

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



Control y Manejo de Cuentas por Cobrar
Distribuidora La Nueva S.A.

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Ronald Estuardo Flores Molina

Guatemala, Agosto de 2016

Control y Manejo de Cuentas por Cobrar

Distribuidora La Nueva S.A

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Ronald Estuardo Flores Molina

Licda. Ángela Arlen Dardón Sandoval (**Tutora**)

Licda. María Antonieta García de Alfaro (**Revisora**)

Guatemala, agosto de 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de Gonzales

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

Licda. Mirian Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora

**Terna Examinadora que practico el examen general
de la Práctica Empresarial Dirigida**

Lic. Byron Gonzales Alvares
Examinador

Licda. Patricia Nájera Castañeda
Examinadora

Licda. Verónica Matta Ríos
Examinadora

Licda. Arlene Dardón Sandoval
Asesora

Licda. María Antonieta de Alfaro
Revisora



UPANA

Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.ACCA.CPA.A02-PS.054.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 30 DE JUNIO DE 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciada Arlene Dardón

Revisor: Licenciada Antonieta de Alfaro

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

Práctica Empresarial Dirigida titulada: "Control y manejo de las cuentas por cobrar
en Distribuidora la Nueva S.A."

Presentada por: Ronald Estuardo Flores Molina

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

En el grado de: Licenciado.



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

Lic. Arlene Dardón Sandoval
Contador Público y Auditor

Guatemala, 02 de agosto de 2016

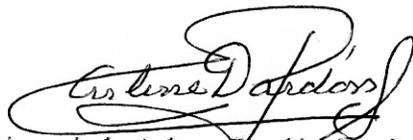
Licenciada,
Lucrecia Cardoza
Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas

Estimada Licenciada Cardoza:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida – PED – el tema **“Control y manejo de las cuentas por cobrar en Distribuidora la Nueva S.A.”** realizado por el alumno **Ronald Estuardo Flores Molina**, carné **201407651**, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor. He procedido a la tutoría del mismo observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el Informe Final cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional – ETP – con la nota de 80 puntos.

Me suscribo de usted, deferentemente



Licenciada Arlene Dardón Sandoval
Colegiada No. 4421

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

Guatemala 28 de enero de 2016

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Señor Decano:

Por este medio informo que el alumno **Ronald Estuardo Flores Molina**, identificado con carné 201407651 de la Facultad de Ciencias Económicas, elaboró su Práctica Empresarial Dirigida: **“Control y manejo de cuentas por cobrar Distribuidora La Nueva S.A.”**, para optar al grado académico de Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría.

Posterior a la revisión de la PED, y al haber constatado que cumple con los requerimientos técnicos de estilo, establecidos por la Universidad Panamericana, me permito notificar que la misma ha sido aprobada.

Sin otro particular, se suscribe deferentemente,



Lcdá. Antonieta de Alfaro
Revisora de Estilo

Ref.: UPANA: RYCA: 00067.2016

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el(la) estudiante Flores Molina Ronald Estuardo, quien se identifica con número de carné 201407651, aprobó con 81 puntos, el Examen Técnico Profesional del(la) Programa de Actualización de Competencias y Cierre Académico Lic. en Contador Público y Auditor, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día 05 de Mayo del año 2016.

Para los usos que el(la) interesado(a) estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada, en la Ciudad de Guatemala, el día 27 de Julio del año 2016.



[Handwritten signature]
M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



[Handwritten signature]
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Dedicatoria

- A Dios:** Por darme el don de la vida, la sabiduría y guiarme por el camino correcto para alcanzar mis metas.
- A mis Padres:** Vilan Flores y Gloria Molina por el arduo esfuerzo y lucha que realizaron en las diferentes etapas de mi vida, inculcando valores y principios morales, lo cual hoy se ve reflejado en este Título obtenido.
- A mi Hermano:** Marlon siempre fuiste y serás un ejemplo de vida y gracias por tus consejos y apoyo en situaciones importantes en mi vida
- A mi Cuñada:** Brenda por siempre darme un espaldarazo de aliento cuanto más lo necesite.
- A mi Sobrina:** Mia Lucían por el inmenso amor y apoyo y por jugar a ser mi secretaria en toda la etapa final de mi carrera.
- A mi Novia:** Andrea Salguero por tu amor, apoyo y sobre todo tus palabras de aliento en los momentos más difíciles. Te Amo.
- A mi Abuela:** Lucila Flores QEPD, te puedo decir hasta el cielo Misión cumplida, siempre seguiré tus consejos al pie de la letra.
- A mi Abuela:** Valentina Molina QEPD, por sus lindos consejos
- A Cervecería** Por darme la oportunidad de un trabajo, de un crecimiento y poder llegar a ser un Profesional dentro de la mejor empresa de Guatemala.
- A UPANA:** Por brindarme la oportunidad de prepararme como profesional.

CONTENIDO

	Página
Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	01
1.1.1 Base Legal	01
1.1.2 Aspectos Tributarios	02
1.1.3 Visión	04
1.1.4 Misión	05
1.1.5 Estructura Organizacional	05
1.1.6 Departamento de Recursos Humanos	06
1.1.6.1 Departamento de Sistemas	07
1.1.6.2 Departamento de Ventas	07
1.1.6.3 Departamento de Bodega	07
1.1.6.4 Departamento de Cuentas por Cobrar	08
1.1.6.5 Departamento de Compras	09
1.1.6.6 Departamento de Control Interno	09
1.1.7 Aspectos Contables y de Auditoria	09
1.1.8 Manuales, Políticas y Sanciones	09
1.2 Planteamiento del Problema	10
1.3 Pregunta de Investigación	10
1.4 Justificación del Problema	10
1.5.1 Objetivos Generales	11
1.5.2 Objetivos Específicos	11
1.6 Alcances	12
1.6.1 Limites	12
1.7 Marco Teórico	12
1.7.1 Cuentas por Cobrar	13

1.7.2	Administración de Cuentas por Cobrar	14
1.7.3	Normas Internacionales de Contabilidad NIC	20
1.7.4	Métodos para divulgar información financiera	23
1.7.5	Definición de Control	24
1.7.6.1	Debilidades del Control Interno	26
1.7.6.2	Elementos de Control Interno	27
1.7.6.3	Políticas del Control Interno	27
1.7.6.4	Control Interno como Sistema	28
1.7.7	Registro	29
1.7.8	Políticas Contables	30
1.7.9	Segregación de Funciones	30

Capítulo 2

Marco Metodológico

2.1	Tipo de investigación	31
2.2	Sujetos de la investigación	32
2.3	Instrumentos	32
2.4	Aportes	35

Capítulo 3

Resultado de la Investigación

3.1	Resultados de la investigación	37
3.2	Análisis de los resultados	39
3.2.1	Aspectos fiscales	39
3.2.2	Aspectos contables y de auditoría	41
3.2.3	Aspectos económicos y financieros	48
3.2.4	Razones Financieras	49

Capítulo 4

Propuesta de Solución y Mejora

4.1	Propuesta de solución y mejora	65
4.2	Justificación	65
4.3	Objetivos	66

4.3.1	Objetivo general	66
4.3.2	Objetivo específicos	66
4.4	Recursos	66
4.5	Desarrollo de la Propuesta	67
4.5.1	Políticas de Créditos	67
4.5.2	Políticas del proceso de solicitud de crédito	69
4.5.3	Presupuesto de la Propuesta	70
4.6	Procedimiento para arqueo de cartera de crédito	72
4.7	Procedimiento para manejo de solicitud de crédito	74
4.8	Flujograma de solicitud de crédito y análisis de documentación	75
4.9	Procedimiento cobro de créditos.	76
4.10	Procedimiento cobro cuentas en mora	78
4.11	Flujograma de Cobro cliente en mora	79
4.12	Cronograma de Actividades	80
	Conclusiones	81
	Recomendaciones	82
	Referencias bibliográficas	83
	Anexos	87

Resumen

El presente informe es producto del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Universidad Panamericana de Guatemala, que contempla la realización de la Práctica Empresarial Dirigida -PED-. Durante esta práctica se aplicó la matriz FODA a la empresa Distribuidora La Nueva, S. A, la cual sirvió como base para la elaboración de un anteproyecto de investigación, mismo que se ejecuta previo a la obtención del título de Contador Público y Auditor, en el grado de Licenciado.

Por lo antes descrito, se procedió al análisis del control y manejo del área de Cuentas por Cobrar, de la empresa objeto de estudio, no solo para determinar si existen deficiencias en las operaciones, sino para establecer alternativas de solución. El estudio evidenció, entre otros, los hallazgos siguientes: deficiencias en el Manual de cuentas por cobrar; concentración de funciones; alto porcentaje de clientes que no cumplen con el pago de su crédito en el plazo establecido; carece de un estudio económico que permita establecer su solvencia; no cuenta con un expediente crediticio que sirva como referencia a la empresa y que permita entablar procesos legales; y al efectuar arqueo a las cartera de créditos se determinó que existen facturas cambiarias sin firma del propietario del negocio.

Las deficiencias encontradas generan descontrol en el Departamento de créditos; dan origen a información inadecuada e inoportuna, peor aún, obstaculizan la pronta recuperación de cuentas morosas, y afectan administrativa y financieramente a la empresa. Con el fin de ofrecer una solución a la problemática evidenciada, se elaboró una propuesta que abarca los aspectos administrativos, las ventajas de su aplicación y el tiempo necesario para implementarla.

Introducción

Distribuidora La Nueva, S. A., es una empresa que se dedica a la distribución y venta de bebidas alcohólicas, gaseosas y bebidas no carbonatadas; está ubicada en la Calzada Roosevelt zona 3 de Mixco. Cuenta con 20 años de participación en el mercado y por el posicionamiento de las marcas que distribuye, tales como cerveza, bebidas gaseosas y bebidas no carbonatadas, es una de las empresas líderes a nivel nacional. Para convertirse en la distribuidora número uno requiere optimizar constantemente sus procesos, por tal motivo autorizó que durante un semestre se realizaran trabajos de gabinete y de campo que evidenciaran algunas de sus debilidades.

Ante la disponibilidad de la institución, y con el propósito de establecer la problemática que aqueja a la distribuidora se aplicó la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Con base en los resultados, se procedió a la elaboración de instrumentos de recopilación de información, entre los cuales se encuentran los cuestionarios y entrevistas, mismos que fueron aplicados al personal y autoridades de la empresa. En el área administrativa se realizaron arqueos a los documentos que respaldan la cartera de crédito, límites de créditos autorizados y al proceso utilizado para visar una factura cambiaria. Durante el trabajo de campo se verificaron saldos y firmas con los clientes, también se revisaron los cobros posteriores, con el fin de comprobar que fueron realizados de acuerdo con los lineamientos y políticas administrativas.

Finalmente, se llegó a la conclusión que la inexistencia de un adecuado y estricto control de todas las cuentas por cobrar, derivado de una deficiente distribución de funciones del personal en el área de créditos, genera pérdidas para la empresa, por ser esta el área en donde se concentran los mayores movimientos de ingresos. Por lo tanto, necesita soluciones inmediatas, que van desde una mejor asignación de atribuciones al personal, hasta la implementación de normas y políticas claras, que optimicen los lineamientos contables actuales.

En consecuencia la propuesta se enfoca en la modificación del Manual de cuentas por cobrar, y en desarrollar procesos de control eficientes para el Departamento de créditos, de manera que se puedan minimizar los riesgos de la problemática actual. Cabe destacar que la propuesta se circunscribe a las oficinas centrales, y si los resultados de su posterior evaluación son efectivos, habrá posibilidad de implementarlos en las sucursales departamentales.

Este documento busca que el lector alcance el conocimiento del proceso necesario para la implementación de controles adecuados, y congruentes con las políticas administrativas de la empresa. Para ello la información se ha ordenado en los capítulos siguientes:

- Capítulo 1. Puntualiza los datos generales de la empresa, tales como el tipo de ente social y la carga impositiva que su actividad genera. También describe la actividad productiva y el mercado al cual pertenece. En este espacio se incluye el marco teórico necesario para fortalecer el conocimiento relacionado con el control y manejo de las cuentas por cobrar y sus repercusiones en el desarrollo de la empresa.
- Capítulo 2. Describe la metodología utilizada para el proceso de recopilación y análisis de la información. En este apartado también se especifican los aportes que a la universidad, la empresa, el país y al investigador dejará el estudio.
- Capítulo 3. Muestra el producto del análisis y comparación de los datos obtenidos mediante los instrumentos antes enunciados. Como resultado del análisis y discusión de resultados se presentan las conclusiones y recomendaciones.
- Capítulo 4. Enuncia la propuesta de mejora, que abarca aspectos administrativos, las ventajas de su aplicación y el tiempo necesario para realizarlo.
- Al final del documento, se incluyen las referencias bibliográficas y los anexos necesarios para la mejor comprensión del informe.

Capítulo 1

Marco contextual

1.1 Antecedentes

Distribuidora La Nueva, S. A., es una de las empresas filiales más importantes del grupo de Cervecería Centro Americana, S. A., se clasifica entre las empresas reconocidas por el excelente servicio al cliente, y por la calidad en los productos que comercializa. Su actividad principal es la distribución de bebidas alcohólicas, tales como cervezas, en diferentes marcas y presentaciones; bebidas gaseosas y bebidas no carbonatadas, como los néctares elaborados a base de fruta natural. Dichos productos se comercializan en todo tipo de mercado y a nivel nacional, para lo cual se utiliza una amplia variedad de estrategias de mercadeo, además, cuenta con una visión y misión, las cuales son fundamentales para obtener los objetivos y metas que la empresa se propone alcanzar.

1.1.1 Base Legal

Distribuidora la Nueva está legalmente inscrita en el Registro Mercantil como una Sociedad Anónima, desde el año 1,985 según consta en la Patente de Comercio de Sociedad número 231542. Conforme la Patente de Comercio de Empresa está inscrita como empresa Comercial propiedad de una Sociedad Anónima con el nombre de Distribuidora la Nueva. Desde el año 2013 todas las acciones son nominativas conforme lo establecido en el artículo 74, del Decreto 55-2010, Ley de Extinción de Dominio, que reformó el artículo 108 del Código de Comercio. Según consta en la Constancia del Registro Tributario Unificado de la Superintendencia de Administración Tributaria, está inscrita desde el año 1,985 sujeta a obligaciones tributarias en el régimen sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas; así mismo inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social en el Registro de Patronos y Trabajadores y esta afiliada al Instituto de Recreación de los Trabajadores.

