobre la Renta

El Impuesto Sobre la Renta se encuentra normada por el Decreto No. 10-2012 y como lo indica el objeto de la ley, es un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas entes o patrimonios y que pueden ser nacionales o extranjeros, residentes o no en el país. El impuesto se genera cada vez que se producen rentas grabadas.

La empresa se encuentra dentro de la categoría de las Rentas de Actividades Lucrativas. Se entiende por actividades lucrativas las que suponen la combinación de uno o más factores

de producción, con el fin de producir, transformar, comercializar, transportar o distribuir bienes para su venta o prestación de servicios por cuenta y riesgo del contribuyente.

La forma en que realiza el pago del impuesto es en el Régimen Sobre las actividades Lucrativas, el período de liquidación definitiva anual en este régimen principia el uno de enero y termina el treinta y uno de diciembre de cada año.

La empresa para determinar el monto del pago trimestral del Impuesto Sobre la Renta está en la opción de: sobre la base de una renta imponible estimada en ocho por ciento del total de las rentas brutas obtenidas.

Para la liquidación definitiva anual del Impuesto Sobre la Renta la forma de calcular es el treinta y uno por ciento sobre la renta imponible.

3.1.4.3.5 Impuesto de Solidaridad

El Impuesto de Solidaridad la empresa realiza los pagos en forma trimestral de acuerdo a lo establecido por la ley.

El régimen en el que está es el de Impuesto sobre la Renta Acreditable a Impuesto de Solidaridad.

La forma de calcular es Base Imponible x Tipo Impositivo de acuerdo al artículo 8 de la Ley del Impuesto de Solidaridad.

3.1.4.3.6 Planificación Fiscal

La empresa realiza su planificación fiscal en el mes de noviembre de cada año y sobre dicha planificación se eligen los Regímenes que se tendrán en el Impuesto Sobre la Renta y el Impuesto de Solidaridad; de igual manera la forma en que se realizará el cálculo y pago de los impuestos.

Contribuyendo esto a fortalecer la presentación y el pago de impuestos ante la Superintendencia de Administración Tributaria y evitando caer en contingencias de tipo fiscal que puedan dañar la posición financiera de la empresa.

3.1.4.3.7 Auditorías Fiscales

La empresa en los últimos 4 años no ha tenido Auditorías Fiscales por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria, solamente se ha limitado a solicitar aclaraciones o ampliaciones en rubros de algunos impuestos por medios electrónicos (por medio de correos electrónicos) los cuales se han presentado en el tiempo establecido por la ley, con resultados favorables a la empresa.

3.1.4.3.8 Situación Actual

El cambio más importante para la empresa en cuanto a la situación fiscal se puede mencionar que es la facturación electrónica. La empresa emitía facturas, notas de crédito, notas de débito y facturas especiales en formatos pre impresos y pre numerados en forma correlativa, hasta el mes de marzo del año 2012, donde fue notificada que tenía la obligación de realizar la facturación en forma electrónica.

La Factura Electrónica, es un comprobante de venta autorizado por la Superintendencia de Administración Tributaria, cuyo registro es emitido, archivado y conservado de forma electrónica, por lo que no es necesaria la impresión en papel para demostrar su autenticidad. Para la emisión de facturas, notas de crédito, notas de débito y facturas especiales se debe de tener a un Generador de Factura Electrónica (Gface) autorizado por la Superintendencia de Administración Tributaria para emitir los Documentos Electrónicos.

Si en algún momento existiera inconveniente con la emisión de los documentos electrónicos se realizan en formatos pre- impresos y los mismos se deben de subir como una copia de documento electrónico. Toda la información es enviada automáticamente por

correo electrónico a las direcciones previamente grabadas en la base de datos de la empresa.

Como parte de la Ley Anti evasión 1 y Ley Anti evasión 2 se tiene la política que todo servicio o compra que tenga un monto mayor de Q. 30, 000.00 debe de realizarse el pago por medio de sistemas que estén supervisados por la Superintendencia de Bancos.

3.1.4.3.9 Otras contribuciones

Las otras contribuciones por parte de la empresa son pagos que deben de hacerse a entidades como la Municipalidad de Guatemala y al Instituto del Periodista.

Parte de las contribuciones que realiza es que debe de pagar IUSI en forma trimestral a la Municipalidad de Guatemala por las propiedades que tiene en el límite urbano.

También por ser un medio de comunicación está sujeto a la contribución del Timbre de Periodista que es una cuota del 5 por millar de acuerdo a la facturación mensual neta y que se le debe de entregar al Instituto de Previsión Social del Periodista.

3.1.4.4 Aspecto Económico Financiero

La Junta Directiva vela porque la situación financiera sea acorde a la planeación estratégica desarrollada y sobre esa premisa le da la facultad a la Gerencia Financiera de estar constantemente en revisiones de las cuentas contables de la empresa.

De acuerdo a la Norma Internacional de Información Financiera No. 1 -NIIF 1- los objetivos de la misma, es asegurar que la información de una entidad sea de alta calidad que

- a. Sea transparente para los usuarios y comparable para todos los períodos en que se presenten
- b. Suministre un punto de partida adecuado para la contabilización según las Normas Internacionales de Información Financiera
- c. Pueda ser obtenida a un costo que no exceda sus beneficios

La empresa establece las bases para la presentación de los estados financieros de propósito general, para asegurar que los mismos sean comparables con períodos anteriores, que cumplan con los requisitos exigidos por la ley.

La empresa lleva la contabilidad y realiza sus registros contables de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados por decisión de la Junta Directiva y de acuerdo con políticas establecidas por la Gerencia Financiera.

Utiliza nomenclatura contable para realizar el registro de todas sus operaciones en todos los departamentos. Las cuentas de balances poseen auxiliares que tienen las integraciones de las cuentas. Las cuentas de resultados se dividen en centros de ingresos y de costos. Tiene la política de que se presenta la información financiera en forma mensual y se tienen establecidas fechas de cierre para todo el período contable. Se tiene el presupuesto aprobado por gerencias y cada mes se les envía a los gerentes para que puedan explicar sus variaciones y dar su informe ejecutivo.

3.1.4.4.1 Balance de Situación

Los estados financieros reflejan los efectos financieros de las transacciones y otros sucesos, agrupándolos en grandes categorías, de acuerdo con sus características económicas.

Los elementos relacionados directamente con la medida de la situación financiera en el balance son los activos, los pasivos y el patrimonio.

- a) Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener en el futuro, beneficios económicos
- b) Un pasivo es una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos
- c) Patrimonio es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos

Se muestran a continuación los balances comparativos de los años 2011 y 2012, realizándose análisis horizontal y vertical para observar los comportamientos que ha tenido la empresa en cuanto a sus activos, pasivos y patrimonio.

Cuadro No. 7

EL UNIVERSAL, S.A.
BALANCE DE SITUACIÓN
(Cifras en miles de quetzales)

	2,012		2,011		Variación absoluta	Variación relativa
ACTIVO CIRCULANTE						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	4,836	5.0%	4,580	5.1%	257	5.6%
CUENTAS POR COBRAR	10,656	11.1%	11,422	12.7%	-766	-6.7%
INVENTARIOS	5,214	5.4%	5,070	5.6%	144	2.8%
EFFECTOS POR COBRAR, CORTO PLAZO	5,426	5.6%	5,144	5.7%	283	5.5%
PAGOS ANTICIPADOS	424	0.4%	456	0.5%	-32	-7.0%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	26,556	27.6%	26,671	29.6%	-115	-0.4%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO						
EDIFICIOS	26,500	27.5%	28,000	31.0%	-1,500	-5.4%
MAQUINARIA Y EQUIPO	15,461	16.1%	15,582	17.3%	-121	-0.8%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1,079	1.1%	1,088	1.2%	-9	-0.8%
VEHÍCULOS	758	0.8%	850	0.9%	-93	-10.9%
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	938	1.0%	1,007	1.1%	-69	-6.8%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	44,736	46.5%	46,528	51.6%	-1,792	-3.9%
OTROS ACTIVOS						
INVERSIONES PERMANENTES	25,000	26.0%	17,000	18.8%	8,000	47.1%
TOTAL OTROS ACTIVOS	25,000	26.0%	17,000	18.8%	8,000	47.1%
TOTAL ACTIVOS	96,292	100.0%	90,199	100.0%	6,093	6.8%
PASIVO CIRCULANTE						
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	10,441	10.8%	11,290	12.5%	-850	-7.5%
RETENCIONES POR PAGAR	425	0.4%	445	0.5%	-20	-4.5%
OBLIGACIONES DE CORTO PLAZO	2,382	2.5%	5,425	6.0%	-3,043	-56.1%
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	186	0.2%	43	0.0%	143	330.7%
INGRESOS DIFERIDOS	7,597	7.9%	7,236	8.0%	361	5.0%
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	21,031	21.8%	24,439	27.1%	-3,408	-13.9%
PASIVO FIJO						
DEUDA CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	13,388	13.9%	15,164	16.8%	-1,776	-11.7%
TOTAL PASIVO FIJO	13,388	13.9%	15,164	16.8%	-1,776	-11.7%
TOTAL PASIVO	34,419	35.7%	39,603	43.9%	-5,184	-13.1%
PATRIMONIO						
CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO	35,000	36.3%	30,000	33.3%	5,000	16.7%
UTILIDADES ACUMULADAS	25,962	27.0%	20,107	22.3%	5,855	29.1%
RESERVA LEGAL	912	0.9%	490	0.5%	422	86.1%
TOTAL PATRIMONIO	61,873	64.3%	50,596	56.1%	422	0.8%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	96,292	100.0%	90,199	100.0%	6,093	6.8%

Fuente: Sistema Empresa

El rubro de las Cuentas por Cobrar representa en el Balance de Situación para el año 2012 el 11.1%; para el año 2011 el 12.7%.