1.1.2 Aspectos Tributarios.

Ley de Actualización Tributaria, Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala que regula el Impuesto Sobre la Renta:

- Régimen de las Utilidades de Actividades Lucrativas. Este régimen consiste en determinar la Renta Imponible deduciendo de la renta bruta: las rentas exentas y los costos y gastos deducibles de conformidad con la Ley. A la renta imponible determinada se le aplica el tipo impositivo del 25%. El período impositivo es anual y la empresa está obligada a efectuar pagos trimestrales del Impuesto Sobre la Renta.
- Pagos Trimestrales del Impuesto Sobre la Renta. La empresa está inscrita en la opción 1 del artículo 38, de la Ley de Actualización Tributaria; que consiste en realizar cierres contables parciales al vencimiento de cada trimestre y determinar la renta imponible deduciendo de la renta bruta: las rentas exentas y los costos y gastos deducibles de conformidad con la Ley. A la renta imponible determinada se le aplica el tipo impositivo del 25%. En esta opción de cálculo cada cierre contable es acumulativo y se resta el Impuesto Sobre la Renta determinado en el trimestre anterior. Los pagos efectuados se acreditan en la liquidación final del Impuesto.
- Agente de Retención del Impuesto Sobre la Renta de conformidad con el artículo 42 de la Ley de Actualización Tributaria la empresa actúa como agente de retención de este impuesto. En las compras que realiza a sus proveedores que así lo indican en las facturas correspondientes; si las mismas oscilan entre Q0.01 a Q30,000.00 retiene el 5% del impuesto y por el excedente retiene el 7% del impuesto. De igual manera actúa como agente de retención cuando se trata de rentas de capital mobiliario, rentas de capital inmobiliario en los porcentajes que la ley establece. A todos los trabajadores les retiene el Impuesto Sobre la Renta por rentas de trabajo y en el caso de Rentas de no Residentes ha retenido en los porcentajes establecidos en la Ley según la renta que se trate, porcentajes que oscilan entre el 3% al 25%.

Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala:

- Pagos Trimestrales: Desde el año 2009, que entró en vigencia la Ley del Impuesto de Solidaridad, la empresa determina los pagos trimestrales de este impuesto, sobre la base de la cuarta parte de los ingresos brutos. Según la Ley del Impuesto de Solidaridad, esta opción de cálculo consiste en determinar los ingresos brutos del trimestre, a los cuales se les podrá restar los ingresos por resarcimiento de pérdidas patrimoniales o personales provenientes de contratos de seguro, reaseguro y reafianzamiento y las primas cedidas de reaseguro y de reafianzamiento. A la base imponible así determinada se le aplicará la tarifa del 1%.
- Opción de acreditamiento del Impuesto de Solidaridad. La empresa optó por acreditar el Impuesto de Solidaridad Pagado en un año, al Impuesto Sobre la Renta que se tenga que pagar en el año siguiente. Conforme el artículo 11, inciso a de la Ley, el remanente de Impuesto de Solidaridad lo acredita durante los tres años calendario siguiente hasta su agotamiento, de lo contrario lo considera deducible en el año que concluye el derecho de acreditamiento.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala. La empresa está inscrita en el Régimen General de este impuesto, que consiste en compensar los débitos y créditos fiscales generados durante un mes calendario y pagar el Impuesto o determinar un remanente de crédito para el ejercicio siguiente.
- Según los documentos generados por la Superintendencia de Administración Tributaria, la empresa cuenta con facturas, facturas cambiarias, facturas especiales, notas de crédito y notas de débito autorizadas. Cuenta con el libro de ventas y servicios prestados y el libro de compras y servicios adquiridos por la Superintendencia de Administración Tributaria.

- Disposiciones para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria, Decreto 20-2006 del Congreso de la República de Guatemala. La empresa está inscrita como agente de Retención del Impuesto al Valor Agregado, Contribuyente Especial. Para el efecto tiene la obligación de retener el 15% del Impuesto al Valor Agregado en las compras que realice mayores a Q2,500.00.
- La empresa efectúa los pagos de Impuesto de Circulación de Vehículos, Impuesto Único Sobre Inmuebles por los bienes inmuebles y vehículos de su propiedad, según corresponde.
- En cuanto a sus obligaciones laborales la empresa está inscrita como patrono No. 21515 en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, estando obligado a efectuar el pago de la cuota patronal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de 10.67%, el 1% de cuota del Instituto de Recreación de los Trabajadores del sector privado y 1% de cuota del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.
- Referente a las obligaciones que le impone el Código de Trabajo en materia laboral cumple con sus obligaciones patronales, relacionadas con la Jornada de Trabajo, Pago de Salario, Derechos de Descanso, pago de prestaciones laborales entre otros. La empresa no ha tenido demandas y juicios laborales en los últimos 4 años. Ante el Ministerio de Trabajo y Previsión Social cumple con sus obligaciones relacionadas entre las que se encuentra: Elaboración del libro de salarios, envío de contratos laborales en el plazo legal, Reglamento Interior de Trabajo autorizado por dicho Ministerio y envía anualmente el Informe de Trabajadores.

1.1.3 Visión

“Ser la empresa número uno en el mercado de bebidas.”

1.1.4 Misión

“Somos una empresa de bebidas líderes en el mercado centroamericano, con una creciente participación en México y el Caribe; creemos en nuestros clientes y proveedores como socios estratégicos y juntos trabajan para exceder las expectativas de nuestros consumidores. Confiamos nuestro éxito en el desarrollo de marca y la eficiencia de calidad de operación e invertimos para proporcionar mejores beneficios a nuestros consumidores, clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad.”

1.1.5 Estructura organizacional

Distribuidora La Nueva, S. A. organiza por niveles, vea Figura 1.

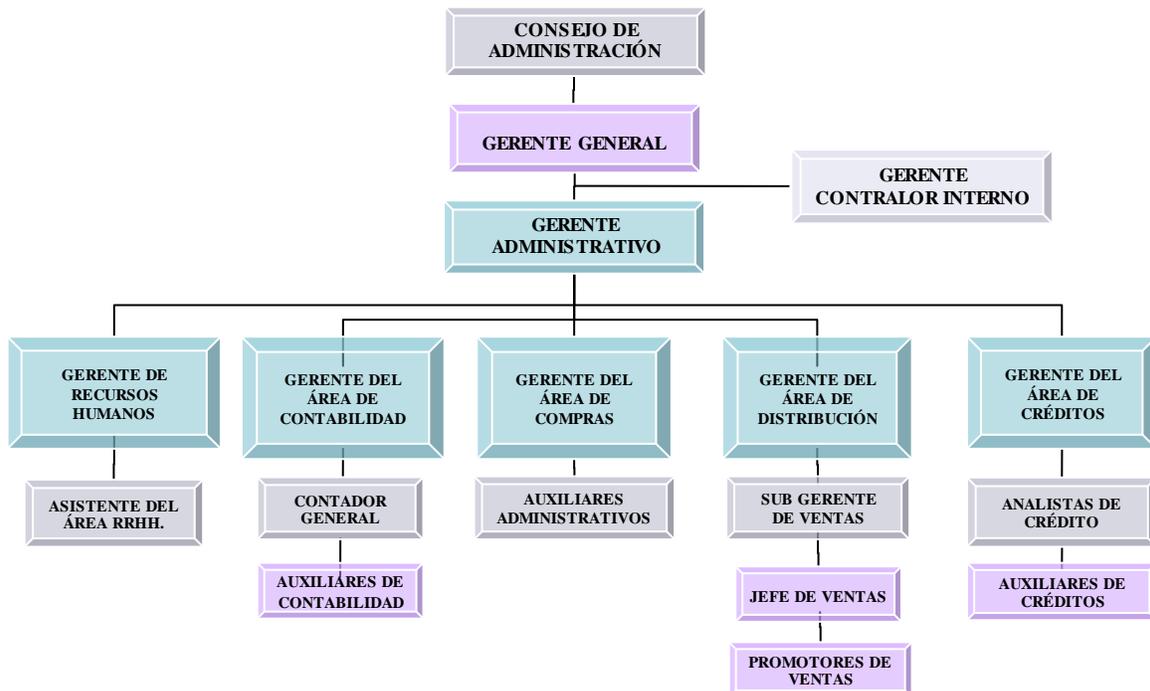
- a. Nivel Superior
 - Consejo de Administración.
 - Gerente General.
 - Gerente Administrativo.
 - Gerente Contralor General.
- b. Nivel Medio
 - Gerente de Departamento de Compras.
 - Gerente de Área de Distribución.
 - Gerente de Departamento de Contabilidad.
 - Gerente de Departamento de Créditos.
 - Gerente de Área de Recursos Humanos.
- c. Nivel Técnico
 - Asistente del Área de Recursos Humanos.
 - Contador General.
 - Auxiliares Administrativos.
 - Sub-gerente de Ventas.
 - Analistas de créditos.

d. Nivel Operativo

- Jefe de Ventas.
- Promotores de Ventas.
- Auxiliares del departamento de Créditos.
- Auxiliares de Contabilidad.

Figura 1

Organigrama de Distribuidora La Nueva, S.A.



Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la Distribuidora La Nueva S.A.

1.1.6 Departamento de Recursos Humanos

En el tema laboral, el Departamento de Recursos Humanos es el área encargada de la selección, contratación, capacitación, control y promoción del personal. También tiene a su cargo la implementación de todos los procesos encaminados al desarrollo integral de los trabajadores, sus

departamentos y por ende de la empresa, los cuales buscan en todo momento mantener los ejes de responsabilidad social empresarial.

1.1.6.1 Departamento de Sistemas

Como parte de la optimización e innovación de sus procesos Distribuidora La Nueva S.A., cuenta con sistemas tecnológicos de vanguardia que permiten un mejor manejo y control de sus operaciones. Dentro de los sistemas que resalta mencionar son:

- a. Sistema Único de Distribución -SUD-, fue desarrollado para que el Departamento de liquidaciones pueda realizar eficientemente el proceso de venta diaria, efectuada por la fuerza de venta.
- b. Sistema Integrado de Administración Contable -SIAC-, permite realizar las operaciones contables para un mejor control.
- c. Sistema Flota Web móvil, utilizado para efectos de optimización de rutas de distribución y minimización de gastos de operación, por unidad de transporte utilizado.

1.1.6.2 Departamento de Ventas

Se encuentra integrado en cinco distritos con 80 colaboradores, los cuales cubren las diversas zonas ubicadas dentro del perímetro de la ciudad capital. Cada distrito de ventas se integra por: un jefe ruta, cinco promotores de ventas, cinco pilotos para despachos y cinco auxiliares de despacho, los cuales son los responsables de ejecutar la labor de venta, despacho y cobro a los clientes.

1.1.6.3 Departamento de Bodega

Es el encargado de la custodia, control y despacho del producto a la fuerza de ventas, se compone por 90 personas y está integrado de la siguiente manera: Gerente, jefe, cuatro supervisores, 40 estibadores, 25 vistas de bodega y 19 operadores de montacargas. Así mismo, se observó que en dicho departamento se labora en tres diversos turnos que cubren las 24 horas del día.

1.1.6.4 Cuentas por Cobrar

Es importante mencionar que cuenta con una cartera de clientes cuyo porcentaje de cobro se encuentra en un 50% de pagos al contado y un 50% de ventas al crédito, del cual se tiene como política recuperar el 70% antes de los 30 días; un 20% de la cartera se recupera entre los 30-60 días y solo un 10% de las cuentas por cobrar, se recuperan después de los 90 días. En general, se puede afirmar que la cartera de créditos es relativamente sana.

Las cuentas por cobrar se manejan en su totalidad por la Gerencia Administrativa de la empresa, se incluye en el proceso a las Gerencias de Comercialización y Créditos, a la jefatura de Liquidaciones y sus dependencias, quienes son los encargados de facturar, así mismo al área de Comercialización y Créditos quienes se encargan de cobrar a los clientes y de conciliar contra los auxiliares de cuenta que se generan en el sistema. El Organigrama del Departamento de Créditos se observa en la Figura 2.

Figura 2
Organigrama del Departamento de Créditos
Distribuidora La Nueva, S.A.



Fuente: elaboración propia

1.1.6.5 Departamento de Compras

En esta unidad se reciben las diversas solicitudes de los departamentos que conforman la empresa. Posterior a la evaluación de tres cotizaciones de proveedores, se elaboran las órdenes de compra, se procede a enviar la autorización a los proveedores y a verificar que todos los bienes o servicios se reciban de forma oportuna y completa, los cuales son almacenados en una bodega.

1.1.6.6 Departamento de Control Interno

El personal de este departamento es responsable de fiscalizar las diversas operaciones que se realizan dentro de la empresa, es decir, verifican que las actividades de distribución, financiamiento y administración entre otras, se apeguen a las normas y procedimientos establecidos en los manuales de la institución.

1.1.7 Aspectos contables y de auditoría

Se revisó la documentación contable y los estados financieros, del período comprendido del uno de enero de dos mil trece, al treinta y uno de diciembre de dos mil catorce, los cuales se elaboraron y presentaron de acuerdo a las Normas Internacionales de Contabilidad, y fueron revisados por Auditoría Interna Corporativa, además, son revisados por una Auditoría Externa contratada por la empresa.

1.1.8 Manuales, políticas y sanciones

Es importante mencionar que Distribuidora La Nueva S.A. cuenta con diez manuales administrativos, integrados por las secciones siguientes:

- a. Sección I. Fondos Disponibles: Caja General, Caja Chica, Fondo Fijo, Fondo para el pago de Planillas.
- b. Sección II. Deudas a favor de la empresa: Fraudes Ocasionados por colaboradores; Recepción y control de cheques rechazados; Cuentas por liquidar.
- c. Sección III. Concesión, manejo y liquidación de créditos: Análisis de los clientes sujeto a crédito; Concesión de Créditos a Clientes; Análisis Antigüedad de saldos de créditos.

La falta de cumplimiento a las normas y procedimientos que indican los manuales se encuentran estipulados en el Reglamento Interno SPAV (Sistema Programable de Administración y Ventas) el cual tipifica las diversas sanciones administrativas que van desde una llamada de atención verbal, hasta la cancelación del contrato laboral, cuando el caso así lo requiera.

1.2 Planteamiento del problema

Al analizar el rubro de las Cuentas por Cobrar, se evidenció que los procedimientos existentes para el Control y Manejo de las Cuentas a favor de la empresa, no son los apropiados, y repercuten en la recuperación de la cartera crediticia. Este hallazgo también se considera como una deficiencia en las políticas de créditos establecidas en el Manual de cuentas por cobrar.

1.3 Pregunta de investigación

¿Qué beneficios obtendrá Distribuidora la Nueva con la implementación de procedimientos adecuados en el Departamento de Créditos?

1.4 Justificación del problema

Posterior al análisis de los departamentos de Compras, Ventas, Contabilidad, Crédito y Liquidaciones, de Distribuidora La Nueva S.A., se llegó a la conclusión que el área con mayores debilidades es el Departamento de Créditos, por lo que es necesario incluir procedimientos adicionales en los manuales para prevenir fraudes internos y externos.

Toda institución que depende de la comercialización de los productos y que maneja en su mayoría las ventas al crédito, necesita un Departamento de Créditos y Cobros con alta efectividad. Sin embargo, en el diagnóstico realizado se llegó a la conclusión que esta es el área con más deficiencias en la empresa.

En los últimos años, las ventas han superado el porcentaje esperado a pesar de la crisis nacional que viven las empresas comerciales. Este factor ha sido de gran motivación para los accionistas,

al asumir nuevos retos, buscar la innovación de sus marcas y la expansión y posicionamiento en el mercado de bebidas, toda vez que día a día demuestra mantener la alta calidad de las marcas que presenta en el mercado de comercialización de bebidas.