Como parte del análisis realizado se pueden ver los siguientes elementos.

Dentro de las directrices que se persiguen, es continuar manteniendo equilibrada la parte de los activos circulantes como: los inventarios que son la materia prima principal para la elaboración del medio escrito. Posee un monto elevado en las cuentas por cobrar que más adelante se hará el análisis respectivo que es la principal preocupación de normar en cuanto a lograr una buena administración de las cuentas por cobrar. Seguidamente con la propiedad planta y equipo, fortaleciendo la maquinaria y todo lo que pueda fortalecer el negocio y le permita seguir en competencia en el mercado. Las demás variaciones forman parte de las depreciaciones y pequeñas compras para la operación de la compañía. Se fortalecen las inversiones permanentes que son operaciones o complementos de los negocios a futuro que la empresa visualiza y siempre forma parte del plan empresarial.

En relación al pasivo circulante y el pasivo fijo, la institución ha ido mejorando su posición logrando pagar las fuentes de financiamiento bancario. La parte del Patrimonio tuvo incremento debido a llamamientos de capital, complementando con el efecto de las ganancias resultado del ejercicio.

3.1.4.4.2 Estado de Resultados

Las cifras del resultado son a menudo usadas como una medida del rendimiento en la actividad de la entidad, o bien es la base de otras evaluaciones, tales como el rendimiento de las inversiones.

Los elementos directamente relacionados con la medida del rendimiento en el estado de resultados son los ingresos y los gastos.

- a) Ingresos son los incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del período contable, en forma de entradas
- b) Gastos son los decrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del período contable

A continuación se presentan los estados de resultados comparativos de los años 2011 y 2012, realizándose análisis horizontal y vertical para apreciar los comportamientos que ha tenido la empresa en cuanto a sus ingresos y gastos.

Cuadro No. 8

EL UNIVERSAL, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
(Cifras en miles de quetzales)

	2012		2011		Variación absoluta	Variación relativa
PUBLICIDAD E IMPRESIÓN	52,277.24	70.1%	48,320.31	71.2%	3,957	8.2%
CIRCULACIÓN	20,345.99	27.3%	17,990.62	26.5%	2,355	13.1%
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	2,000.00	2.7%	1,567.89	2.3%	432	27.6%
INGRESOS DE OPERACIÓN	74,623.23	100.0%	67,878.82	100.0%	6,744	9.9%
COSTOS DE OPERACIÓN						
SALARIOS Y RELACIONADOS	22,234.93	29.8%	20,179.16	29.7%	2,056	10.2%
MATERIAS PRIMAS	15,979.00	21.4%	14,451.11	21.3%	1,528	10.6%
MATERIAL INFORMATIVO	2,776.60	3.7%	2,163.92	3.2%	613	28.3%
GASTOS DE VENTA	6,240.61	8.4%	6,196.75	9.1%	44	0.7%
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN	47,231.15	63.3%	42,990.95	63.3%	4,240	9.9%
UTILIDAD BRUTA	27,392.08	36.7%	24,887.87	36.7%	2,504.21	10.1%
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS						
GENERALES	12,875.59	17.3%	12,239.59	18.0%	636	5.2%
FINANCIEROS	2,314.89	3.1%	1,935.98	2.9%	379	19.6%
DEPRECIACIONES	2,074.60	2.8%	1,618.39	2.4%	456	28.2%
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS	17,265.08	23.1%	15,793.96	23.3%	1,471	9.3%
TOTAL GENERAL DE GASTOS	64,496.23	86.4%	58,784.91	86.6%	5,711	9.7%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	10,127.00	13.6%	9,093.91	13.4%	1,033	11.4%
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA	3,139.37	4.2%	2,819.11	4.2%	320	11.4%
(-) GASTOS NO DEDUCIBLES	1,446.83	1.9%	1,070.85	1.6%	376	35.1%
UTILIDAD DE PERÍODO NETA	8,434.47	11.3%	7,345.65	10.8%	1,089	14.8%

Fuente: Sistema Empresa

El incremento en los ingresos se debe a una estrategia de canales de distribución en el interior del país y, a innovaciones en otros productos para generar nuevos ingresos.

Los gastos mantienen un crecimiento controlado de acuerdo a los ingresos.

3.1.4.4.3 Indicadores Financieros

Un indicador financiero es una relación de las cifras extraídas de los estados financieros de la empresa y de los demás informes que se tengan, con el propósito de formarse una idea del comportamiento de la empresa, cuya magnitud de la variación al ser comparativa con otros años o con otras empresas de la misma industria, puede reflejar una desviación importante en la empresa, sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Cuadro No. 9

Indicadores financieros
(Cifras en miles de Quetzales)

		2012		2011	
Solvencia	<u>Activo Circulante</u>	26,556	1.26	<u>26,671</u>	1.09
	Pasivo Circulante	21,031		24,439	
Liquidez rápida (Prueba ácida)	<u>Activo Circulante - Inventario</u>	21,342	1.01	<u>21,601</u>	0.88
	Pasivo Circulante	21,031		24,439	
Solidez	<u>Activo Total</u>	96,292	2.80	<u>90,199</u>	2.28
	Pasivo Total	34,419		39,603	
Endeudamiento	<u>Pasivo Total</u>	34,419	0.36	<u>39,603</u>	0.44
	Activo Total	96,292		90,199	
Rotación de cuentas por cobrar	<u>Ventas netas (al crédito)</u>	44,436	4.63	<u>41,072</u>	4.00
	Promedio de Cuentas x Cobrar	9,590		10,280	

Fuente: elaboración propia

3.1.4.4.3.1 Análisis de Indicadores Financieros

La Gerencia Financiera es la encargada de la interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros, los cuales están en función directa a las actividades, organización y controles internos de las empresas, como también los períodos cambiantes, causados por las diversas causas internas y externas que afectan a la compañía.

3.1.4.4.3.2 Solvencia

Como se puede apreciar en la tabla de indicadores financieros en el año 2012, se tenía Q. 1.26 para cubrir cada quetzal de pasivo, comparado con el año 2011 de Q. 1.09, se tiene un incremento de Q. 0.17, lo cual indica que la empresa tiene un flujo positivo de efectivo y equivalentes de efectivo, que fortalecen el movimiento financiero de la empresa.

3.1.4.4.3.3 Liquidez rápida

Este indicador indica que la empresa mejoró su capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo, ya que en el año 2012, tuvo Q. 1.01 para cubrir cada quetzal de pasivo, comparado con el año 2011 de Q. 0.88, se tiene un incremento de Q. 0.13 confirmando el fortalecimiento de la empresa.

3.1.4.4.3.4 Solidez

En el año 2012 se tenía Q. 2.80 para cubrir cualquier obligación a corto o largo plazo de la empresa, teniendo un aumento de Q. 0.52 respecto al año 2011 que era de Q. 2.28, con lo cual se refleja que la empresa ha mantenido una buena posición de capital en los años descritos.

3.1.4.4.3.5 Endeudamiento

Se conoce también como apalancamiento financiero ya que mide los activos que son financiados con deuda, situándose para el año 2012 en 64% como aporte de los accionistas y el 36% es financiado por los acreedores y en el año 2011 en 56% de los

accionistas y el 44% está a cargo de los acreedores. De esta manera se puede notar que la empresa está en un nivel adecuado de deuda.

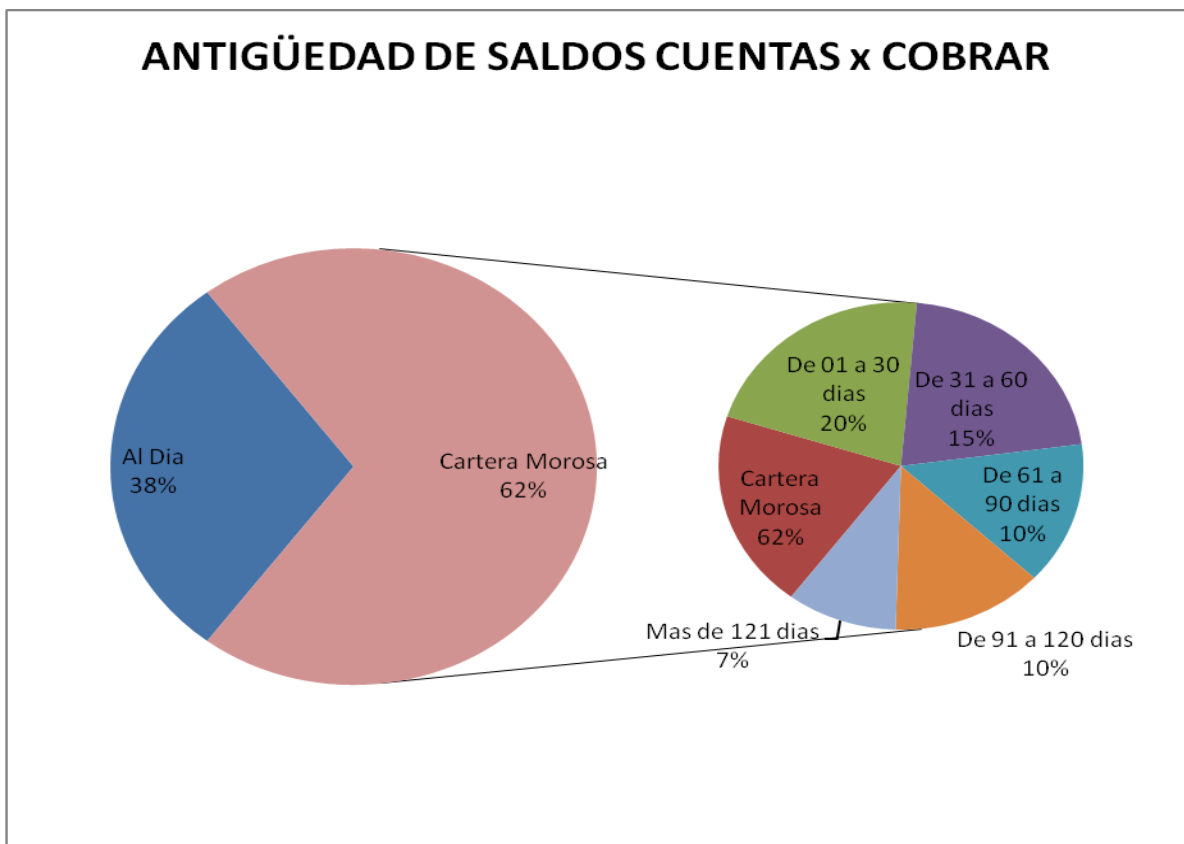
3.1.4.4.3.6 Rotación de cuentas por cobrar

En el indicador de las cuentas por cobrar se refleja el problema de la antigüedad de saldos o morosidad en los clientes, para el año 2012 en Q. 4.63 y para el año 2011 en Q. 4.00 aumentando en Q. 0.63.

Para efectos del análisis se presenta una gráfica donde se refleja la antigüedad de saldos por cobrar de los clientes y con lo cual se presenta la propuesta de solución a la problemática identificada.

Gráfica No. 2

Antigüedad de saldos cuentas por cobrar



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica anterior uno de los problemas de las cuentas por cobrar es la antigüedad de saldos que se observará en los análisis de resultados y los impactos en la empresa.

3.2 Análisis de los resultados

Habiendo analizado los distintos tipos de clientes morosos y los porcentajes de mayor impacto, la parte trascendental de este caso y de la propuesta, es la elaboración de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar de la empresa.

Principalmente en lo que se refiere a proveer de herramientas adecuadas al departamento de créditos y cobros para que al cumplir el plazo de tiempo autorizado se puedan tomar medidas preventivas y correctivas para la recuperación de la cartera.

3.2.1 Análisis de cuestionarios

En este instrumento se utilizan una serie de preguntas preparadas técnicamente. Estas preguntas deben ser redactadas en forma clara y sencilla, para que sean fácilmente comprensibles por las personas a las que se les solicitará las respondan.

Estos fueron realizados a los departamentos de Facturación, Créditos, Cobros y Contabilidad, con lo que se detectó que no existen políticas y procedimientos para tener un adecuado control en las cuentas por cobrar.

Además se realizaron gráficas de algunas preguntas practicadas a los sujetos que intervinieron, lo cual refleja información bastante importante y que ayuda a tomar las decisiones en cuanto a la propuesta que se realiza a la empresa.

Cuadro No. 10
Cuestionario a Contabilidad

Pregunta	Respuesta
1) Se realizan con tiempo los formularios de los impuestos?	Si
2) Se cuenta con la documentación de soporte que ayude a la presentación de los impuestos y son revisados oportunamente?	Si se tiene la documentación y se revisa en el tiempo establecido
3) El control de los libros es por medio computarizado o papel?	Se realiza por medio computarizado
4) De acuerdo a la respuesta anterior, se tienen actualizados los libros contables y auxiliares que requiere la ley?	Si estan actualizados, solo compras y ventas tienen 2 meses de atraso
5) Existe un manual contable?	Existe un manual de contabilidad general
6) Existen normas y procedimientos establecidos para el manejo adecuado de las distintas transacciones como son: ingresos, pagos, activos fijos, presupuestos, etc?	En algunos casos existe pero se encuentran desactualizados
7) Se tienen fechas límites establecidas para la recepción de información?	Si
8) Hay retraso en la recepción de los informes que se entregan a contabilidad?	Por lo regular algunos departamentos se atrasan en el envío de la información
9) Se presenta la información financiera a la gerencia financiera?	Si
10) Con qué frecuencia se realiza la presentación de los estados financieros?	De forma mensual, ya se tienen fechas establecidas
11) Como parte del análisis que se realiza de los estados financieros, se presenta la información de las cuentas por cobrar?	Si es parte de la información que se analiza y se presenta
12) La información que trasladan del departamento de créditos y cobros cuadra con la información contable registrada en el balance de situación?	Si y la revisa el contador general y el gerente financiero
13) Dicha información satisface los requerimientos necesarios o considera que se puede mejorar	Se tiene una oportunidad de mejora en cuanto a la recuperación

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 11
Cuestionario Facturación

Pregunta	Respuesta	Valor	
		Absoluto	Relativo
1) En esta área ¿Se cuenta con políticas y procedimientos para realizar el desempeño de su trabajo de forma correcta?	Si	1	20%
	No	4	80%
2) Existe un formato o formulario para la creación de clientes nuevos?	Si	0	0%
	No	5	100%
3) Se factura el total de órdenes ingresadas al sistema de pauta publicitaria?	Si	5	100%
	No	0	0%
4) Las facturas por las ventas son controladas numéricamente por el departamento de contabilidad?	Si	5	100%
	No	0	0%
5) Cómo se determina el límite de crédito que la empresa otorga a sus clientes?	De acuerdo a lo que solicita el ejecutivo de ventas y/o el cliente		
6) Quién es la persona responsable de autorizar los créditos a los clientes?	El jefe de Créditos y Cobros sin importar el monto		
7) Cuáles son las razones por las que los clientes solicitan cambios de facturas?	Cambio datos del cliente, cambio de fecha y cambio de descripción		
8) De la pregunta anterior, por qué cree que se da dicha situación?	Cambio datos del cliente, cambio de fecha y cambio de descripción		
9) Existe un archivo de los expedientes de los clientes?	Si	1	20%
	No	4	80%
10) Con qué frecuencia se actualiza la información de los clientes?	No se tiene una frecuencia para actualizar la información		

Fuente: elaboración propia

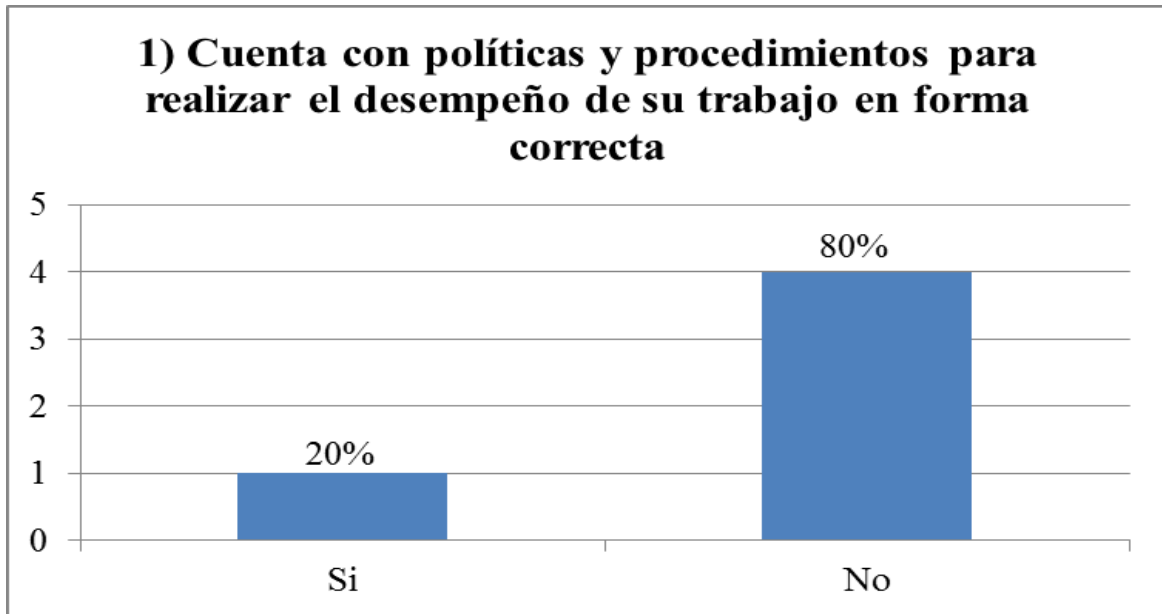
Cuadro No. 12
Cuestionario Créditos y Cobros