A raíz del estudio realizado en Distribuidora La Nueva S.A., es necesario efectuar un análisis profundo del área de Cuentas por Cobrar, que permita determinar cuáles son sus deficiencias y con base en ello implementar herramientas y procedimientos que permitan un mejor control de las cuentas por cobrar y por ende una oportuna recuperación del crédito otorgado al cliente.

El efecto directo de no contar con un control adecuado de las cuentas por cobrar afecta, en cierto porcentaje, el rubro de las cuentas incobrables y las proyecciones de ingreso que maneja la administración; por lo tanto, minimiza el flujo de efectivo positivo lo cual da lugar a períodos de crisis momentáneas por falta de liquidez.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Implementar procedimientos para optimizar el control y manejo de cuentas por cobrar en Distribuidora La Nueva S.A.

1.5.2 Objetivos específicos

- a. Definir los métodos y procedimientos adecuados para el registro de los documentos que respaldan los créditos otorgados por la empresa, para minimizar esfuerzos y obtener en el menor tiempo posible la recuperación de los fondos de la cartera de créditos.
- b. Identificar claramente las responsabilidades, funciones y atribuciones de cada integrante del departamento de créditos, que permita una mayor efectividad en la recuperación de los créditos otorgados por la empresa.
- c. Verificar que los nuevos procedimientos se incluyan en los manuales existentes en la empresa, para que los colaboradores desarrollen sus funciones de acuerdo a lo establecido.

1.6 Alcances y limitaciones del estudio

1.6.1 Alcances

a. Alcance espacial

La investigación se llevó a cabo en una empresa dedicada a la distribución y comercialización de bebidas, alcohólicas, no alcohólicas y de otros tipos, ubicada en la Calzada Roosevelt 8-33 zona 3 de Mixco, denominada Distribuidora La Nueva, S.A. Se consideró como unidad de análisis el área financiera y contable. El estudio se concentró básicamente en el rubro de Cuentas por Cobrar, en el cual se consideraron los procedimientos, así como las políticas existentes.

b. Alcance temporal

El estudio se realizó durante el año dos mil quince, con la colaboración de las diversas jefaturas de los departamentos que fueron objeto de estudio en Distribuidora La Nueva, S.A., del departamento de Guatemala, así como del personal que labora en dicha institución.

1.6.2 Limitaciones

Dentro de las limitaciones se pueden mencionar:

- a. Por políticas establecidas por la empresa, referente al manejo de la información contable, y toda vez que no se tuvo el acceso a ciertas cifras y cuentas de los clientes, se expresan cifras, proyecciones y datos estimados para realizar el análisis financiero.
- b. El estudio se circunscribe a las oficinas centrales, ya que se tomó la decisión de evaluar los resultados de la propuesta y de ser efectiva, se implementará en un futuro a nivel nacional.

1.7 Marco teórico

El marco teórico que fundamenta el presente estudio proporciona al lector los conceptos básicos de créditos, cuenta por cobrar, control interno y el marco legal de su aplicación en la República de Guatemala. En el desarrollo de la investigación se empleó bibliografía relacionada con la administración, la auditoría, los procesos contables y todas las leyes tributarias que forman el

marco legal que toda empresa debe conocer y dentro del cual tiene que operar. Se hace énfasis en la importancia del control interno para la empresa, en virtud de que mejora el desempeño del personal en el área financiera y contable.

1.7.1 Cuentas por cobrar

Según Masson (2003), las cuentas por cobrar constituyen el crédito que una empresa concede a los clientes a través de una línea o cuenta abierta en el curso ordinario de un negocio, como resultado de la entrega de artículos, productos o servicios. Esta estrategia se utiliza para conservar a los clientes actuales y atraer nuevos compradores, por lo que la mayoría de empresas recurre al ofrecimiento de crédito; sin embargo, las condiciones pueden variar según el tipo de empresa y la rama en que opere, pero las empresas que comercializan productos esenciales o de alta rotación, suelen ofrecer condiciones de crédito similares.

Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito en las que se estipula el pago dentro de un número determinado de días. Sin embargo, la mayoría de personas considera que el plazo del crédito es una fecha tentativa y no suelen pagar con exactitud en el tiempo acordado. La mayoría de ellas se convierte en efectivo, en un plazo muy inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como parte del activo circulante de la empresa, por lo que se presta muchísima atención a la administración eficiente de las mismas.

El objetivo que se persigue con respecto a la administración de las cuentas por cobrar debe ser no solamente efectuar el requerimiento de pago con prontitud, también debe prestarse atención a las alternativas costo-beneficio que se presentan en los diferentes campos de su administración. Estos campos comprenden la determinación de las políticas de crédito antes mencionadas, el análisis de crédito, las condiciones de crédito y las políticas de cobro que cada empresa maneja en particular.

Las cuentas y documentos por cobrar forman parte del activo circulante de la empresa; se generan a través de las operaciones de ventas al crédito que se realizan y para su gestión, es necesario considerar cinco aspectos importantes:

- a. Hay que determinar con anterioridad, cuáles son las condiciones de la venta: Plazos para los créditos, montos autorizados, incrementos en los precios por pagos al crédito ¿Se podría conceder un descuento especial a los clientes que paguen de contado o antes del vencimiento de la factura?
- b. La empresa debe decidir cuál será el documento escrito que se utilizará para formalizar la deuda, este puede ser un contrato privado, factura cambiaria, pagaré bancario.
- c. Es necesario analizar la capacidad de pago de los clientes, la cual se puede determinar a partir de cierta información, tales como: los historiales de crédito que existan en la base de datos de la empresa, las referencias de otros clientes, los historiales bancarios, y otros. Si se decide tomar en cuenta los pasados estados financieros, ¿se considera la posibilidad de que la información sea maquillada por los contadores o auditores de las empresas?
- d. Habrá que decidir cuánto crédito se está dispuesto a conceder a cada cliente: ¿Se puede establecer un parámetro de seguridad o política de crédito, en donde se deniega el crédito a todos los clientes dudosos? O tal vez, ¿valdría la pena aceptar el riesgo de unos pocos insolventes como parte del costo de oportunidad de crear una clientela permanente?
- e. Finalmente, una vez que se decide conceder el crédito, la empresa se enfrenta con el problema de recuperar el dinero que representa la mercadería o producto despachado, cuando la factura presenta la fecha de vencimiento: ¿Cómo darle seguimiento y control a los pagos que realiza el cliente? ¿Qué se puede hacer con los clientes que no pagan las deudas y caen en mora?

1.7.2 Administración de cuentas por cobrar

a. Políticas de crédito

Las políticas de crédito consisten en establecer los procedimientos adecuados para determinar las condiciones crediticias de un cliente, el monto de crédito que se puede conceder y el período de tiempo máximo para el pago del mismo. La empresa debe desarrollar las fuentes de información

de referencias de crédito apropiadas y el método de análisis más efectivo, así como los criterios para otorgar crédito a un cliente.

El enfoque aquí es determinar qué tan restrictiva es la política general de la empresa. Comprender las variables fundamentales que deben considerarse cuando una empresa se proponga ampliar o restringir sus políticas de crédito, proporcionará una idea general de los tipos de decisiones involucradas. Las variables principales que deben tenerse en cuenta, cuando se evalúan los cambios propuestos en las políticas de crédito son las siguientes:

- Volumen de ventas: se puede esperar que los cambios en las políticas de crédito proporcionen el volumen de las ventas. Si las políticas de crédito se amplían, se espera que las ventas se incrementen; si se restringen, las ventas disminuyen.
- Inversión en las cuentas por cobrar: mantener cuentas por cobrar implica un costo para la empresa. Tal costo es atribuible a las oportunidades no aprovechadas de percibir utilidades que resultan de los fondos congelados en las cuentas por cobrar. Por ello, cuanto mayor sea la inversión en las cuentas por cobrar, tanto más alto será el costo de mantenerlas y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus políticas de crédito, el volumen de las cuentas por cobrar se incrementa, al igual que su costo de mantenimiento.
- Gastos por cuentas incobrables: la probabilidad o riesgo de tener cuentas incobrables aumenta conforme se amplían las políticas de crédito. El incremento en las cuentas incobrables, asociado con la ampliación de las políticas de crédito, eleva el nivel de aquellas, además de producir un efectivo negativo sobre las utilidades. Los efectos contrarios en los gastos de las cuentas incobrables y las utilidades son el resultado de la restricción de las normas de crédito.

b. Análisis de crédito

Las entidades financieras y personas dedicadas a prestar fondos suelen utilizar un sistema de análisis conocido como las 5C, las cuales representan los requerimientos básicos para extender el crédito al solicitante y se detallan a continuación:

- Características del solicitante: podría decirse que es la reputación o el historial del solicitante para satisfacer sus obligaciones financieras, contractuales y morales.
- Capacidad de pago: es la disposición del solicitante de pagar el crédito solicitado. El análisis de los estados financieros con énfasis sobre el índice de liquidez y de endeudamiento son normalmente empleados para determinar la capacidad del solicitante.
- Capital propio o de terceros: la solidez o situación financiera del solicitante se refleja por la disposición de su propiedad.
- Garantía colateral: es la cantidad de los activos que el solicitante tiene disponibles para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, más será la oportunidad de que un otorgante de crédito recupere sus fondos en el supuesto de que el solicitante no cumpla con el pago.
- Condiciones de pago: comprende la situación económica y empresarial actual, así como las circunstancias específicas que afectan cualquiera de las partes en la transacción de crédito.

c. Procedimientos para analizar la información crediticia

Las empresas establecen procedimientos fijos para el empleo del análisis y evaluación de las solicitudes de crédito. No basta con determinar la solvencia de un cliente, sino también estimar la cantidad máxima de crédito que puede otorgársele. Una vez resuelto esto, la compañía puede establecer una cantidad máxima o línea de crédito que un cliente puede adeudar en determinado

momento; las cuales sirven para evitar la necesidad de comprobar el crédito de un cliente importante cada vez que se efectúe una compra al crédito.

Para analizar la información crediticia se pueden emplear los estados financieros y los flujos de caja de la empresa solicitante; para clientes que necesitan grandes cantidades o líneas de crédito amplias se prevé realizar un análisis detallado de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad de la empresa solicitante, a partir de la información proporcionada y pertinente.

En el proceso de evaluación final de crédito es el analista financiero quien determina si procede o no la solicitud de crédito, toma como base la solvencia de la empresa solicitante. Además, añadirá las referencias de otros proveedores y al comportamiento de pago que, en el pasado la empresa que solicita el crédito, sostuvo con otras entidades (especialmente las bancarias), entonces podrá decidirse si el crédito se otorga o no, e incluso qué monto de crédito extender.

- Políticas de cobro

Las políticas de cobro de una empresa son los procedimientos que se efectúan para requerir el pago de las cuentas pendientes cuando estas se vencen. La eficacia de esta política puede evaluarse principalmente al observar el nivel de gastos por cuentas incobrables. Este nivel depende no solo de la política de cobranza sino también de las políticas empleadas en la extensión del crédito. Si se supone que el nivel de las cuentas incobrables atribuible a la política de crédito es relativamente constante, al incrementar los gastos de cobranza se pueden reducir las cuentas incobrables. El método utilizado en Distribuidora La Nueva S.A. son las cartas de notificación de cobro al cliente por saldos vencidos en 15, 30 y 45 días (vea anexos 1, 2 y 3).

- Procedimiento de cobro

Algunos procedimientos que puede seguir la empresa para obtener el pago de las cuentas vencidas y que son los más utilizados son: el envío de una carta o recordatorio de pago a los clientes cuando han transcurrido quince días después de la fecha de vencimiento; una carta en donde se indique que el cliente pasará al departamento jurídico, seguida por una llamada telefónica, si fuera el caso que el pago no se reciba dentro de los 30 días siguientes al envío de la

primera nota; y puede enviar la cuenta a una empresa o agencia que preste el servicio de cobro o al departamento jurídico después de noventa días de su vencimiento.

El procedimiento de cobro puede ser un tanto oneroso porque si se contrata una empresa para la recuperación del dinero, se incurre en costos, sin embargo, el cliente enfrenta la pérdida del crédito mercantil y la oportunidad de obtener líneas de crédito en otras entidades, por lo que se requiere de cierta firmeza para evitar conceder prórrogas o extensiones del plazo para el pago. Una vez más, debe obtenerse un equilibrio entre los costos y los beneficios al implantar diferentes políticas de cobranza, ya que algunas empresas suelen cobrar un porcentaje de lo que se recupere.

- Condiciones de crédito

Según Gómez Patiño, (2010), El “plazo promedio de pago” puede compararse con las condiciones de crédito que la empresa ofrece actualmente. Para luego evaluar y comparar con los tiempos de las cuentas por pagar de la persona que solicita el crédito, a fin de obtener una perspectiva mejor de cuál podría ser en un futuro, el comportamiento de pago. Este análisis se efectúa previo a la decisión final de otorgar el crédito, ya que es el juicio subjetivo de la solvencia de una empresa. La experiencia ayuda a determinar los aspectos no cuantificables de la calidad de las operaciones de una compañía.

- El costo de las cuentas incobrables

Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar como resultado de cambios en las normas de crédito surgen de dos factores: cambios en las ventas y cambios en las cobranzas. Las ventas crecientes producirán menores promedios en cuentas por cobrar. Cuando se amplían los términos crediticios, se otorga crédito a clientes con menor reputación crediticia, quienes quizá tardarán más en pagar sus deudas. Cuando se restringen los patrones, se concederá el otorgamiento de crédito a los clientes con mejor reputación y solvencia, quienes con seguridad, pagarán oportunamente. El relajamiento de los patrones de crédito propicia clientes morosos y eleva el promedio de cuentas por cobrar; dado que el caso contrario significa un pago más rápido, se reduce dicho promedio.

Los cambios en las ventas, al igual que en la cobranza, producen mayores costos de mantenimiento para las cuentas por cobrar cuando se flexibilizan los patrones de crédito, y costos reducidos cuando se restringen. Tales reacciones ocurren también cuando se realizan cambios en las condiciones de crédito o los procedimientos de cobranza. Una variable que se espera se vea afectada por cambios en las normas de crédito son los gastos por cuentas incobrables. La probabilidad (o riesgo) de adquirir una cuenta incobrable aumenta a medida que se suavizan las normas de crédito, y se reduce cuando éstas se vuelven más estrictas.

La eficacia de las políticas de cobranza puede evaluarse parcialmente considerando el nivel de gastos por cuentas incobrables. Dicho nivel depende no sólo de las políticas de cobro, sino de aquellas en las que se basa el otorgamiento de un crédito. Ya que el nivel de cuentas incobrables atribuible a las políticas de crédito puede suponerse relativamente constante, es de esperar que el aumento en los gastos de cobranza reduzcan las cuentas incobrables.

El incremento en los gastos de cobranza debe reducir el periodo promedio de cobro y los gastos por cuentas incobrables incrementando a su vez las utilidades. Sin embargo, esta estrategia puede provocar pérdida de ventas, además de mayores gastos de cobros, si el nivel de la gestión de cobranza es demasiado elevado. Esto significa que si la empresa apremia en demasía a sus clientes para el pago de sus deudas, estos pueden optar por realizar sus compras en otra parte. La empresa debe cuidarse de no ser demasiado exigente en su gestión de cobranza. Si los pagos no se reciben a la fecha de vencimiento, debe esperar un lapso pertinente antes de iniciar los procedimientos legales de cobro.