Pregunta	Respuesta	Valor	
		Absoluto	Relativo
1) Se promueve la venta de los productos mediante el otorgamiento de créditos a los clientes que así lo soliciten a través de su canal de ventas?	Si	5	100%
	No	0	0%
2) Se evalúa y otorga el crédito objetivamente y con bases sólidas con el fin de minimizar el riesgo crediticio y pérdidas por cuentas incobrables?	Si	2	40%
	No	3	60%
3) Se recupera oportunamente la cartera, actuando con firmeza y respeto al cliente?	Si	1	20%
	No	4	80%
4) Las cancelaciones de cuentas por cobrar son revisadas y autorizadas por una persona diferente a quien las realiza?	Si	5	100%
	No	0	0%
5) Las notas de crédito son autorizadas por el jefe del departamento?	Si	5	100%
	No	0	0%
6) Se preparan integraciones por antigüedad de saldos y son revisadas periódicamente por algún funcionario?	Si	3	60%
	No	2	40%
7)Cuál es la periodicidad de generación de los reportes anteriores?	Por lo regular se generan cada quincena y se revisan una vez al mes		
8) Se determinan los saldos de las cuentas de clientes por lo menos una vez al mes, y los totales se comparan con los registros contables?	Si	5	100%
	No	0	0%
9) Si el reporte generado no cuadra con la información contable qué realizan?	Se revisa para encontrar la diferencia y se realiza la corrección		
10) Existe política para cuentas incobrables o de difícil recuperación, cómo se aplica?	Si	2	40%
	No	3	60%
11) Existe procedimiento para cuando las facturas llegan a su plazo de vencimiento?	Si	1	20%
	No	4	80%
12) De acuerdo a su respuesta anterior, qué realizan cuando se tienen estos casos?	No se tiene establecido que realizar, solo se llama al cliente		

Fuente: elaboración propia

Gráfica No. 3

Pregunta No. 1 Cuestionario Facturación

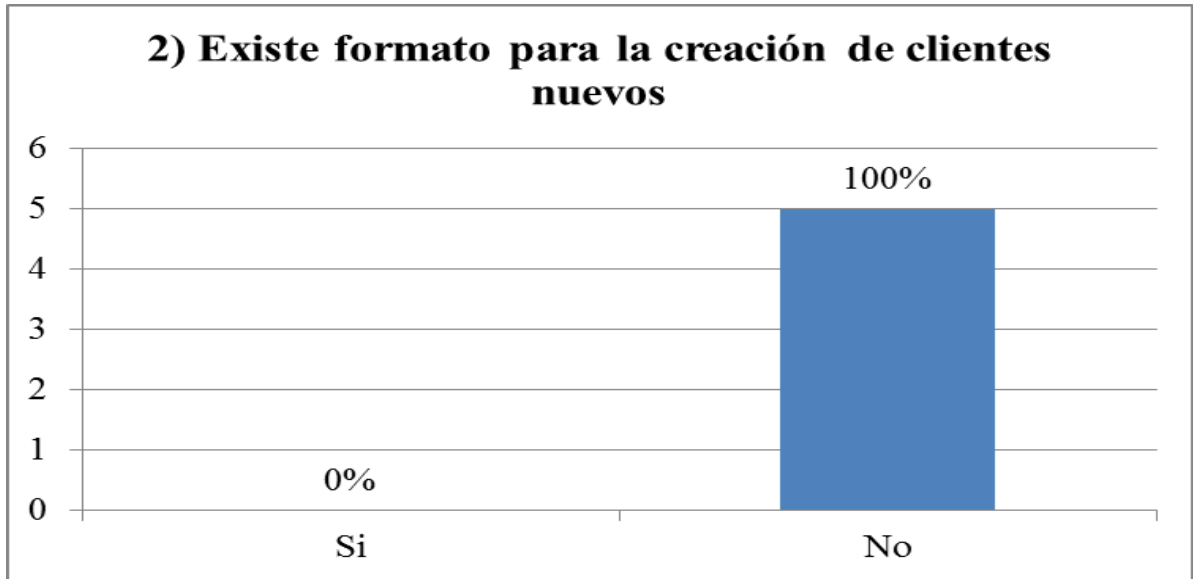


Fuente: elaboración propia

A la pregunta de si existen políticas y procedimientos para el desempeño del trabajo del departamento de facturación, se determinó que el mencionado departamento no cuenta con políticas y procedimientos para un adecuado desempeño de su trabajo, ya que únicamente el jefe de tráfico contestó afirmativamente. Esto tiene como efecto el incumplimiento de las metas y objetivos de la gerencia financiera y que se puede observar en el momento de requerir las políticas o reglas para el buen manejo de los clientes y poder contar con una cartera de clientes adecuada.

Gráfica No. 4

Pregunta No. 2 Cuestionario Facturación



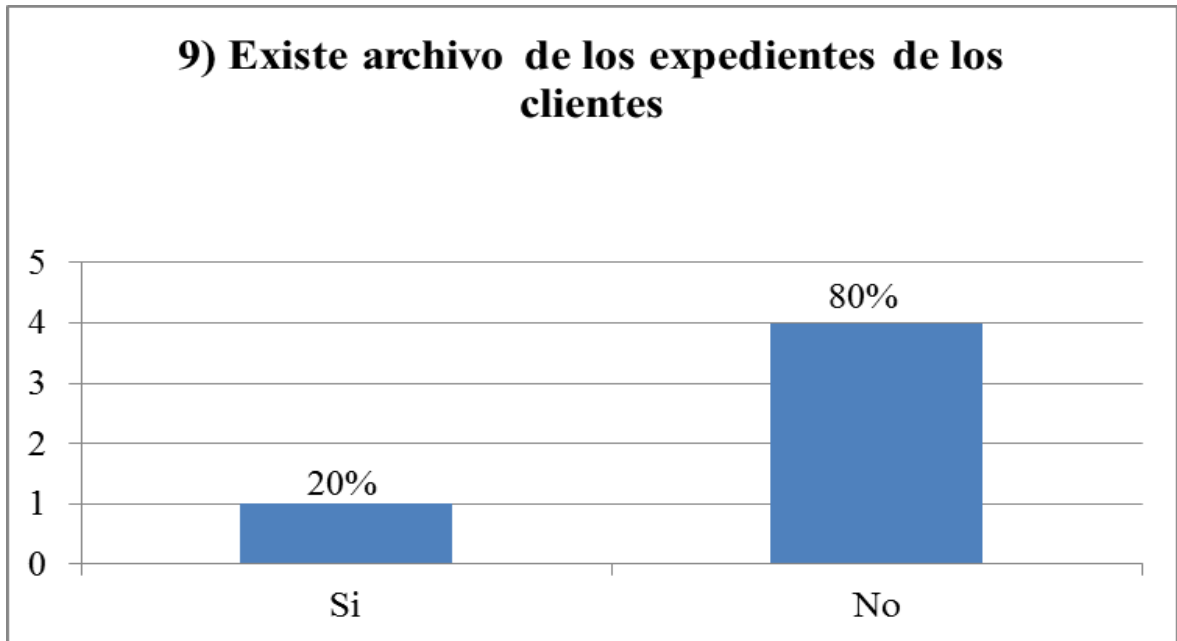
Fuente: elaboración propia

El total de las personas a quienes se les preguntó si existía un formato para la creación de clientes respondieron en forma negativa.

Lo cual demuestra que desde el inicio de la relación comercial con los clientes existe una deficiencia administrativa por carecer de dicho documento. Se debe de contar con la información necesaria básica para generar un expediente de cada cliente donde quede plasmado las condiciones de crédito que se le autorizaron, como también tener el soporte necesario para realizar el cobro de manera oportuna.

Gráfica No. 5

Pregunta No. 9 Cuestionario Facturación

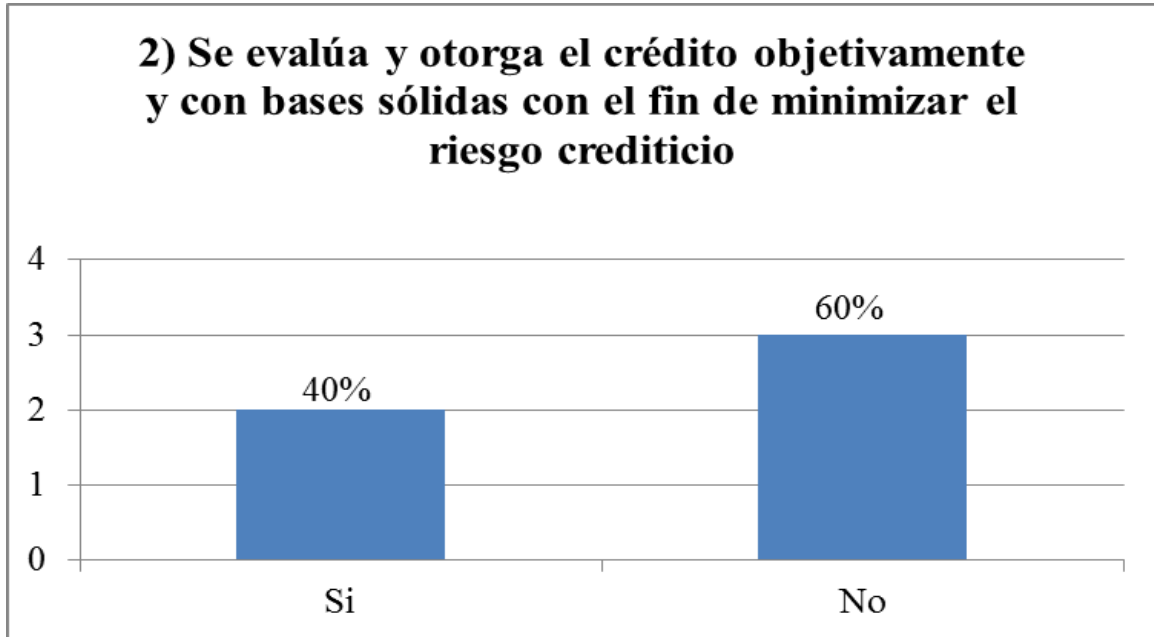


Fuente: elaboración propia

El jefe de facturación contestó que si existe el archivo de los expedientes de los clientes, pero las demás personas respondieron negativamente. Las observaciones al respecto fueron que al momento de requerir algún expediente para confirmar o revisar cierta información relacionada con el cliente, por lo regular no se tienen los expedientes. Al tener un adecuado archivo de los mismos, se logra tener información básica e indispensable por cualquier inconveniente que surgiera así como tener siempre en el momento oportuno para cualquier consulta que sea necesaria.

Gráfica No. 6

Pregunta No. 2 Cuestionario Créditos y Cobros

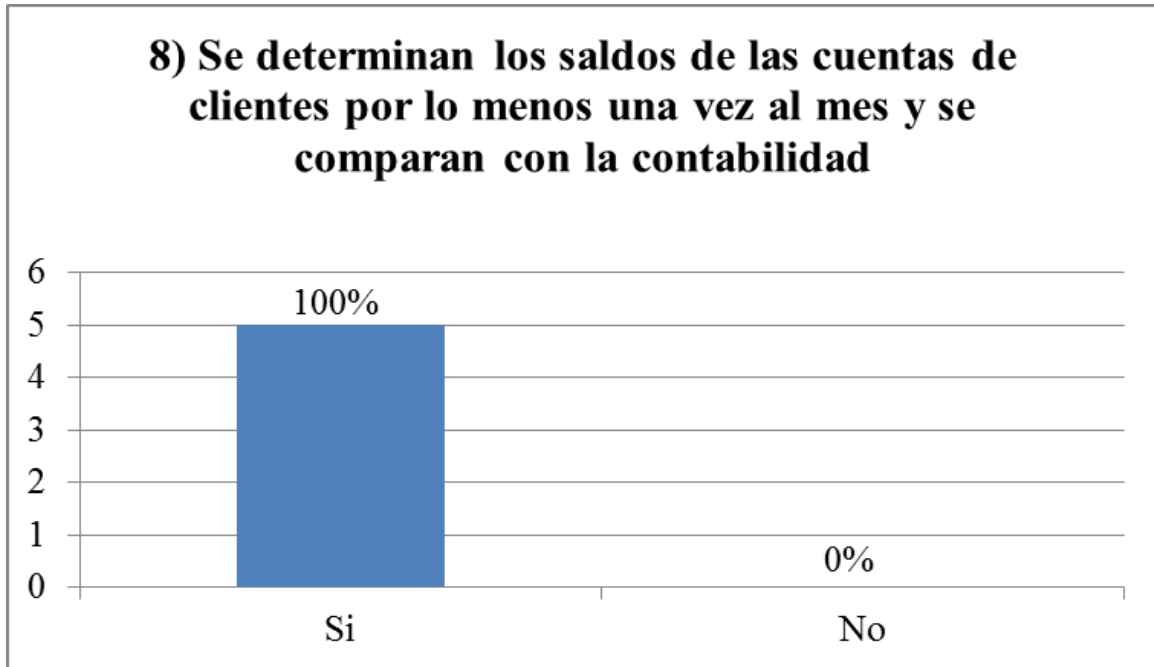


Fuente: elaboración propia

Como se muestra en la gráfica, el 60% de las personas respondieron negativamente en cuanto a la evaluación y otorgamiento del crédito para los clientes. Se trata de realizar lo más objetivamente, aunque existe la presión del departamento comercial para el otorgamiento de crédito sin cumplir con la respectiva evaluación, de tal manera que el riesgo crediticio sea el mínimo posible.

Gráfica No. 7

Pregunta No. 8 Cuestionario Créditos y Cobros



Fuente: elaboración propia

Todas las personas respondieron afirmativamente a la pregunta efectuada, por lo que el trabajo de generar los reportes en forma periódica por lo menos una vez al mes si se está realizando; como también que la información cuadre con los datos generados por el departamento de contabilidad.

3.2.2 Hallazgos

- a. No se cuenta con un formulario inicial de creación de clientes lo que afecta todo el proceso administrativo de facturación y de cobro
- b. El personal responsable de ingresar y verificar que se cumplan los requisitos en los documentos, en ocasiones dejan pasar alteraciones que repercuten en el final del proceso

- c. La persona responsable del archivo de los documentos no los mantiene ordenados, lo que puede ocasionar que se extravíen dichos documentos
- d. No hay una persona responsable de velar para que se actualicen las fianzas de cumplimiento
- e. Los libros de contabilidad, compras y ventas no se imprimen cuando se cierran los cierres mensuales definitivos, sino cuando son requeridos por la auditoría externa
- f. Existe una dualidad de bases de datos de los sistemas de información que influye en que los datos en las facturas puedan ser susceptibles de errores
- g. No se tienen procedimientos y documentos establecidos para el cobro cuando una cuenta está vencida

3.2.3 Impacto económico financiero

La situación económica financiera de la empresa se ve afectada por procesos que no se cumplen, en las alteraciones a los documentos, que no se tengan formularios y que se indique la forma de llenarlos correctamente, al no tener un adecuado control de los montos y vencimientos en las fianzas, así como el poco seguimiento al vencimiento de las cuentas. Todo este tipo de errores humanos afectaron para el año 2012 a la empresa en un monto de Q. 457,270.00.

La empresa mantiene en constante crecimiento sus ingresos y lo que debe hacer es regular todo este tipo de situaciones que afectan el patrimonio de los accionistas, ya que uno de los fines principales de cualquier persona es tener rentabilidad en sus negocios. Sobre todo porque se siguen abriendo nuevas oportunidades, en nuevos nichos de mercado; eso implica que también se tendrán nuevos clientes y continuar con este tipo de deficiencias afecta el crecimiento de cualquier negocio.

Por lo tanto, es importante dotar de procedimientos y políticas a las personas involucradas en los departamentos de ventas, facturación y créditos y cobros para que realicen su labor de una forma óptima y adecuada de acuerdo a los objetivos de la empresa.

Capítulo 4

Propuesta de solución a la problemática

4.1 Introducción

Parte esencial del trabajo desarrollado es proporcionar a la entidad una solución para que pueda corregir las deficiencias encontradas y que la información generada sea oportuna, confiable y razonable. Es por ello que a continuación se presenta una propuesta para implementar Políticas y Procedimientos para el área de cuentas por cobrar de la empresa de Periódico El Universal, S. A.

Se ha considerado necesario realizar reuniones con la parte comercial de la entidad, para llegar a un acuerdo que no les afecte al momento de realizar sus negociaciones con los clientes. Que también el área financiera tenga el respaldo de poder realizar el cobro en el plazo de crédito autorizado. La gerencia financiera será la encargada de coordinar los cambios e implementar la política de otorgamiento de crédito así como el seguimiento adecuado de los cobros.

4.1.1 Política de créditos

En esta época de comercio global, donde las empresas dan oportunidades de crédito como parte de sus herramientas de cerrar las ventas, toda empresa debe de contar con una adecuada política de créditos que forme parte de la estrategia de conseguir sus objetivos.

Las ventajas para la implementación de políticas de créditos son las siguientes

- a. Definir el objetivo que se persigue
- b. Establecer las responsabilidades
- c. Conocer los tipos de clientes
- d. Los plazos de crédito
- e. Los requisitos para otorgar un crédito

Por lo que se propone la política de créditos para los clientes de la empresa con el fin de aportar un documento de ayuda y apoyo que brinde confianza al departamento de créditos y cobros. Esto con el objetivo que pueda beneficiar a las áreas involucradas en la operación de cada día y agilizar los procesos administrativos. Que coadyuve a fin de que los clientes cumplan con lo establecido para tener una venta exitosa, logrando recuperar el crédito en el plazo establecido y con garantías, aunque siempre exista el riesgo, persiguiendo con la propuesta minimizar esas posibilidades.

OBJETIVO

Establecer políticas y lineamientos que regulen las condiciones para clientes directos y agencias de publicidad que desean pautar con la forma de pago de crédito.

Responsabilidad

Son responsables y tienen facultad para autorizar créditos Gerencia Financiera y el Jefe del departamento de Créditos y Cobros.