Por lo regular se emplean diversos procedimientos de cobranza. A medida que una deuda se vence y envejece, la gestión de cobro se torna más personal y más exigente. Algunos procedimientos básicos pueden ser: cartas o notas por escrito y dejar constancia de la entrega de las mismas; llamadas telefónicas; visitas personales; utilizar una empresa dedicada al cobro de terceros y el recurso legal.

1.7.3 Normas Internacionales de Contabilidad –NIC-

Las NIC son un conjunto de estándares creados en Londres, por el IASB que establecen la información que deben presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer, en Guatemala la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores el 4 de Junio del año 2,001 según artículo uno, adoptar como principios generalmente aceptados en Guatemala a que se refiere el código de comercio el marco conceptual para la preparación y presentación de los estados financieros y las Normas Internacionales de Contabilidad,

Así mismo el 16 de julio de 2002, se substituyo el artículo uno de la resolución publicada el 4 de junio de 2001 y si de adoptaron los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Guatemala a que se refiere el Código de Comercio, el Marco Conceptual para la preparación y presentación de Estados Financieros y las Normas Internacionales de Contabilidad.

Para dar paso a la adopción de las NIIF, la Junta Directiva de Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores público en el diario de Centro América del 20 de diciembre de 2007, la derogatoria de las resoluciones publicadas el 4 junio 2001 y 16 de julio 2002.

Actualmente el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala CCPAG constituido el 28 de abril de 2005 es la entidad rectora de la profesión de Contaduría Pública y Auditoría y responsable de promover la investigación permanente de las normas y técnicas de contabilidad y auditoría. Por tal motivo convoco a la Asamblea General Extraordinaria el 11 Diciembre 2007 para discutir la adopción de las NIIF, producto de dicha asamblea el Colegio Contadores Públicos y Auditores público el 20 de diciembre de 2007 en el diario de Centro América la resolución donde se resuelve; adoptar el Marco Conceptual para la preparación y presentación de Estados Financieros y las Normas Internacionales de Información Financiera.

Normas Internacionales de Información Financiera se basan principalmente en proporcionar información financiera, los resultados, y los cambios en la posición financiera de una entidad, identificando cuatro características cualitativas principales:

- Claridad.
- Relevancia.
- Fiabilidad.
- Comparabilidad.

Estas definen las partidas básicas de los Estados Financieros y los conceptos para su reconocimiento y medición en los Estados Financieros, los elementos directamente relacionados con la posición financiera son el activo, el pasivo exigible y el patrimonio neto. Los elementos directamente relacionados con los resultados son los ingresos y gastos.

Normas Internacionales de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Empresas -NIIF para PYMES-

Para dar paso a la adopción de las Normas Internacional de Información Financiera para pequeñas y medianas entidades (NIIF para Pymes) la junta directiva del CCPAG publico la resolución de fecha 7 julio de 2010 adoptando la NIIF para Pymes.

Las NIIF para Pymes son normas autónomas diseñadas para satisfacer las necesidades capacidades de pequeñas y medianas empresa (PYMES), que se estima representan mas del 95 % de todas las empresas del mundo. La NIIF para PYMES establecen los requerimientos de reconocimientos, medición, presentación e información a revelar que se refiere a las transacciones y otros sucesos y condiciones que son importantes en los Estados Financieros con propósito de información general. También pueden establecer estos requerimientos para transacciones, sucesos y condiciones que surgen principalmente en sectores industriales específicos. La NIIF se basan en un Marco Conceptual, el cual se refiere a los conceptos presentados dentro de los Estados Financieros con propósitos de información general.

Las pequeñas y medianas entidades son las que no tienen obligación pública de rendir cuentas, publicar estados financieros con propósito de información general para usuarios externos, como los acreedores actuales o potenciales, y las agencias de clasificación crediticia.

Una entidad tiene obligación pública de rendir cuentas si manejan su patrimonio en una bolsa de valores, o tienen la intención de incursionar en una y si su principal actividad es la de mantener activos en condición fiduciaria como los bancos o las aseguradoras.

Existen diversas normas, pero las que interesan para el tema objeto de estudio son las siguientes:

a. NIC 1: Estados financieros.

Tiene como objetivo establecer las bases para la presentación de los estados financieros con propósitos de información general, a fin de asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad correspondientes a periodos anteriores, como con los de otras entidades diferentes. Para alcanzar dicho objetivo, esta norma establece, en primer lugar, requisitos generales para la presentación de los estados financieros y, a continuación, ofrece directrices para determinar su estructura, a la vez que fija los requisitos mínimos sobre su contenido. Los estados financieros reflejarán razonablemente la situación, el desempeño financiero y los flujos de efectivo de la entidad.

Según la NIC 1 los estados financieros necesitan cumplir con las normas siguientes:

- Los estados financieros se elaboran con una periodicidad mínima anual. La entidad presenta sus activos corrientes y no corrientes, así como sus pasivos corrientes y no corrientes, como categorías separadas dentro del balance.
- La entidad presenta un desglose de los gastos, utiliza para ello una clasificación basada en la naturaleza de los mismos o en la función que cumplan dentro de la entidad, dependiendo de cuál proporcione una información que sea fiable y más relevante.

- La entidad revela en las notas, información sobre los supuestos clave acerca del futuro, así como otros datos clave para la estimación de la incertidumbre en la fecha del balance, siempre que lleven asociado un riesgo significativo de suponer cambios materiales en el valor de los activos o pasivos dentro del año próximo. Una entidad revelará información que permita que los usuarios de sus estados financieros evalúen los objetivos, las políticas y los procesos que la entidad aplica para gestionar capital.

b. NIC 8: Políticas Contables, cambios en las estimaciones contables y errores.

El objetivo de esta Norma es prescribir los criterios para seleccionar y modificar las políticas contables, así como el tratamiento contable y la información a revelar acerca de los cambios en las políticas contables, de los cambios en las estimaciones contables y de la corrección de errores. La norma trata de realzar la relevancia y fiabilidad de los estados financieros de una entidad, así como la comparabilidad con los estados financieros emitidos por ésta en periodos anteriores, y con los elaborados por otras entidades.

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

- Las cuentas por cobrar de dudosa recuperación.
- La utilización de estimaciones razonables es una parte esencial de la elaboración de los estados financieros, y no menoscaba su fiabilidad.

1.7.4 Métodos para divulgar información financiera

De acuerdo a las NIIF, los métodos que pueden utilizarse para divulgar la información financiera son los siguientes:

- a. Divulgaciones en el cuerpo de los estados financieros, proporcionan descripciones narrativas o desgloses de partidas presentadas en los estados financieros. Las notas son parte integral de los estados financieros, explican las situaciones que originaron ciertos saldos así como el desglose de los mismos y proporcionan información que no puede ser comprendida fácilmente por cifras condensadas. Este método es empleado por Distribuidora La Nueva S.A. y constituyen un medio efectivo de divulgación. Su objetivo es presentar información contable en forma clara y concisa, en el propio cuerpo de los estados financieros, a través de una adecuada clasificación y segregación de cuentas, el cual deben título que incluye el nombre de la empresa y la fecha en la que se proporciona la información.

1.7.5 Definición de Control

Cepeda (1997) afirma que el control es una de las acepciones gramaticales que quiere decir comprobación, intervención o inspección. En esencia el control tiene como finalidad preservar las existencias de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados por las empresas.

Robins y Coulter (2000) afirman que el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan de trabajo adoptado, con las instrucciones emitidas con los principios establecidos, teniendo como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente, considerando que es la última fase del proceso lo cual permitirá que se cumplan los objetivos esperados.

1.7.6 Control interno

Interpretando a Cepeda, Whittington (2008) el control interno es un sistema de revisiones financieras utilizadas por las organizaciones, que por lo general lo diseña la alta gerencia para que se puedan realizar todas las operaciones administrativas, con cierto orden, para poder proteger los activos, de cualquier eventual riesgo y asegurar en la medida posible, la exactitud y

la veracidad de los registros contables; a su vez sirve como referencia o patrón de comportamiento para que los procedimientos y actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad.

El control interno se constituye en la herramienta administrativa de gestión que busca garantizar el cumplimiento de los objetivos asignados a la entidad, por las normas definidas en el marco de los principios de la gerencia que la administra. Se considera como un sistema integrado por la estructura de la empresa y los planes, normas, políticas, métodos, procesos, controles y evaluaciones que se suelen practicar dentro de la organización, para lograr que la administración de actividades y recursos, se realicen bajo los lineamientos ordenados por la dirección, pero sobre todo, enfocados al alcance de las metas y objetivos propuestos por la misma.

Charles (2001) afirma que desde el punto de vista financiero son los directores y la gerencia de la empresa quienes deben velar por la seguridad de los activos, evitar al máximo los riesgos innecesarios, evitar la concesión de créditos sin respaldo, así como la autorización de desembolsos de efectivo. Así mismo, los representantes legales o gerentes no pueden contraer préstamos sin la autorización del consejo de administración; de tal forma que el control interno se divide en dos grupos: administrativo y contable. En cuanto al administrativo, es el plan de organización, y todos los métodos que facilitan la planeación y control de la empresa (planes y presupuestos). Con relación al contable, se puede decir que comprende métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables.

Un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo beneficio. La premisa que debe sobresalir al momento de establecer el control interno es un diseño que sea factible de implementación y con beneficios que superen el costo inicial del mismo. Es importante mencionar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

1.7.6.1 Debilidades del control interno

Catacora (1,997) afirma que las debilidades del control interno son:

- a. Promover la operación y utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficacia y eficiencia de la organización.
- b. Garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales se pueden ver perturbados por errores y omisiones, presentándose en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, viéndose afectado por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia. Si no se establecieran medidas para el control de las cuentas por cobrar, los resultados de la empresa podrían verse afectados.
- c. Resguardar los activos contra la situación que se considere en peligro de pérdida, es decir, que si a menudo se presenta esta situación, se debe tratar de eliminar o reducirlas al máximo, su idea es tratar de fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones que el desempeño realizado por las políticas fijadas de la organización. En la empresa, se han encontrado estafas y créditos ficticios que afectan los activos de la misma.
- d. Mantener a la administración informada del manejo operativo y financiero y que dicha información sea confiable y llegue en el momento más oportuno, para permitir a la gerencia tomar decisiones adecuados a la situación real que está atravesando la empresa.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas con el fin de adoptar las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores. La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

1.7.6.2 Elementos de control interno

Cepeda (1997) Afirma que los elementos principales del control interno son los siguientes:

- a. Formulación de planes operativos, que resulten necesarios para la obtención de resultados favorables para la empresa, a este proceso se le denomina planificación. Dentro de estos planes operativos se encuentran las metas y los objetivos, los que a su vez se clasifican en general y específicos.
- b. Definición de políticas como guías de acción y procedimientos, necesarios para la ejecución de los procesos en las diferentes actividades que se realizan.
- c. Adopción de un sistema de organización adecuado para la ejecución de los planes trazados por la administración de la empresa, que conlleven la rectificación de las divergencias encontradas, al final de un ejercicio determinado.
- d. Delimitación precisa de la autoridad y niveles de responsabilidad, así como una adecuada segregación de funciones y niveles de responsabilidad y autoridad, con relación a las actividades de la empresa.
- e. Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos, tales como: las disponibilidades de efectivo, propiedad planta y equipo, recurso humano, ventajas empresariales, disponibilidades de inventario, y otros.

1.7.6.3 Políticas de control interno

Coopers y Lybrand (2002) sostienen que la administración posee algunos criterios, los cuales son la base para el establecimiento de un buen control interno y necesario para que el proceso rinda su cometido; se mencionan a continuación algunas de estas características:

- a. Oportuno: presentación a tiempo de los resultados obtenidos, no antes ni después, porque se desconocerán los verdaderos alcances o será tarde para la toma de decisiones.
- b. Objetivo y realista: para que el control interno sea útil, este debe señalar resultados correctos, sin desviaciones, ni alteraciones. Los resultados deben ser valorados bajo los mismos parámetros, sin exageraciones o información alejada de la realidad.

Elaboración en forma oportuna del informe, el cual debe contener los hallazgos determinados en el rubro de cuentas por cobrar, se consigna la información precisa y confiable que permita la toma de decisiones al Consejo Superior.

La clasificación del control interno puede ser utilizada de manera preventiva o como seguimiento a un problema para la detección de las causas que lo originan. El control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Este sistema de control es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

La diferencia entre el control interno en una entidad orientada a prevenir y una orientada a detectar errores e irregularidades, es la intencionalidad del hecho; el término “error” se refiere a omisiones no intencionales, e “irregular” se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos brindan una confianza razonable de que los estados financieros son elaborados bajo un esquema de control que disminuye la probabilidad de errores sustanciales en los mismos. El sistema de control interno debe estar preparado para descubrir o evitar cualquiera que se relacione con falsificación o fraude y aunque posiblemente los montos no sean significativos o relevantes con respecto a los estados financieros, es importante que estos sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen implicaciones sobre la correcta conducción del negocio.

1.7.6.4 Control interno como sistema

Murdick (2004) afirma que la importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones se incrementó en los últimos años, debido a lo práctico que resulta medir la eficiencia y la productividad al momento de implementarlo; en especial si se centra en las actividades básicas que realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

La empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conoce la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión. Por consiguiente, el control

interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos; verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables; así como para la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones, y para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

De lo anterior se desprende que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización. Siendo así, resulta claro que esos cambios se logran al implementar y adecuar controles internos, capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa.

Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplen con las expectativas planeadas. De igual manera señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración. Un sistema de control interno tendrá como todo sistema, las etapas siguientes:

- a. Entrada: considerada como la planeación de los objetivos, programas, presupuestos y todos los aspectos que se esperan alcanzar. Se toman en cuenta los estándares, las evaluaciones y la propia recopilación de datos.
- b. Proceso: análisis de la información, comparaciones y evaluaciones de cumplimiento.
- c. Resultados: son las conclusiones que se obtienen del procesamiento de la información anterior, lo cual permite comparar el resultado obtenido contra lo esperado en los planes.
- d. Retroalimentación: cierra el ciclo del sistema, al obtener resultados estos se toman como parámetros en la toma de decisiones, para mejorar los procesos y, sobre todo para corregir las posibles desviaciones.

1.7.7 Registro

Kothler (1994) afirma que el registro contiene o justifica una transacción, asiento o cuenta; es el que contiene o comprueba algunas o todas las actividades de una empresa. Está destinado a

asentar consecutivamente cualquier clase de transacción, con indicación de los detalles esenciales que puedan necesitarse para su consulta posterior.

1.7.8 Políticas Contables

Catacora (1996) afirma que una política contable se establece con la finalidad de regular toda actividad referente a los registros, tratamiento y presentación resumida de las transacciones financieras. Las políticas contables se encuentran establecidas en manuales que por lo general son manejados por la alta gerencia.

1.7.9 Segregación de funciones

Catacora (1997) afirma que la segregación de funciones es un método que usan las organizaciones para separar las responsabilidades de las actividades que intervienen en la elaboración de diversas atribuciones dentro de la empresa, incluyendo la custodia de activos. También representa una actividad de control clave que afecta a todas las aseveraciones en los estados financieros.