Tipo de clientes

Para este propósito aplica para clientes directos y agencias de publicidad acreditadas en la Cámara de Medios de Comunicación.

Plazos de crédito

El plazo máximo de crédito para clientes y agencias de publicidad es de 30 días, a partir de la emisión de la factura.

La facturación mensual debe ser pagada totalmente dentro del mes siguiente.

Al no cumplir con el pago en este lapso de tiempo, se suspenderá la oportunidad de publicación para el cliente y agencia, hasta que sea cumplido el compromiso de pago.

Tanto clientes como agencias que no cumplan con el pago de su pauta en el plazo establecido, perderán su crédito de forma permanente, al suceder algunos de los siguientes casos

Incumplimiento de pago 4 veces (consecutivas o alternas).

Pago con cheques rechazados por falta de fondos 4 veces (consecutivas o alternas).

Políticas de crédito

Cliente directo

Se reconoce como cliente directo a los anunciantes que son captados por los asesores de ventas y que desean pautar sin intervención de una agencia de publicidad.

Agencias de Publicidad

Se reconocerá como agencia de publicidad a quien cumpla con la labor de venta o gestor de pauta publicitaria siendo ésta la responsable de pago con El Universal, S. A., por lo tanto se autoriza que realice el cobro directo al cliente por la inversión en pauta publicitaria.

Requisitos

En el caso de ventas directas, el asesor de ventas deberá presentar al departamento de créditos y cobros, solicitud de crédito firmada por el anunciante (formato propuesto).

En el caso de agencia de publicidad debe presentar solicitud de acreditación en El Universal, S. A.

La Agencia de publicidad deberá presentar una Fianza de Cumplimiento a favor de El Universal, S. A., de acuerdo al monto de crédito autorizado.

En ambos casos se debe de acompañar de los siguientes documentos

Fotocopia de Patente de comercio de Empresa y Sociedad.

Fotocopia del Registro Tributario Unificado (RTU).

Fotocopia del nombramiento del Representante Legal.

Fotocopia de documento de identificación del Representante legal o propietario.

Autorización

Se establece los siguientes rangos de montos autorizados según el monto

Jefe de Créditos y Cobros hasta Q. 100,000.00

Gerente Administrativo hasta Q. 300,000.00

Gerencia General montos arriba de 300,001.00

El Monto mínimo para otorgar un crédito es Q. 10,000.00

El crédito se autorizará en un término de 24 horas después de haber cumplido con los requisitos y siempre que las referencias comerciales resulten positivas.

4.1.2 Formato creación de clientes

Se sugiere un formato que se pueda utilizar para la creación de un cliente, el cual debe estar correctamente lleno y firmado para cumplir con los requisitos básicos, esto con el fin de realizar la evaluación y autorización del crédito solicitado.

Dicho formato deberá ser usado por parte del departamento de créditos y cobros, el cual servirá de base para iniciar el expediente del cliente, así como obtener información necesaria para realizar el cobro respectivo.

a) Formato propuesto para la creación de clientes nuevos

FORMATO CREACION CLIENTE

Guatemala, _____ de _____ del _____

Cliente Directo: Cliente Agencia: Nombre: _____

INFORMACIÓN GENERAL

Razón Social: _____ Tel: _____ Nit: _____

Dirección: _____

Actividad Comercial de la Empresa: _____

Rep. Legal o Propietario: _____ Tel: _____ Nit: _____

Cédula de Vecindad: _____ Registro: _____ Extendida: _____

Correo Electrónico: _____ Fax: _____

REFERENCIAS COMERCIALES Y DE CRÉDITO (NO BANCARIAS NI TARJETAS DE CRÉDITO)

	Empresa	Teléfono
1		
2		
3		
4		
5		

NEGOCIACIÓN

Crédito Solicitado: _____

Funcionario Responsable del Pago de las Facturas: _____ Teléfono: _____

Asesor de Ventas: _____

Nota:

Adjuntar fotocopia de patente de comercio:
 De Empresa, si es individual
 De Empresa y Sociedad, si es persona jurídica.
 Fotocopia de Cedula
 Nombramiento del representate Legal

 Firma Solicitante y/o Rep. Legal

 Firma del Asesor de Ventas

Fuente: elaboración propia

4.1.3 Política de cobros

Como se ha indicado, en la actualidad las empresas dan facilidades a los clientes como parte de sus beneficios para atraer más inversiones y que contribuyan a tener incrementos en sus ingresos.

Es esencial que toda empresa tenga que realizar ventas al crédito, lo cual significa autorizar créditos a sus clientes, lo importante es que la empresa cuente con procedimientos y políticas que le ayuden a realizar la recuperación de los créditos otorgados. Se dice que toda venta se considera realizada cuando es efectivamente cobrada por lo tanto debe de establecerse los criterios básicos para el respectivo cobro.

Las ventajas de contar con una política de cobros son las siguientes

- a. Recuperar las cuentas por cobrar en el plazo autorizado
- b. Definir el proceso a seguir cuando se tiene atraso en el cobro
- c. Conocer los formatos a enviar de acuerdo a la antigüedad de saldo que tengan los clientes

Por lo tanto, se sugiere la siguiente política de cobro para la empresa.

OBJETIVO

Establecer políticas y lineamientos que regulen la recuperación de las cuentas por cobrar de acuerdo a la clasificación de los tipos de clientes y la antigüedad de saldos.

Responsabilidad

Son responsables la Gerencia Financiera y el Jefe del departamento de Créditos y Cobros.

Antigüedad de saldos

Cuando una factura emitida cumple los 30 días de crédito y no es cancelada por el cliente, se incurre en atraso y es agrupado en lapsos de tiempo que son

De 31 a 60 días vencidos

De 61 a 90 días vencidos

De 91 a 120 días vencidos

De más de 120 días vencidos

Política de cobro

Siempre que un cliente directo o agencia de publicidad incurre en atraso en sus cuentas y de acuerdo a la antigüedad de saldos que se establezcan se recomienda lo siguiente.

Enviar avisos y cartas de cobro conforme a los días vencidos, realizando de esta manera presión para que las cuentas sean canceladas lo más pronto posible y evitar seguir afectando la operación de la empresa.

Si tiene un atraso de 8 días se enviará un primer aviso de vencimiento

Si tiene un atraso de 15 días se enviará un segundo aviso de cobro

Si tiene un atraso de 30 días se enviará una primera carta de cobro

Si tiene un atraso de 45 días se enviará una segunda carta de cobro

Si tiene un atraso de 60 días se enviará a cobro judicial y si es agencia a la Cámara de Medios

4.1.4 Formatos de avisos y cartas de cobros

Se proponen formatos de avisos y cartas de cobros de acuerdo a la antigüedad de saldos que se tengan en la cuenta por cobrar.

Dichos formatos luego de ser enviados a los clientes morosos se deben de archivar en sus respectivos expedientes para futuras autorizaciones de crédito que soliciten.

FORMATO. PRIMER AVISO DE VENCIMIENTO

NOMBRE DEL CLIENTE O EMPRESA

Fecha: _____

Señor: _____

Dirección: _____

Estimado(s) Señor(es)

Recordamos a Ud. (es) que su crédito abajo descrito, venció el

Factura No _____ Saldo de Q. _____

Consecuentemente, le(s) invitamos atender oportunamente dicho pago, más los intereses correspondientes, cuya liquidación puede(n) ordenar de inmediato.

Deseándole(s) servir siempre de la mejor manera, quedamos en espera de su puntual atención.

Atentamente,

Firma (Encargado de cobros)

FORMATO. SEGUNDO AVISO DE COBRO

NOMBRE DEL CLIENTE O EMPRESA

Fecha: _____

Señor: _____

Dirección: _____

Estimado(s) Señor(es)

Oportunamente recordamos a Ud. (es) que su crédito abajo descrito, venció el _____; razón por la cual reiteramos nuestra invitación para su cancelación, ya que la mora es perjudicial a sus intereses.

Factura No. _____ Saldo de Q. _____

No dudamos que al recibo de este aviso nos honrará(n) con su inmediata atención.

Pendiente de sus noticias, aprovechando la ocasión para saludarlo(s) suscribiéndonos de Ud. (es).

Atentamente,

Firma (Encargado de cobros)

FORMATO. PRIMERA CARTA DE COBRO

NOMBRE DEL CLIENTE O EMPRESA

Fecha: _____

Señor(es): _____

Dirección: _____

Factura No. _____ Saldo de Q. _____

Estimado Señor(es):

En ocasiones anteriores, hemos enviado dos avisos de vencimiento de sus facturas que tiene pendiente con nosotros, bajo su dirección y que arriba citamos.

A la fecha no hemos tenido de usted(es) ninguna respuesta a nuestras comunicaciones, lo cual nos preocupa y extrañamos, ya que se ha(n) caracterizado siempre por su cumplimiento y el cuidado de mantener un buen récord crediticio.

Le agradeceríamos tener de usted(es), una respuesta positiva al recibo de la presente y confiamos en que igual que en el pasado, nos honrará(n) con prontitud el pago de esa deuda.

Pendiente de sus noticias, aprovechamos la ocasión para saludarlo(s) y suscribirnos de usted(es).