Una segregación de funciones inapropiada puede originar debilidades materiales o deficiencias significativas en los controles internos. Esto es porque dichas deficiencias pueden resultar en una mayor posibilidad de fraude, errores, o irregularidades en los procesos, en el procesamiento de transacciones y en los reportes financieros.

Capítulo 2

Marco Metodológico

2.1 Tipos de investigación

La investigación implica indagar de manera sistemática y minuciosa acerca de un nuevo conocimiento. Es un proceso que precisa de un método, y este a su vez requiere de procedimientos tendientes a resolver problemas y esclarecer dudas.

Existen diferentes tipos de investigación, sin embargo, en por el objetivo de la investigación del tema de estudio, se aplicó la investigación cualitativa, ya que se buscó en todo momento transformar la situación actual de la empresa, con base en el análisis e interpretación de los datos recopilados a través de diversas técnicas.

Dentro de la investigación cualitativa se contemplan, por la metodología utilizada, dos tipos de investigación, la cuales se entremezclaron para obtener los resultados del presente informe.

a. Investigación explicativa

Se denomina investigación explicativa porque el objetivo central es proveer modelos teóricos generales que permitan prever los problemas, dentro del área a la cual se refiere la investigación.

b. Investigación descriptiva

El objetivo de este tipo de investigación consiste en determinar ciertas situaciones, circunstancias, comportamientos y costumbres a través de un relato lo más exacto posible de las actividades, personajes, lugares, procedimientos, y otros que confirmen los hechos. Además, permite recoger datos sobre la base de una teoría; exponer y resumir información de manera cuidadosa y analizar minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

2.2 Sujetos de la investigación

La investigación efectuada en Distribuidora La Nueva S.A., incluyó diversos departamentos, sin embargo, para la recolección de datos se consideró solo al personal administrativo relacionado con los procesos objeto de estudio (vea Cuadro 1).

Cuadro 1
Sujetos de la investigación

Departamento	Puesto	Actividades
Compras	Jefe de Compras	Cotiza, hace requisiciones y compra artículos.
Ventas	Jefes de Ventas	Controla las ventas diarias; otorga bonificaciones a clientes estratégicos (con base en un plan promocional); realiza supervisiones físicas de campo; elabora informe de clientes morosos.
Recursos Humanos	Analista de Recursos Humanos	Selecciona al personal; conforma el expediente de los empleados; aplican sanciones administrativas; controla vacaciones; programa actividades recreativas.
Créditos	Supervisor/ Encargado de Créditos	Analiza solicitudes de créditos; planifica la gestión de cobros; genera reportes; revisa la emisión de facturas; da seguimiento a los clientes morosos.
Contabilidad	Analista de Contabilidad	Revisa pólizas; hace conciliaciones bancarias e inventarios; paga impuestos; analiza estados financieros; integra cuentas; archiva documentos.
Control Interno	Jefe y Supervisor de Auditoría	Fiscaliza el producto terminado; interviene rutas de venta; hace revisiones de campo al producto bonificado y canje de producto en mal estado.

Fuente: elaboración propia.

2.3 Instrumentos

La evaluación del Departamento de Créditos, requiere herramientas que permitan obtener información de los procesos de cada área, por tal motivo se utilizaron los instrumentos que a continuación se detallan:

a. Entrevista

Se entrevistó al Jefe del departamento de Créditos y a los encargados del control y manejo de las cuentas por cobrar, lo cual permitió conocer cómo se maneja este rubro en la Distribuidora La Nueva S.A. Vea Anexo 9.

b. Cuestionario

Se aplicó un cuestionario a los supervisores responsables de los departamentos de Créditos, Liquidaciones, Control Interno y Contabilidad para ampliar el conocimiento sobre el tema objeto de investigación. Vea Anexo 11.

c. Análisis FODA

Se aplicó dicho análisis al Departamento de Créditos, por la relación directa con el tema de estudio.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Estabilidad Laboral	Carece de capacitaciones al personal de créditos para seguimiento a la cartera en mora.	Los fraudes y las estafas a nivel interno y externo	Oportunidad de crecimiento y desarrollo
Solvencia de capital para inversión	El área de liquidaciones no cuentan con controles administrativos adecuados	El contrabando de productos similares que existe en el mercado	Cuenta con activos fijos para la comercialización
Innovación constante en el área de diseño de nuevos productos	No hay procedimientos y manuales establecidos para el área de bodega.	Falta de seguridad en el país.	Implementar procesos de recuperación de cartera
Control de inventarios eficientes.	Personal de Créditos no aplica los procesos adecuados	Poca Seguridad Industrial con que cuenta la empresa.	Capacitar y desarrollar carrera en los empleados
Altos estándares de capacitación y desarrollo laboral	Existencia de Cartera en Mora	Flota de Vehículos no reciente	Se cuenta con área de Control Interno para verificar procedimientos
Buen manejo de política fiscal y tributaria	Carece de controles en los procedimientos de registro y cobro por parte del Depto. de créditos y cobros	La Poca Seguridad Industrial con que cuenta la empresa.	Reducir a un mínimo la cartera en mora.

d. Narrativas

Se utilizaron para conocer los procedimientos del manejo de las cuentas por cobrar, ejecutados por el personal del Departamento de Créditos. Vea Anexo 10

e. Pruebas a las Notas de Crédito.

Se solicitaron las notas de crédito para:

- Comparar los registros con los libros o reportes auxiliares respectivos.
- Comprobar cálculos y sumas en las Notas de Crédito.
- Verificar que las mismas estén aprobadas por el Consejo de Administración Superior.
- Revisar que la aplicación de los descuentos en relación de precio, se encuentran acreditados con los productos originales facturados,
- Comprobar que son autorizados mediante un plan promocional, por las respectivas gerencias de Mercadeo y Créditos.

f. Pruebas de facturación.

Se solicitaron las facturas para:

- Comprobar los cálculos y sumatorias.
- Verificar si los descuentos están debidamente autorizados por la gerencia de comercialización y créditos.
- Comprobar su oportuno y exacto registro en la contabilidad y libros auxiliares.

g. Pruebas de auditoría

Se aplicaron las pruebas de auditoría conforme el detalle del Cuadro 2.

Cuadro 2
Pruebas de auditoría

No.	Pruebas de Auditoría	Motivo de la prueba realizada
1	Corte de Formas	Establecer que todas las operaciones contables hayan sido registradas en el periodo que corresponde.
2	Arqueo a Cartera de Créditos	Verificar que todas las cuentas por cobrar que aparecen en la contabilidad cuenten con su respectivo documento de soporte para poder ser cobradas legalmente, en caso sea necesario.
3	Circularización a Clientes	Verificar que los saldos que muestran los registros de la empresa coinciden con lo que aparece en la contabilidad de los clientes y determinar el origen de las diferencias.
4	Revisión a límites de créditos autorizados	Determinar que se cumpla el tope crediticio con que cuenta el titular de la cuenta.
5	Arqueo a expedientes de clientes sujetos a crédito	Verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos por la empresa, para el otorgamiento de crédito.
6	Revisión a Pagos Posteriores	Verificar que todos los pagos se registran en forma oportuna y al cliente que corresponde.

Fuente: elaboración propia.

2.4 Aportes

2.4.1 A la empresa

Identificar los puntos de riesgo en el manejo y control de las Cuentas por Cobrar, por parte del Departamento de Créditos y con ello, proponer cambios y actualizaciones al Manual de procedimientos para lograr una eficiente gestión administrativa y financiera.

2.4.2 A la Universidad Panamericana

Aportar a la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Panamericana, un documento de consulta para las futuras cohortes de estudiantes, considerando que contiene información respaldada no solo en la teoría investigada, sino además en la experiencia real.

2.4.3 Al País

Para lograr que el desarrollo del mismo sea mejor al aplicar un sistema de control en las diferentes áreas, a efecto de garantizar el buen desarrollo de todas las empresas guatemaltecas.

2.4.4 Al estudiante

Poner en práctica los conocimientos obtenidos durante la formación académica, y a través de la Práctica Empresarial Dirigida.

Capítulo 3

Resultados y análisis de la investigación

Durante el trabajo de campo, se emplearon varios instrumentos de medición que evaluaron algunos aspectos, tales como la base legal de la empresa, su organización administrativa, el sistema contable y su desempeño económico financiero. Se revisaron datos del período comprendido del uno de enero al treinta y uno de diciembre de dos mil trece y de dos mil catorce. Se tomaron en cuenta aspectos financieros, económicos, tributarios y de auditoría. A continuación se detallan los aspectos más relevantes de la investigación; se toman en cuenta resultados y aspectos evaluados.

3.1 Resultados de la investigación

Luego de realizados el análisis general y el diagnóstico integral de la empresa, se logró establecer que la comercialización de bebidas, de acuerdo a la industria a la que pertenece, es eficiente. Además, se confirmó que los índices de comercialización posicionan a la Distribuidora La Nueva S.A. como líder del mercado. Así mismo, se determinó que contribuye grandemente a la economía y que genera fuentes de trabajo e infraestructura a nivel nacional.

En cuanto a las debilidades del Control de las Cuentas por Cobrar, se detectaron como más relevantes, las que se enuncian en el Cuadro 3.

Cuadro 3

Debilidades en el Control de las Cuentas por Cobrar

No	Debilidades	Consecuencias para la empresa
1	Se determinó que el Manual de Cuentas por Cobrar carece de procedimientos actualizados para el adecuado control y manejo de las cuentas por cobrar.	Sin procedimientos cada empleado aplica diversos criterios en el desarrollo de sus labores, ello provoca que no sea factible la detección oportuna de posibles problemas. Además, ésta debilidad puede ser utilizada para beneficio personal, así como incurrir en contingencias fiscales por desconocimiento de quien lleva a cabo el procedimiento.
2	Al momento de realizar el arqueo a los documentos que respaldan a la Cuenta Corriente, se determinó el faltante de facturas cambiarias por un total de Q. 285,000.00.	Cobros ya realizados a los clientes, sin embargo no han sido registrados contablemente, lo cual representa un desfaldo para la empresa.
3	Existen créditos ficticios por Q. 150,000 al momento de realizar la confirmación de los saldos con los clientes.	Fraude a la empresa, por incumplimiento de las obligaciones contractuales, que incluye a las contrapartes con las cuales se relaciona.
4	Concentración de funciones en el proceso de cobro de créditos otorgados, ya que es el personal del Departamento de ventas quien contacta al cliente, recaba la información, autoriza el crédito, vende y cobra las ventas.	El personal de la empresa, en virtud del puesto que posee, puede aprovechar su cargo para atentar contra el patrimonio de la empresa, considerando las múltiples atribuciones que realiza.

Fuente: elaboración propia.

3.2 Análisis de los resultados

3.2.1 Aspectos fiscales

Los procedimientos efectuados para la recopilación de datos fueron los siguientes:

- a. Se evaluó el plan de organización en materia tributaria; los métodos y procedimientos adoptados por la empresa en su función de contribuyente y agente de retención, así como la documentación que ampara el estatus legal.
- b. Se verificaron las declaraciones de pago de impuestos y las planillas del seguro social. Se prestó especial atención al marco fiscal, para corroborar si la entidad cumple con sus obligaciones ante el estado de Guatemala en materia de impuestos, tasas y contribuciones.
- c. Se procedió a verificar que los documentos contables llenen los requisitos legales, que cumplan con la observancia de los aspectos fiscales y que tengan suficiente información de soporte las transacciones realizadas.
- d. Se comprobó que los ingresos estén respaldados con la facturación, que los costos y gastos tengan documentación que respalde las compras, tales como emisión de cheques, facturas de compra y recibos de caja que amparen el pago de las obligaciones, según establece el Código de Comercio, ratificado por el Congreso de la República con el Decreto No. 2-70.

Como resultado de la revisión de documentos se pueden hacer las afirmaciones siguientes:

- a. Se confirmó, en materia de importaciones, que los impuestos de nacionalización están debidamente pagados en las aduanas fiscales.
- b. Se comprobó la idoneidad de las personas que realizan los cálculos y determinan la base imponible, su cuantía o en su defecto, se procede a declarar la inexistencia de la obligación tributaria.
- c. Los cálculos y registros de todas las inversiones que se realizan son revisados por el Departamento de Contabilidad.

- d. Se comprobó que la base de los cálculos está fielmente reflejada en los registros contables. Las declaraciones de pago de impuestos incluyen los anexos que la administración tributaria requiere y cumplen con la observancia de los aspectos fiscales.
- e. Los estados financieros de la empresa, están presentados de acuerdo a las Normas Internacionales de Contabilidad, y son auditados por una Firma de Auditoría.
- f. Se comprobó que la empresa carece de infracciones tributarias y sanciones porque durante su vida productiva ha cumplido con todas las obligaciones tributarias correspondientes.
- g. Se corroboró que la empresa está inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), en el régimen de grandes especiales, por lo que está sujeta a ser fiscalizada continuamente. Se tiene en cuenta que puede ser citada a las oficinas tributarias para informar, demostrar o aclarar situaciones relacionadas con los impuestos.
- h. Se comprobó que un Comité de créditos, integrado por Administración, Gerencia Comercial, Créditos y Auditoría revisan en el mes de octubre de cada año, los saldos de créditos que no pudieron ser recuperados mediante las vías administrativa y legal. Posteriormente, el Departamento de Créditos traslada el caso, mediante un dictamen hecho por un abogado al Consejo de Administración Superior, para su respectiva aprobación referente a la rebaja de saldos incobrables del Control Auxiliar de Cuenta Corriente, utilizando el método indirecto.
- i. Se comprobó que Distribuidora La Nueva S.A. cumple con las obligaciones de retención de cuotas patronales y laborales.
- j. Se observó que la empresa mantiene un correcto seguimiento de las leyes fiscales, tales como las que se enlistan en el Cuadro 4

Cuadro 4
Obligaciones tributarias

No.	Obligación tributaria	Decreto	Frecuencia de pago
1	Impuesto Sobre la Renta -ISR-	Decreto 10-2012	Trimestral
2	Impuesto de Solidaridad -ISO-	Decreto 73-2008	Trimestral
3	Impuesto al Valor Agregado -IVA-	Decreto 27-1992	Mensual
4	Impuesto Bebidas Alcohólicas	Decreto 21-2004	Mensual

Fuente: elaboración propia.

- k. Se comprobó que la organización como contribuyente, cumple correctamente con todos los impuestos y no mantiene denota condiciones, situaciones o contingencias fiscales que generen incertidumbre sobre una posible pérdida. Aun así, es necesario tomar en cuenta que por el tema de criterio que maneja la administración tributaria, siempre hay riesgo de sufrir ajustes en las declaraciones.

3.2.2 Aspectos contables y de auditoría

Se revisó no sólo la documentación contable sino también los estados financieros del período comprendido del uno de enero al treinta y uno de diciembre de los años dos mil trece y dos mil catorce, los cuales están presentados de acuerdo a las Normas Internacionales de Contabilidad; son revisados por Auditoría Interna Corporativa y, posterior a ello, son auditados por una firma de auditoría externa contratada por la empresa.

El Cuadro 5 presenta la integración de los estados financieros, del periodo 2013 y 2014, con los cuales se realizó el análisis general de la empresa.

Cuadro 5
Análisis Vertical Comparativo
Distribuidora La Nueva S.A.

Balance General

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2013 y 2014

Cifras expresadas en quetzales					
Año 2013			Año 2014		Variaciones
Activo	Valor	Análisis en %	Valor	Análisis en %	
Corriente	23,576,271	91.37%	26,835,056	91.43%	0.06%
Caja y Bancos	4,316,446	16.73%	4,856,002	16.55%	-0.18%
Inversiones a corto plazo	3,507,421	13.59%	4,033,534	13.74%	0.15%
Cuentas por cobrar	11,341,040	43.95%	12,928,786	44.05%	0.10%
Otras cuentas por cobrar	121,242	0.47%	136,397	0.46%	-0.01%
Créditos fiscales	752,950	2.92%	850,834	2.90%	-0.02%
(-) Reserva cuentas incobrables	340,231	1.32%	384,461	1.31%	-0.01%
Inventarios	3,196,941	12.39%	3,644,513	12.42%	0.03%
No corriente	2,208,797	8.56%	2,495,941	8.50%	-0.06%
Propiedad, planta, equipo neto	2,208,797		2,495,941		
Otros activos	16,921	0.07%	19,459	0.07%	
Depósitos en garantía	16,921		19,459		
TOTAL ACTIVO	25,801,989	100%	29,349,926	100%	
PASIVO					
Corriente	7,088,129	27.47%	7,983,437	27.20%	-0.27%
Obligaciones fiscales	3,840,798	14.89%	4,320,898	14.72%	-0.17%
Cuotas IGSS por pagar	64,095	0.24%	73,709	0.25%	0.01%
Proveedores	2,414,351	9.36%	2,716,145	9.25%	-0.11%
Cuentas por pagar	768,885	2.98%	872,685	2.97%	0.01%
No corriente	2,943,453	11.41%	3,335,630	11.37%	0.04%
Préstamos a largo plazo	995,255	3.86%	1,114,685	3.80%	-0.06%
Provisiones laborales	1,948,198	7.55%	2,220,945	7.57%	0.02%
TOTAL PASIVO	10,031,582	38.88 %	11,319,067	38.57%	
CAPITAL					
CAPITAL	15,770,407	61.12%	18,030,859	61.43	0.31
Capital autorizado	4,255,000	16.49%	4,255,000	14.50%	-1.99%
Reserva legal	1,063,750	4.12%	1,063,750	3.62%	-0.85%
Utilidades retenidas	2,854,975	11.06%	3,388,327	11.54%	0.48%
Resultado del ejercicio	7,596,682	29.44%	9,323,782	31.77	2.33%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	25,801,989		29,349,926.00		Q3,547,937

Fuente: elaboración propia, con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

Cuadro 6
 Análisis vertical comparativo
 Distribuidora La Nueva S.A.
 Estado de resultados
 Del 01 de enero al 31 de diciembre 2013 y 2014

Cifras expresadas en quetzales					
Año 2013			Año 2014		Variación
Ingresos	Valor	Análisis en %	Valor	Análisis en %	
Ingresos brutos	65,700,592	100.00%	71,942,148	100.00%	0.00%
Devoluciones y rebajas	181,376	0.27%	208,582	0.29%	-0.02%
Ingresos netos	65,519,216	99.73%	71,733,566	99.71%	0.02%
Costo de Ventas	50,528,420	76.90%	53,800,177	74.78%	2.12%
Utilidad bruta	14,990,796	22.83%	17,933,390	24.93%	-2.10%
Gastos de operación	3,660,752	5.57%	4,026,828	5.60%	-0.03%
Utilidad en operación	11,330,044	17.26%	13,906,562	19.33%	-2.07%
(+) Otros productos financieros	8,288	0.01%	9,531	0.01%	0.00%
Utilidad antes impuesto	11,321,756	17.25%	13,916,093	19.34%	-2.09%
Impuesto sobre la renta por pagar (28%)	3,174,733	4.83%	3,896,506	5.42%	-0.59%
Utilidad después de impuesto	8,147,023	11.56%	10,019,586.99	12.96%	-1.40%

Fuente: elaboración propia, con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

Cuadro 7
Análisis horizontal
Distribuidora La Nueva S.A.
Balance General 2013-2014
Cifras expresadas en quetzales

Descripción de las cuentas	Año 2013	Año 2014	Variación	
ACTIVO				
Corriente	23,576,271	26,834,526	3,258,255	13.82%
Caja y bancos	4,316,446	4,856,001	539,555	12.51%
Inversiones a corto plazo	3,507,421	4,033,534	526,113	15.00%
Cuentas por cobrar	11,341,040	12,928,785	1,587,745	14.00%
Otras cuentas por cobrar	121,242	136,397	15,155	12.50%
Créditos fiscales	752,950	850,833	97,883	13.00%
(-) Reserva cuentas incobrables	340,231	384,461	44,230	13.00%
Inventarios	3,196,941	3,644,512	447,571	14.00%
No corriente	2,208,797	2,495,940	287,143	13.00%
Propiedad, planta equipo neto	2,208,797	2,495,940		
Otros activos	16,921	19,459	2,538	15.00%
Depósitos en garantía	16,921	19,459		
TOTAL ACTIVO	25,801,989	29,349,925	3,547,936	13.75%
PASIVO				
Corriente	7,088,129	7,983,436	895,307	12.63%
Obligaciones fiscales	3,840,798	4,320,897	480,099	12.50%
Cuotas IGSS por pagar	64,095	73,709	9,614	15.00%
Proveedores	2,414,351	2,716,145	301,794	12.50%
Cuentas por pagar	768,885	872,685	103,800	13.50%
No corriente	2,943,453	3,335,630	392,177	13.32%
Préstamos a largo plazo	995,255	1,114,685	119,430	12.00%
Provisiones laborales	1,948,198	2,220,945	272,747	14.00%
TOTAL PASIVO	10,031,582	11,319,066	1,287,484	12.83%
CAPITAL	15,770,407	18,030,859	1,260,452	14.33%
Capital autorizado	4,255,000	4,255,000	-	0.00%
Reserva legal	1,063,750	1,063,750	-	0.00%
Utilidades retenidas	2,854,974	3,388,326	533,352	13.84%
Resultado del ejercicio	7,596,682	9,323,782	1,727,100	22.73%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	25,801,989	29,349,925	3,547,936	13.75%

Fuente: elaboración propia con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

Cuadro 8
 Análisis horizontal
 Distribuidora La Nueva S.A.
 Estado de resultados 2013-2014
 Cifras expresadas en quetzales

Descripción de las cuentas	Año 2013	Año 2014	Variación	
			Absoluta	Relativa
Ventas	65,700,592	71,942,148	6,241,556	9.50%
Devoluciones y Rebajas	181,375	208,582	27,206	15.00%
Ingresos Netos	65,519,216	71,733,566	6,214,349	9.48%
Costo de Ventas	50,528,420	53,800,176	3,271,756	6.48%
Ganancia Bruta	14,990,796	17,933,389	2,942,593	19.63%
Gastos de Operación	3,660,752	4,026,827	366,075	10.00%
Gastos y productos finan.	8,288	9,531	1,243	15.00%
U a Impuestos y Reserva	11,338,331	13,916,093	2,577,761	22.73%
Impuesto s/ la Renta 28%	3,174,732	3,896,506	721,773	22.73%
Reserva Legal	566,916	695,804	128,888	22.73%
Ganancia Neta	7,596,682	9,323,782	1,727,100	22.73%

Fuente: elaboración propia con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

El análisis horizontal y vertical del Balance General, para 2013- 2014 expresa que al comparar los porcentajes que representan, tanto las cuentas de activo fijo como la de activo corriente, evidencian que en ambos períodos la inversión ha estado dirigida al activo corriente. Además demuestra que:

- a. El activo corriente representa el 91.43 % del total del activo.
- b. En el pasivo los recursos propios son mayores a los recursos ajenos.
- c. Al relacionar los derechos y las obligaciones, se observa que el activo fijo no utiliza fuentes de financiamiento, lo que provoca una buena estabilidad para la empresa en ambos períodos.
- d. El activo fijo representa el 8.50 % del total del activo.

- e. Caja y Bancos se encuentra conformada por efectivo y rubros de depósitos monetarios, ubicados en Banco G&T Continental y Banrural, y supervisados por la Superintendencia de Bancos de Guatemala.

Al 31 de diciembre 2014 se realizaron Conciliaciones Bancarias, correspondientes al mes de diciembre, las cuales fueron revisadas por Auditoría Interna, como parte del control interno. El análisis vertical de Caja y bancos representa el 16.55 % del total de activo, siendo la integración la siguiente.

Cuadro 9

Integración de Caja y Bancos de Distribuidora La Nueva S.A.

Banco y No. de Cuenta	Efectivo en Cuentas
Efectivo	Q 38,000.00
G&T Continental, Cuenta No. 241066875-5	Q 1,530,000.25
Banco Industrial, Cuenta No. 679897787-9	Q 1,550,000.00
Banrural, Cuenta No. 485968431-2	Q 1,738,001.50
Total Caja y Bancos	Q 4,856,001.75

Fuente: elaboración propia, con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

Cuadro 10

Integración de Cartera de Créditos

Distrito de Ventas	Créditos otorgados pendientes de recuperar
Distrito "A"	Q. 3,500,000.00
Distrito "B" Walmart	Q. 6,250,375.95
Distrito "C"	Q. 3,178,409.65
Total Carteras de Créditos	Q. 12,928,785.60

Fuente: elaboración propia, con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

En las cuentas por cobrar se encuentran créditos otorgados a clientes de Distribuidora La Nueva S.A., la labor de recuperación está a cargo de la fuerza de ventas en conjunto con el Departamento de Créditos.

El análisis vertical de las Cuentas por Cobrar representa el 44.05 % del total del activo. En relación al activo total, la cuenta por cobrar aumentó en un 14%. Relacionado con el aumento en las ventas demuestra eficiencia en su manejo, evidencia un aumento en la demanda del producto.

El rubro de Inventarios representa el 12.42 % del total del activo (Vea Cuadro 11). En ambos períodos, el pasivo corriente es menor al activo corriente. Con este resultado es indudable que los activos generan una suficiente rentabilidad como para satisfacer las aspiraciones de los socios y cubrir los costos de los pasivos.

Cuadro 11

Comparativo anual al rubro de inventarios

Año	Activo Corriente	Pasivo Corriente	Variación	%
2013	Q 23,576,271.00	Q 7,088,129.00	Q 16,488,142.00	2%
2014	Q 26,834,526.02	Q 7,983,436.75	Q 18,851,089.27	2%

Fuente: elaboración propia con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

Los activos intangibles aumentan un 13%, ya que la empresa no cuenta con activos fijos y utiliza el leasing para la flotilla de vehículos, por lo que ese aumento representa la inversión en nuevo software financiero.

El análisis horizontal y vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias, 2013-2014 indica que:

- a. Las ventas netas aumentaron en relación con el año anterior en un 9.50%, debido al lanzamiento de nuevos productos en el mercado, reducción de costos y crecimiento de demanda.

- b. El costo de ventas sube debido a la demanda mencionada anteriormente en un 6.48%, por un buena gestión de compras, por trabajar con mercadería para devolución y mercadería en promoción.
- c. El gasto de ventas y gastos administrativos suben en un 10%, derivado al incremento del personal y la publicidad (se realizó una inversión en promociones de diversas marcas que generaron el volumen de venta).
- d. El impuesto sobre la renta también sube debido al aumento en las utilidades antes del impuesto y participaciones que generó la empresa.
- e. La utilidad neta aumentó en un 22.73% porque se generaron más ventas netas.

Con base en la recopilación de información, puede afirmarse que Distribuidora La Nueva, S.A.:

- a. Cuenta con sistema propio para operar la contabilidad. Actualmente se utiliza el SIAC.
- b. Opera de forma manual y mecánica los procesos administrativos y contables.
- c. No se manejan presupuestos en la contabilidad, aunque la gerencia sí lleva sus propias proyecciones.
- d. Se efectúan conciliaciones bancarias mensuales y quincenales.
- e. Se hacen provisiones mensuales de gastos, las cuales incluyen a proveedores, IGSS y clientes.

3.2.3 Aspectos económicos y financieros

La empresa se ha caracterizado por mantenerse solvente ya que ha demostrado una alta estabilidad financiera. Por lo anterior, los índices financieros se midieron en relación al resultado que se refleja en los estados financieros, a través de un análisis horizontal, los cuales se comparan en los períodos 2013-2014.

3.2.4 Razones financieras

Con datos de los estados financieros, correspondientes al periodo del 1 de enero de 2013 al 31 de diciembre de 2014, se calcularon las razones financieras para evaluar el grado de liquidez, operación y rentabilidad que se presentan a continuación.

a. Razones de solidez

- Capital Neto de Trabajo (CTN)

Es útil solo en el caso de comparar la liquidez de la empresa en relación con el tiempo. Para determinar el CTN de la empresa se restó del activo corriente el pasivo corriente.

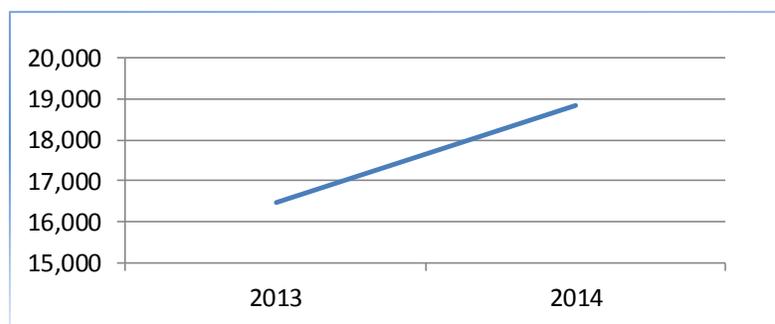
$$\text{CTN} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

En 2013 el Capital Neto de trabajo es: Q 23,576,271 – Q 7,088,129 = **Q 16,488,142**

En 2014 el Capital de trabajo es: Q 26,834,526 – Q 7,983,436 = **Q 18,851,089**

Los resultados demuestran que el capital neto de trabajo aumentó en un 14.33%, derivado del aumento en las ventas (contado y crédito) y representa el monto de los recursos que la empresa tiene destinado para cubrir las erogaciones necesarias para su operación. Vea Gráfica 1.