Atentamente,

Firma (Encargado de cobros)

FORMATO. SEGUNDA CARTA DE COBRO

NOMBRE DEL CLIENTE O EMPRESA

Fecha: _____

Señor(es): _____

Dirección: _____

Estimado Señor(es):

En fechas anteriores les hemos dirigido dos avisos de vencimiento y una carta de cobranza invitándolo(s) a que cancelara la deuda abajo mencionada.

Factura No. _____ Fecha Vencimiento _____

Saldo Q. _____

Mora Q. _____

Total a la fecha Q. _____ En Letras _____

Le rogamos que nos honre(n) con su preferente atención restaurando nuestra confianza original, mediante un pago rápido y sin demora, ya que cada día se agrava su situación crediticia con recargos financieros como el arriba indicado.

Confiamos en que en esta ocasión tendremos noticias de usted(es) pues no tenemos ningún deseo de importunarlo(s) ni seguirles una acción en Cámara de Medios o jurídica; si su respuesta es positiva le(s) esperamos antes de 10 días a partir de esta fecha.

Reiterándole(s) que cuenta(n) con nuestra estimación y aprecio, nos suscribimos.

Atentamente,

Firma (El Gerente)

4.2 Viabilidad del proyecto

Para llevar a cabo la implementación de políticas y procedimientos de las cuentas por cobrar, en la empresa El Universal, S. A., se ha estimado que en todos los aspectos es viable el proyecto, ya que no genera un costo adicional financiero, humano o físico, por lo que la administración concedió su visto bueno para que sea desarrollado.

4.2.1 Recursos

Financiero

La empresa no erogará ningún costo en la implementación de este proyecto ya que actualmente no se cuenta con esta valiosa ayuda y aportará para el mejor control de un rubro importante del balance de situación.

Humano

No será necesario la contratación de personal, ya que el control del mismo se le asignará al departamento de créditos y cobros, lo cual no implica recarga de trabajo. Específicamente es preciso readecuar la agenda de trabajo tomando en cuenta esta función.

Físico

No será necesario más espacio físico y nuevos equipos, ya que se utilizará el equipo ya existente en la empresa.

Cronograma de Trabajo

No.	Actividades	Mayo		Junio				Julio				Agosto		
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1	Entrega de carta de autorización PED a la empresa El Universal.													
2	Elaboración de los instrumentos de recolección de datos													
3	Recopilación de información por medio de los instrumentos de recolección de datos													
4	Entrevistas con personal del área financiera de la empresa													
5	Análisis de información recabada por medio de los instrumentos y entrevistas													
6	Planteamiento y análisis de posibles soluciones													
7	Revisión de proceso de elaboración de la solución planteada													
8	Diseño de las Políticas y Procedimientos de Cuentas por Cobrar													
9	Planeación de la implementación de las Políticas y Procedimientos													
10	Presentación informe final PED													

Conclusiones

1. El rubro de Cuentas por Cobrar en la empresa es muy sensible, por lo cual deben de utilizarse diferentes políticas y procedimientos para obtener un adecuado control de la cartera de clientes. Esto para disminuir los riesgos de recuperación de las cuentas de la empresa lo que se traduce en diversos y mejores resultados financieros.

2. Los colaboradores no cuentan con una guía de procedimiento que les indique lo que se debe de realizar en el caso de atraso, tampoco poseen formatos de recordatorios de pago que les ayuden a enviar a los clientes cuando incurrn en no realizar los pagos respectivos. Asimismo carecen de un formato para cada cliente que detalle el seguimiento de cobro.

3. Desde que el colaborador se inicia en el Departamento, es necesario brindar una inducción al puesto bien detallada hacerle saber lo importante que es mantener una cartera sana mediante la explicación de los procesos y lo que implica no realizar correctamente su labor en cada departamento, lo que contribuye a que puedan tenerse complicaciones en el proceso final.

4. Actualmente no se tiene una administración eficiente del archivo de los documentos que originan los procesos de venta con la empresa y que es importante tenerlo en los diferentes departamentos, siendo indispensable para sostener una sana relación con los clientes

5. Como consecuencia de no tener un archivo adecuado en el caso de proceder un Cobro Jurídico para el trámite de una demanda, afecta el proceso por carecer del historial del cliente, como la información del cliente y la autorización del límite de crédito.

Recomendaciones

1. La administración de la empresa deberá girar sus instrucciones a las diferentes Gerencias, para coordinar la adecuada implementación de las políticas y procedimientos de créditos y cobros en un lapso de dos meses máximo.
2. Actualizar las diferentes estrategias y herramientas de negociación y recuperación aplicadas en la gestión, para tener una recuperación más eficiente y efectiva de la cartera morosa.
3. Brindar capacitación constante a los colaboradores en cada proceso actualizado e indicarles lo importante que es su labor y lo que implica no hacerlo correctamente, tanto del departamento de Créditos y Cobros como de Ventas, quienes tienen una relación más cercana al cliente.
4. Operar en forma inmediata la administración de los expedientes de los clientes de crédito y velar porque se mantenga de esa manera, en forma ordenada y que cumpla con las características de los archivos, velando que contenga los documentos mínimos requeridos y el historial relacionado con el mismo.
5. Una tasa alta de inflación afecta las cuentas por cobrar ya que no son susceptibles de modificar su valor y por lo tanto no pueden corregirse ya que su valor permanece en el tiempo, por lo que merma el poder adquisitivo del dinero. Lo que la empresa debe de realizar en un momento con inflación alta es reducir los plazos de cobro pues conforme sean más bajas las cuentas por cobrar menor será la pérdida monetaria.

Referencias Bibliográficas

DAVIS, GORDON B. Y OLSON, MARGRETHE H. (1994, 178p). Sistemas de información gerencial, Editorial McGraw-Hill, México.

FUENTE VILLASEÑOR, EMILIO. (1995, 458p.) Elementos de Administración de Crédito y Cobranza, Editorial Trillas, México, D.F.

MARISCAL ANDRADE, MERCEDES ELENA (2006 204p.) Auditoría, Teoría y Práctica. Décima Edición actualizada, Librería Artemis Edinter, S.A., México.

R.P. ETTINGER, D.E. GOLIEB (2003, 245p.) Créditos y Cobranzas, 5ta. Edición, México.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, AC (2000) Normas Internacionales de Auditoría, México. Equus Impresores, S.A. de C.V.

Código de Comercio. Decreto del Congreso de la República de Guatemala, No. 2-70 y sus reformas.

Código Tributario. Decreto del Congreso de la República de Guatemala, No. 6-91 y sus reformas.

Ley de Actualización Tributaria. Decreto del Congreso de la República de Guatemala, No. 10-2012 y sus reformas.

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

Valor comercial del Crédito

<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/el-valor-comercial-del-credito.htm>

Manuales

archivosadmindminterm-aai.blogspot.com/.../manuales-de-normas-y-procedi...

www.compilaciones1.com/politica/definicion-politica.html

Control interno – Informe Coso

<http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>

Administración, análisis y políticas de crédito

<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/adapocre.htm>

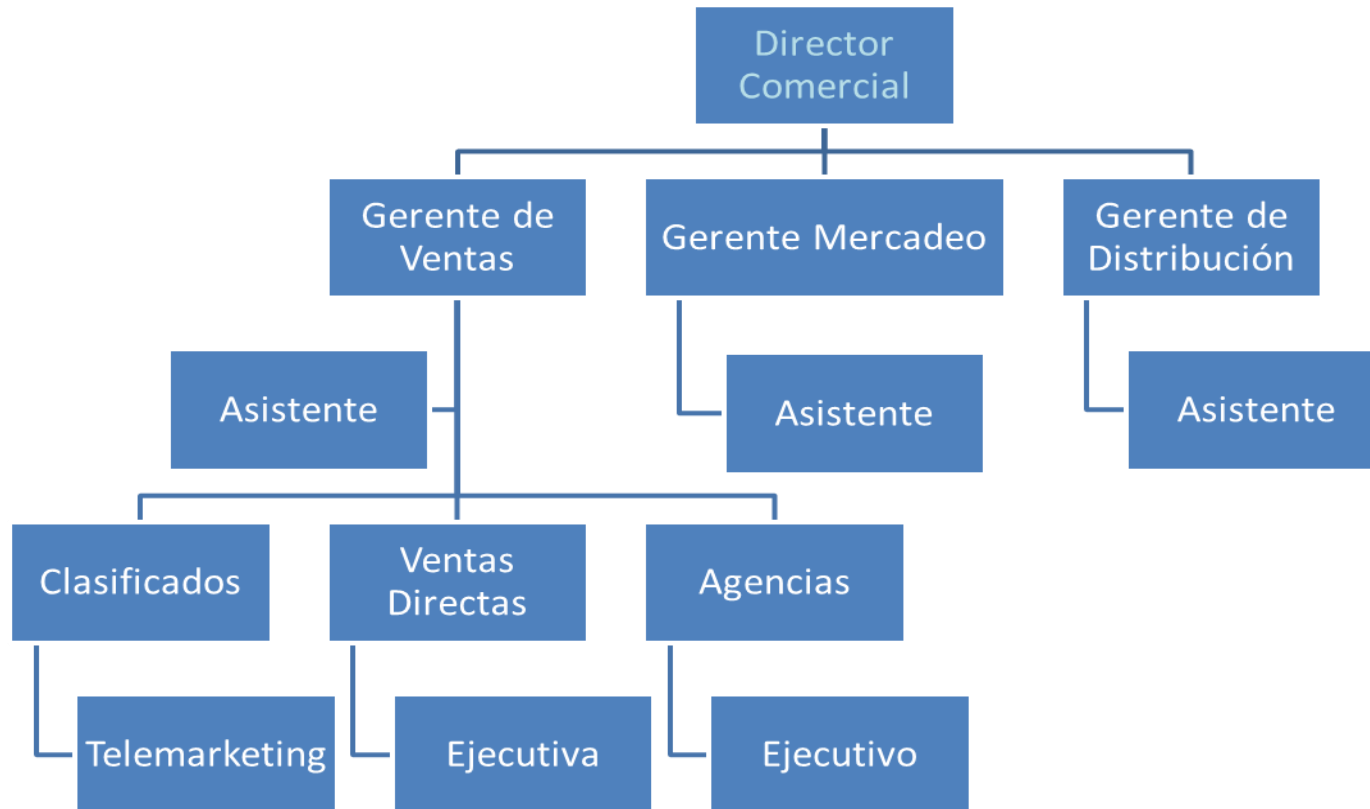
ANEXOS

Anexo 1

Estructura organizativa a niveles de departamento

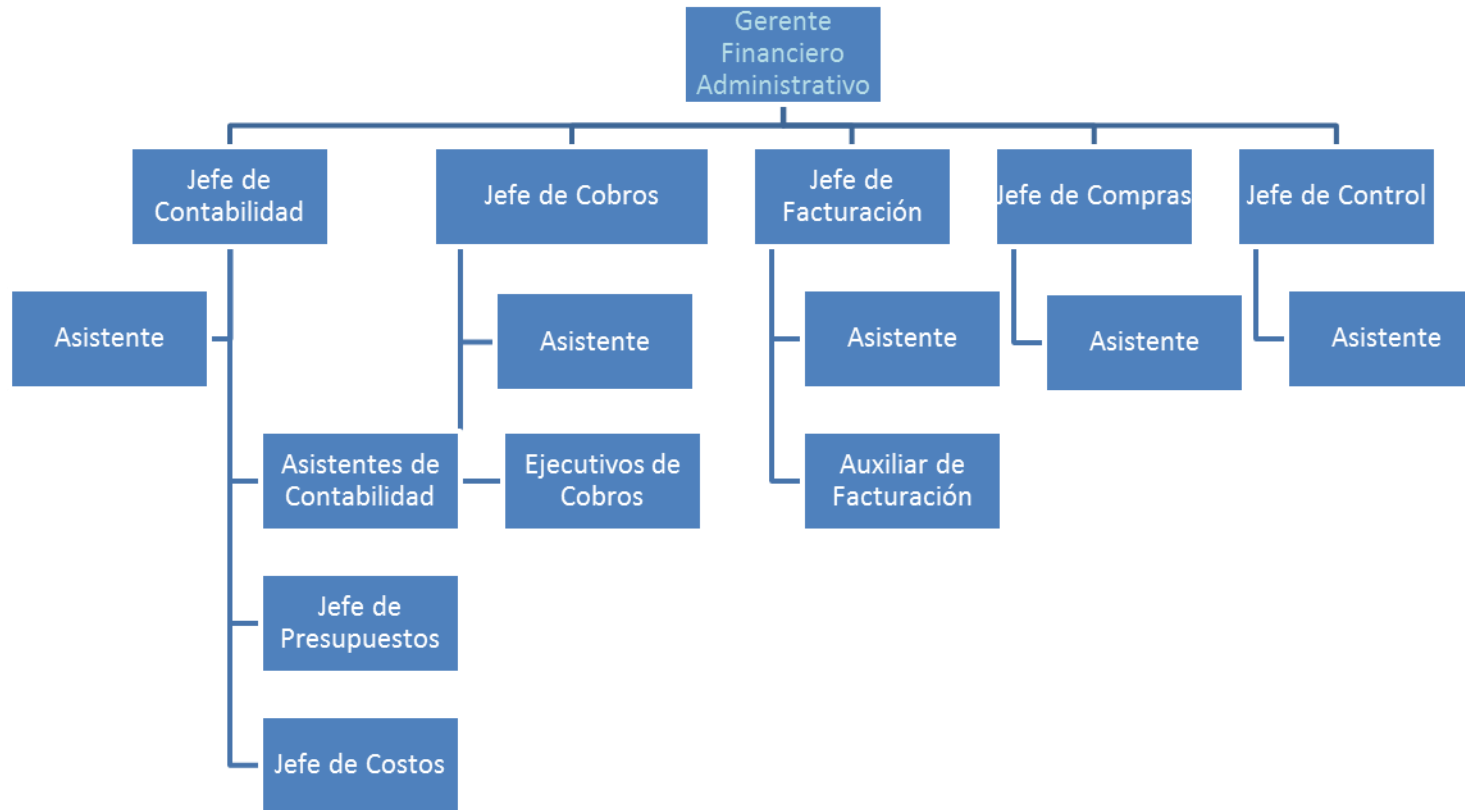
Departamento Comercial

Empresa El Universal



Fuente: Recursos Humanos, Universal, S.A.

Estructura organizativa a niveles de departamento
Departamento Administrativo Financiero
Empresa El Universal



Fuente: Recursos Humanos, El Universal, S.A.

Anexo 2
Cuestionarios

CUESTIONARIO Departamento de Control	SI	NO
1) Se efectuan diagramas de periódicos con órdenes de publicidad debidamente aprobadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) A quien se le trasladan las órdenes de publicidad después que sirvieron para elaborar el diagrama de los periódicos y con que frecuencia?		
3) Despues de salir el anuncio se verifica que cumpla con las características descritas en la orden de publicidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Se tiene un archivo adecuado y controlado de los documentos, que ayude a realizar revisiones y verificaciones de datos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CUESTIONARIO Departamento de Facturación		
5) En esta área ¿Se cuenta con políticas y procedimientos para realizar el desempeño de su trabajo de forma correcta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Existe un formato o formulario para la creación de clientes nuevos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Se factura el total de órdenes ingresadas al sistema de pauta publicitaria?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Las facturas por las ventas son controladas numericamente por el departamento de contabilidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Comó se determina el límite de crédito que la empresa otorga a sus clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Quien es la persona responsable de autorizar los créditos a los clientes?		
11) Cuales son las razones por las cuales los clientes solicitan cambios de facturas?		
12) De la pregunta anterior, porque cree que se da dicha situación?		
13) Existe un archivo de los expedientes de los clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14) Con que frecuencia se actualiza la información de los clientes?		

Fuente: elaboración propia

Cuestionarios

CUESTIONARIO Departamento de Cobros	SI	NO
1) Se promueve la venta de los productos mediante el otorgamiento de créditos a los clientes que así lo soliciten a través de su canal de ventas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Se evalúa y otorga el crédito objetivamente y con bases sólidas con el fin de minimizar el riesgo crediticio y pérdidas por cuentas incobrables?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Se recupera oportunamente la cartera, actuando con firmeza y respeto al cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Las cancelaciones de cuentas por cobrar son revisadas y autorizadas por una persona diferente a quien las realiza?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Las notas de crédito son autorizadas por un jefe del departamento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Se preparan integraciones por antigüedad de saldos y son revisadas periódicamente por algún funcionario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Cual es la periodicidad de generación de los reportes anteriores?		
8) Se determinan los saldos de las cuentas de clientes por lo menos una vez al mes, y los totales se comparan con los registros contables?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Si el reporte generado no cuadra con la información contable que realizan?		
10) Existe política para cuentas incobrables o de difícil recuperación, como se aplica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Existe procedimiento para cuando las facturas llegan a su plazo de vencimiento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) De acuerdo a su respuesta anterior, que realizan cuando se tienen estos casos?		

Fuente: elaboración propia

Cuestionarios

CUESTIONARIO Departamento de Contabilidad	SI	NO
1) Se realizan con tiempo los formularios de los impuestos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Se cuenta con la documentación de soporte que ayude a la presentación de los impuestos y son revisados oportunamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) El control de los libros es por medio computarizado o papel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) De acuerdo a la respuesta anterior, se tienen actualizados los libros contables y auxiliares que requiere la ley?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Existe un manual contable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Existen normas y procedimientos establecidos para el manejo adecuado de las distintas transacciones como son: ingresos, pagos, activos fijos, presupuestos, etc?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Se tienen fechas límites establecidas para la recepción de información?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Hay retraso en la recepción de los informes que se entregan a contabilidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Se presenta la información financiera a la gerencia financiera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Con que frecuencia se realiza la presentación de los estados financieros?		
11) Como parte del análisis que se realiza de los estados financieros, se presenta la información de las cuentas por cobrar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) La información que trasladan del departamento de créditos y cobros cuadra con la información contable registrada en el balance de situación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) Dicha información satisface los requerimientos necesarios o considera que se puede mejorar la información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia

Anexo 3

Proceso de cobro a realizar por saldos vencidos