Gráfica 1
Comparativo-Capital Neto de Trabajo
Distribuidora La Nueva, S. A.
Período 2013-2014



Fuente: elaboración propia, con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

- Razón circulante -RC-

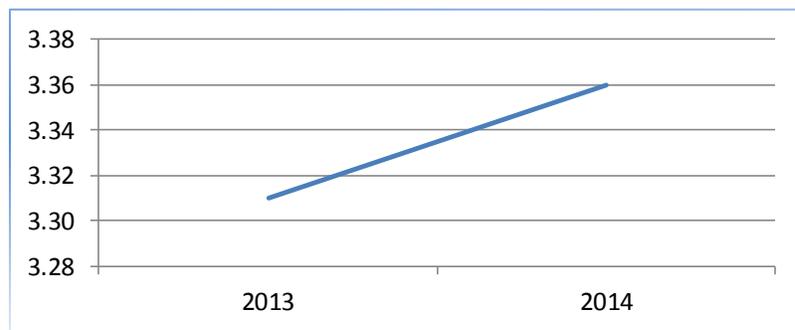
$$RC = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

En 2013 la razón circulante o índice de solvencia: Q 23,576,271/ Q 7,088,129 = **3.33**

En 2014 la razón circulante o índice de solvencia: Q 26,835,056/ Q 7,983,436 = **3.36**

El índice que resulta, refleja que la empresa cuenta con suficientes recursos para cubrir las obligaciones a corto plazo, ya que por cada Q2.00 en el pasivo corriente se tienen Q3.36 en el activo corriente. Según la Gráfica 2, en 2014 se presenta una mayor solvencia. El índice no presenta mayor variación debido a que aumentaron las ventas y también los pasivos, en iguales proporciones.

Gráfica 2
Comparativo-Razón circulante
Distribuidora La Nueva, S. A.
Período 2013-2014



Fuente: elaboración propia, con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

- Razón de la prueba del ácido

Es una guía algo más precisa para la liquidez. También conocida como la razón rápida. Se calcula con la fórmula siguiente.

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

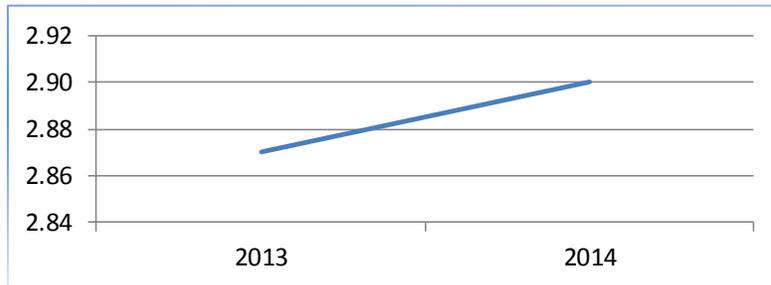
Esta razón es similar a la razón circulante, excepto que excluye los inventarios, tal vez la parte menos líquida de los activos circulantes del numerador. Esta razón se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones circulantes, por lo que proporciona una medida más correcta de la liquidez que la razón circulante.

En 2013 el índice de prueba ácida es: $Q\ 23,576,271 - 3,196,941 / Q\ 7,088,129 = 2.87$

En 2014 el índice de prueba ácida es: $Q\ 26,835,056. - 3,644,512 / Q\ 7,983,436 = 2.9$

El cociente que resulta indica que Distribuidora La Nueva S.A. puede cubrir de forma inmediata las obligaciones a corto plazo, sin recurrir a la venta de los inventarios, ya que en el período 2014, por cada Q1.00 que se debe cubrir, se tiene Q2.90. Es una empresa con una liquidez razonable. Vea Gráfica 3.

Gráfica 3
Comparativo-Prueba de ácido
Distribuidora La Nueva, S. A.
Período 2013-2014



Fuente: elaboración propia, con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

b. Razones de actividad

- Período promedio de cobranza -PPC-

El período promedio de cobranza indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar están en circulación, es decir, el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo. Las ventas promedio diarias son el total de ventas anuales divididas entre 360 días.

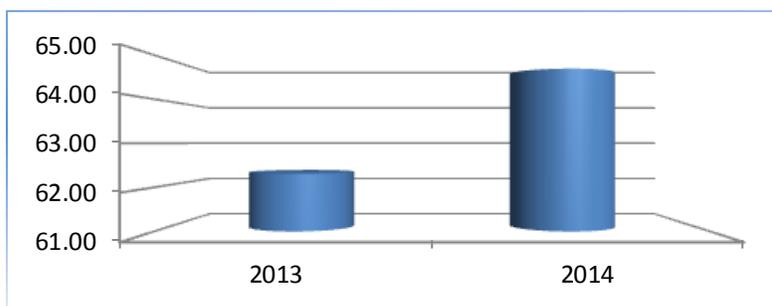
$$\text{Período de Cobranza promedio} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Promedio diarias}}$$

En 2013 el período de cobranza es: $Q 11,341,040 / (65,519,216 / 360) = 62 \text{ días}$

En 2014 el período de cobranza es: $Q12,928,785 / (71,942,148. / 360) = 65 \text{ días}$

El cociente que resulta es de 62.31 para el período de 2013, mientras que el resultado es de 65 días para el período de 2014; esto indica que la cartera de clientes presenta un promedio de pago de 65 días, mientras que el año anterior el cobro se realizaba cada 62 días. El cobro de la cartera se realiza de forma más lenta. Ver Gráfica 4.

Gráfica 4
Comparativo-Período de cobranza promedio
Distribuidora La Nueva, S. A.
Período 2013-2014



Fuente: elaboración propia, con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

- Razón de rotación de las cuentas por cobrar -RCC-

Cuando las cifras de ventas para un periodo no están disponibles, se recurre a las cifras totales de ventas. La cifra de las cuentas por cobrar utilizada en el cálculo generalmente representa las cuentas por cobrar a fin de año.

Cuando las ventas son estacionales o han crecido de manera considerable durante el año, puede no ser apropiado utilizar el saldo de las cuentas por cobrar a fin de año. Ante circunstancias estacionales, puede ser más apropiado utilizar el promedio de los saldos de cierre mensuales.

$$RCC = \frac{\text{Ventas al crédito}}{\text{Promedio cuentas x Cobrar}}$$

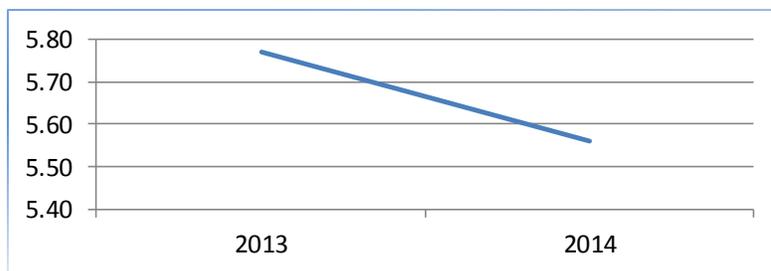
La razón del periodo promedio de cobranza o la razón de rotación de las cuentas por cobrar indican la lentitud de estas cuentas. Expresa el número de días en que la empresa tarda en recuperar el efectivo, así como el número de veces que el saldo promedio de las cuentas y efectos por cobrar pasa a través de las ventas durante el año.

En 2013 la rotación de clientes por cobrar es: $Q\ 65,519,216 / Q\ 11,341,040 = 5.77$ días

En 2014 la rotación de clientes por cobrar es: $Q\ 71,942,148 / Q\ 12,928,785 = 5.56$ días

En el caso de la empresa las cuentas hacen un promedio de seis (6) rotaciones durante el año, (cada 50 días). Sin embargo, en 2014 presenta una menor rotación, aunque es muy leve indica que el cobro se realiza de manera más lenta. Cualquiera de las dos razones debe ser analizada en relación con los términos de facturación dados en las ventas, ya que estas razones permiten medir la eficiencia del crédito otorgado a los clientes. Vea Gráfica 5.

Gráfica 5
Comparativo-Rotación de cuentas por cobrar
Distribuidora La Nueva, S. A.
Período 2013-2014



Fuente: elaboración propia, con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

Según el Cuadro 13:

- En 2013 la rotación de créditos Distrito “A” detalle (30 días) es:
 $Q\ 3,223,456 / Q\ 11,341,040 = 28\%$
- En 2014 la rotación de créditos Distrito “A” detalle (30 días) es:
 $Q\ 3,500,000 / Q12,928,785 = 27\%$
- En 2013 la rotación de créditos Distrito “B” Walmart (60 días) es:
 $Q\ 6,087,984.00 / Q\ 11,341,040 = 54\%$

- En 2014 la rotación de créditos Distrito “B” Walmart (60 días) es:

$$Q\ 6,250,375.95 / Q\ 12,928,785 = \mathbf{48\%}$$
- En 2013 la rotación de créditos Distrito “C” detalle (30 días) es:

$$Q\ 2,029,600.00 / Q\ 11,341,040 = \mathbf{18\%}$$
- En 2014 la rotación de créditos Distrito “C” (30 días) detalle (30 días) es:

$$Q\ 3,178,409.65 / Q\ 12,928,785 = \mathbf{25\%}$$

Cuadro 12

Comparativo de Rotación de Cuentas por Cobrar

Tipo de Créditos	Créditos Otorgados			
	Créditos 2013	%	Créditos 2014	%
Distrito "A" (detalle)	Q 3,223,456.00	28%	Q3,500,000.00	27%
Distrito "B" (Walmart)	Q 6,087,984.00	54%	Q6,250,375.95	48%
Distrito "C" (Detalle)	Q 2,029,600.00	18%	Q3,178,409.65	25%
Total Créditos	Q 11,341,040.00	100%	Q12,928,785.60	100%

Fuente: elaboración propia.

- Rotación de inventarios -RI-

Se puede calcular la razón de rotación de inventarios como un índice de la liquidez del inventario. Indica la rapidez con que cambia el inventario en cuentas por cobrar por medio de las ventas.

$$RI = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

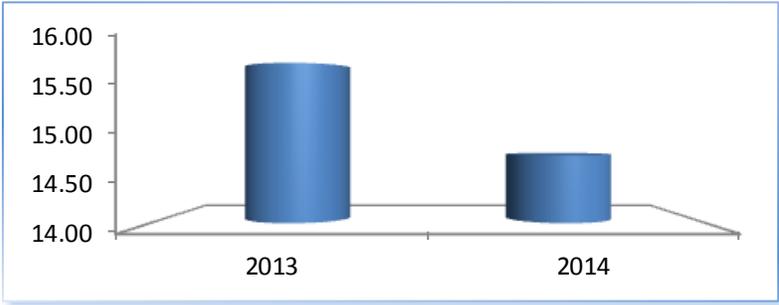
La cifra del costo de ventas que se utiliza en el numerador es para el periodo que se estudia, el cual suele ser un año; la cifra del inventario promedio que se utiliza en el denominador es comúnmente un promedio de los inventarios al principio y al fin del periodo. Sin embargo, al igual que con las cuentas por cobrar, puede ser necesario calcular un promedio más elaborado cuando existe un fuerte elemento estacional.

En 2013 la rotación de inventario es: $Q\ 50,528,420 / (3,196,941) = \mathbf{15.80\ veces}$

En 2014 la rotación de inventario es: $Q\ 53,800,176 / (3,644,512) = \mathbf{14.76\ veces}$

En 2013, el inventario rotó 15.80 veces durante el año. En 2014, el inventario rotó cada 25 días, (en ventas de crédito y contado) con un índice de 14.76 veces durante el año, lo que demuestra que el producto es de alta rotación. Por lo general, mientras más alta sea la rotación de inventario (vea Gráfica 6), más eficiente será el manejo del inventario de una corporación. En ocasiones una razón relativamente elevada de rotación de inventarios puede ser resultado de un nivel demasiado bajo del inventario, de frecuentes agotamientos del mismo, a órdenes demasiado pequeñas para el reemplazo del inventario, o bien como el caso de la empresa al tipo de producto que se comercializa, que es de consumo masivo.

Gráfica 6
Comparativo-Rotación del inventario
Distribuidora La Nueva, S. A.
Período 2013-2014



Fuente: elaboración propia, con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

- Rotación de Activos Totales -RAT-

Mide la eficacia general en el uso de los activos, o sea, la capacidad de emplear todos los activos para generar ventas.

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

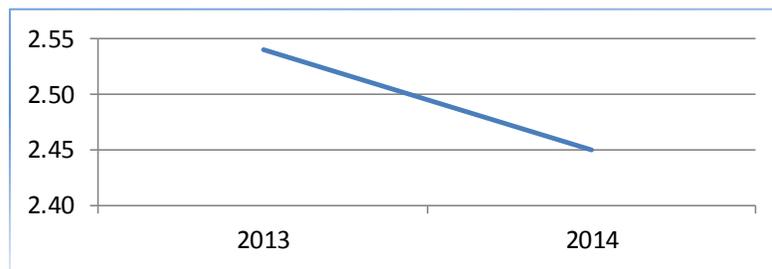
Por lo general, cuanto más alta sea la rotación de activos totales, tanto más eficiente es la utilización de sus activos. Esta medida es probablemente la de mayor interés para la administración, ya que indica si las operaciones de la empresa han sido financieramente eficientes.

En 2013 la rotación de activos totales es: $65,519,216 / (25,801,989) = 2.54$

En 2014 la rotación de activos totales es: $71,942,148 / (29,349,925) = 2.45$

En 2013, los activos rotaron 2.54 veces durante el año (vea Gráfica 7). En 2014, los activos rotaron 2.45 durante el año, lo que demuestra una leve disminución en la utilización de los activos para generar las ventas anuales de la empresa. Las empresas que comercializan productos de distribución masiva suelen rotar los activos únicamente dos veces durante el año.

Gráfica 7
Comparativo-Rotación de activos totales
Distribuidora La Nueva, S. A.
Período 2013-2014



Fuente: elaboración propia, con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

c. Razones de endeudamiento

La situación de endeudamiento de la empresa indica el monto de dinero de terceros que se emplea para generar utilidades. En general, cuanto más deuda tenga la empresa en relación con sus activos totales, mayor será su apalancamiento financiero, por ende, mayor serán sus riesgos y utilidades. Al extender el análisis a la liquidez de largo plazo de la compañía (es decir, su capacidad para satisfacer sus obligaciones de largo plazo), pueden utilizarse varias razones de deuda.

- Razón deuda a capital -RDC-

Expresa la relación que existe dentro de la estructura de capital entre los recursos proporcionados por terceros y los fondos propios. Señala la proporción que el pasivo representa con relación al capital líquido. Cuando los activos intangibles son significativos, a menudo se restan del valor neto para obtener el valor tangible de la empresa.

La razón de deuda a capital varía de acuerdo con la naturaleza del negocio y la volatilidad de los flujos de efectivo. Se trata de un indicio general, pues son los activos y flujos de efectivo, los que proporcionan los medios para el pago de la deuda. Algunas veces resulta provechoso calcular estas razones con los valores del mercado, para determinar el comportamiento del mismo. En resumen, indican las proporciones relativas de los aportes de capital por parte de acreedores y propietarios de la empresa. Se calcula dividiendo la deuda total de la compañía, (inclusive sus pasivos circulantes) entre el capital social.

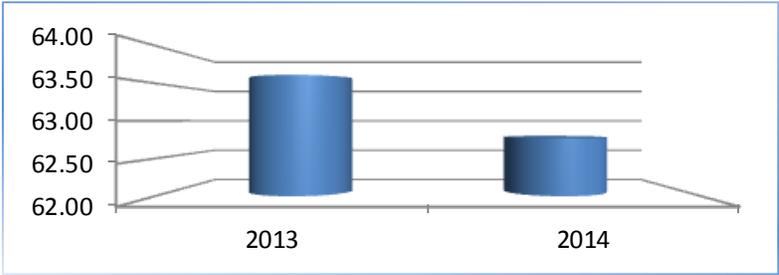
$$\text{Deuda a Capital} = \frac{\text{Pasivo total} = \mathbf{62.77}}{\text{Capital Social}}$$

En 2013 la razón de deuda a capital es: $Q10,031,582 / (15,770,407) = \mathbf{0.6361}$

En 2014 la razón de deuda a capital es: $Q 11,319,066 / (18,030,859) = \mathbf{0.6277}$

Las razones mostradas aquí se han calculado con base en las cifras del valor en libros. El índice para el período 2014, es de 62.77%, mientras que para el período 2013, el índice fue de 63.61%. Estos resultados demuestran que una menor cantidad del pasivo total de Distribuidora La Nueva, S.A. está respaldada por el capital de la misma. Vea Gráfica 8.

Gráfica 8
Comparativo- Razón deuda a capital
Distribuidora La Nueva, S. A.
Período 2013-2014



Fuente: elaboración propia, con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

- Razón de deuda -RD-

Este índice también se conoce como índice de solidez, mide la proporción de activos totales financiados por los acreedores de la empresa. Expresa la relación que existe dentro de la estructura de capital entre los recursos proporcionados por terceros y los fondos propios. Señala la proporción que el pasivo representa con relación al capital líquido. Este índice se mide en porcentajes. Cuanto más alto es el índice; tanto mayor será el monto de dinero de tercera personas que se utilizó para generar las utilidades. Esta medida indica la importancia relativa de la deuda de largo plazo en la estructura de capital.

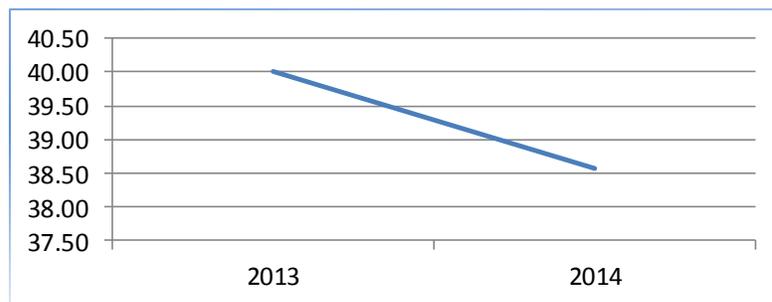
$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$$

En 2013 el índice de endeudamiento es del: $Q\ 10,031,582 / (25,081,989) = \mathbf{0.400}$

En 2014 el índice de endeudamiento es del: $Q\ 11,319,066 / (29,349,925) = \mathbf{0.3857}$

En 2013, el índice de deuda representa el 40.00%. En 2014, constituye el 38.57%. Estos porcentajes indican que la empresa bajó un 1.43% su nivel de endeudamiento con relación al año pasado. Vea Gráfica 9.

Gráfica 9
Comparativo-Razón de endeudamiento
Distribuidora La Nueva, S. A.
Período 2013-2014



Fuente: elaboración propia, con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

d. Razones de rendimiento o rentabilidad

Existen muchas medidas de rentabilidad, cada una de las cuales relaciona los rendimientos de la empresa con sus ventas, activos, capital social o valor de las acciones. En su conjunto estas medidas permiten al analista evaluar los ingresos de la empresa en relación con un nivel determinado de ventas, de activos, de la inversión de los propietarios o del precio de las acciones.

Sin utilidades, la empresa no podría atraer capital externo, además, los propietarios y accionistas actuales se preocuparían por el futuro de la compañía e intentarían recobrar sus fondos. Los propietarios, los acreedores y la administración ponen especial atención en aumentar las utilidades por la gran importancia que estas en el mercado.

Hay dos tipos de razones de rentabilidad: las que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran la rentabilidad en relación con la inversión. Juntas, indican la eficiencia de operación de la compañía.

- Rentabilidad en relación con las ventas
 - Margen de utilidad bruta -MUB -

Esta razón indica la ganancia de la compañía en relación con las ventas. Se calcula después de deducir y pagar los costos de producir los bienes que se han vendido y se conoce como utilidades brutas. Indica la eficiencia de las operaciones, así como la forma en que se asignan precios a los productos. Cuanto más alto sea el margen bruto de utilidades, tanto mejor será, con el costo más bajo de la mercadería vendida.

$$\text{MUB} = \frac{\text{Utilidades Brutas}}{\text{Ventas}}$$

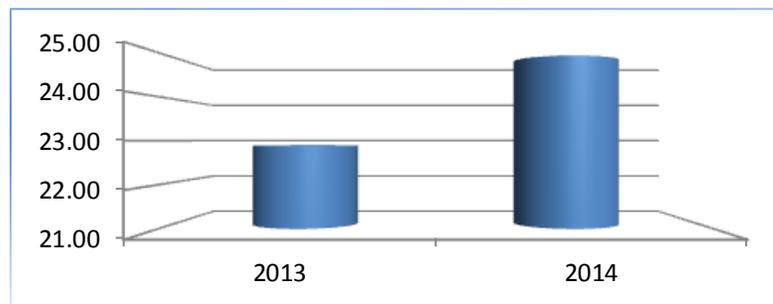
En 2013 la utilidad bruta es de: $Q\ 14,990,796 / 65,519,216 = \mathbf{22.88}$

En 2014 la utilidad bruta es de: $Q\ 17,933,389 / 71,942,148 = \mathbf{24.93}$

En 2013, la utilidad bruta es del 22.88%, mientras que en 2014, la utilidad se aumentó a 24.93% (vea Gráfica 10). Las operaciones de producción se presentan más eficientes durante el segundo año, se vendió más producto y el costo de ventas es más bajo. Se debe de revisar en

todo momento las políticas de precios y de insumos necesarios para la producción. También es necesario tomar en cuenta que este costo depende muchas veces del producto que se comercializa.

Gráfica 10
Comparativo-Margen de utilidades brutas
Distribuidora La Nueva, S. A.
Período 2013-2014



Fuente: elaboración propia, con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

○ Margen de utilidades netas -MUN-

El margen de utilidades netas muestra la eficiencia relativa de la empresa, después de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos sobre ingresos, pero no los cargos extraordinarios. A esta utilidad se le conoce como utilidad neta. Cuanto más alto sea el margen de utilidades de la empresa, tanto mejor será. A esta medida se recurre con frecuencia para evaluar el éxito de la corporación relacionada con los ingresos en concepto de ventas. Los márgenes netos de utilidades cambian considerablemente de acuerdo al giro industrial. Se calcula así:

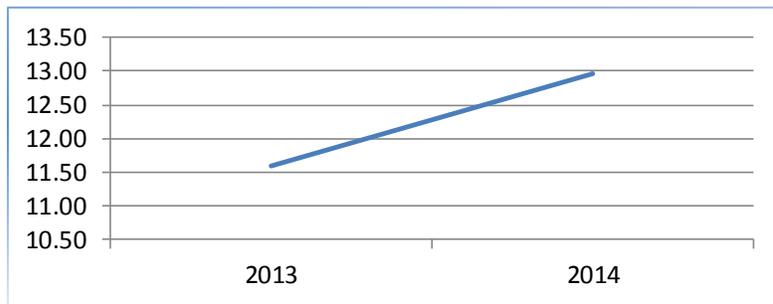
$$\text{MUN} = \frac{\text{Utilidades después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

En 2013 la utilidad neta es de: $Q \ 7,596,682 / 65,519,216 = \mathbf{0.1159}$

En 2014 la utilidad neta es de: $Q \ 9,323,782 / 71,942,148 = \mathbf{0.1296}$

El margen de 12.96% en el período de 2014, es superior al que se manejó en el período de 2013, ya que existe un aumento en las utilidades (vea Gráfica 11). Se muestra un manejo más eficiente de las operaciones. Puede decirse que la empresa es rentable para los socios.

Gráfica 11
Comparativo- Margen de utilidades netas
Distribuidora La Nueva, S. A.
Período 2013- 2014



Fuente: elaboración propia, con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

○ Margen de utilidades operativas -MUO -

El margen de utilidades operativas muestra la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos y costos de producción sobre las ventas. A esta utilidad se le conoce como utilidad neta. Cuanto más alto sea el margen de utilidades de la empresa, tanto mejor será. A esta medida se recurre para evaluar el éxito de la administración con relación a la eficiencia de los gastos que generan las ventas.

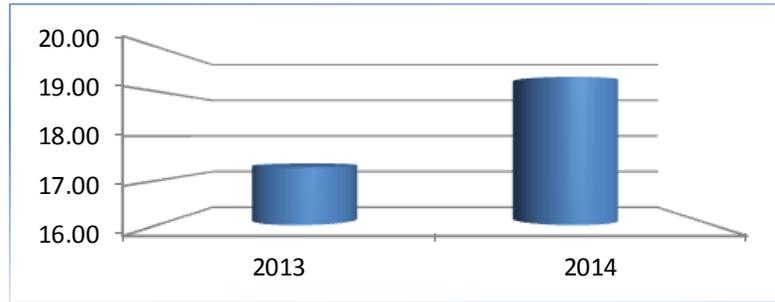
$$\text{MUO} = \frac{\text{Utilidades en operación}}{\text{Ventas}}$$

En 2013 el margen de utilidades operativas es de: $Q \ 11,338,331 / 65,519,216 = \mathbf{0.1730}$

En 2014 el margen de utilidades operativas es de: $Q \ 13,906,561 / 71,942,148 = \mathbf{0.193}$

Los márgenes de utilidades operativas cambian considerablemente de acuerdo a los gastos administrativos que se tienen en la empresa. El margen de 19.33% en el período 2014, es superior al del período anterior que se manejó en un 17.30%; por lo que es necesario efectuar un adecuado manejo de estos gastos.

Gráfica 12
Comparativo - Margen de utilidades operativas
Distribuidora La Nueva, S. A.
Período 2013-2014



Fuente: elaboración propia, con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

- La rentabilidad en relación con las inversiones
 - Razón de Rendimiento del capital contable -RCC-

Esta razón indica el poder de obtención de utilidades de la inversión en los libros de los accionistas, con frecuencia se utiliza para comparar dos o más compañías en una industria. Mide el rendimiento percibido de la inversión de los propietarios (tanto accionistas comunes como preferentes). Los accionistas desean que este rendimiento que genera su inversión en la empresa, sea lo más alto posible.

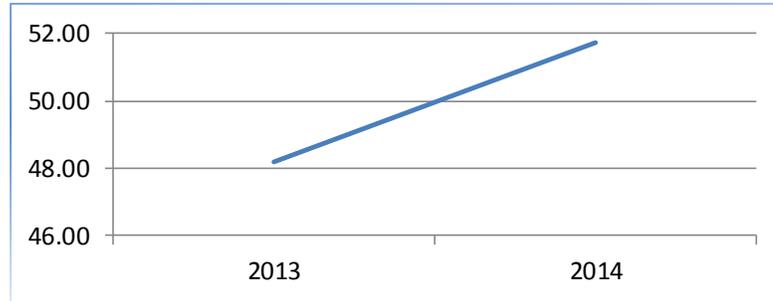
$$\text{RCC} = \frac{\text{Utilidades después de impuestos}}{\text{Capital contable}}$$

En 2013 el rendimiento del capital es de: $Q\ 7,596,682 / Q\ 15,770,407 = 0.4817$

En 2014 el rendimiento del capital es de: $Q\ 9,323,782 / Q\ 18,030,859 = 0.5171$

En 2013, el rendimiento del capital es de 48.17%, mientras que en 2014, el rendimiento subió al 51.71%. Para la empresa representa un 51.71%; además, refleja la forma eficiente en que fueron aplicados los recursos al proceso operativo ya que en un año generan casi el 52% de su valor. Vea Gráfica 13.

Gráfica 13
Comparativo-Rendimiento del capital contable
Distribuidora La Nueva, S. A.
Período 2013-2014



Fuente: elaboración propia, con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

○ Rendimiento de la Inversión – RSA

Esta razón es también conocida como rendimiento sobre los activos totales de la empresa y es la más general que se usa en el análisis de la rentabilidad, mide la eficiencia de la administración para obtener utilidades a partir de los activos disponibles. Cuanto más alto sea el rendimiento de la inversión de la empresa, será mejor, aunque la medida es algo inapropiada, puesto que se toman las utilidades después de haberse pagado los intereses a los acreedores. Si los cargos financieros son considerables, es preferible, para propósitos comparativos, calcular una tasa de rendimiento de las utilidades netas de operación, en lugar de una razón de rendimiento de los activos.

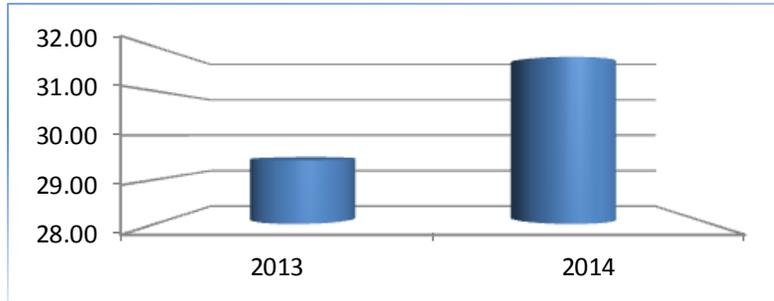
$$\text{RSA} = \frac{\text{Utilidades después de impuestos}}{\text{Activos Totales}}$$

En 2013 el rendimiento del capital es de: $Q\ 7,596,682 / Q\ 25,801,989 = \mathbf{0.2944}$

En 2014 el rendimiento del capital es de: $Q\ 9,323,782 / Q\ 29,349,925 = \mathbf{0.3177}$

En la empresa, esta razón asciende a 31.77% en 2014. Se percibe un incremento en relación a 2013, cuando el porcentaje de rendimiento de la inversión fue de 29.44%. La empresa demuestra que los activos se usan eficientemente en función de generar beneficios para la entidad (vea Gráfica 14).

Gráfica 14
Comparativo-Rendimiento de la inversión
Distribuidora La Nueva, S. A.
Período 2013-2014



Fuente: elaboración propia, con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

Capítulo 4

Propuesta de solución y mejora

4.1 Introducción

Con base en la investigación, y en el análisis de la información recabada se propone a la Gerencia Financiera de Distribuidora La Nueva, S.A., la modificación a los manuales existentes de Cuentas por Cobrar. También es necesario que esta modificación incluya tanto la eliminación de concentración de funciones como procedimientos efectivos de autorización y cobro de créditos, el oportuno seguimiento a cuentas morosas y arqueos sorpresivos a la cartera de crédito por parte de la Auditoría Interna.

4.2 Justificación

La propuesta busca que la empresa cuente con un procedimiento claro y conciso en las operaciones, para que no solo se puedan regular las áreas administrativa y contable, sino también para determinar las líneas de autoridad y responsabilidad de cada colaborador. Los cambios facilitarán que la empresa:

- a. Recupere oportunamente las deudas a su favor.
- b. Elimine la concentración de funciones existente.
- c. Elimine créditos ficticios y/o faltantes de facturas cambiarias.
- d. Prevea el riesgo de posibles fraudes en la empresa.

Así también, como la empresa cuenta con personal adecuado para llevar a cabo las operaciones habituales de los procesos, la capacitación constante permitirá la optimización de los mismos, en consecuencia, se realizarán con orden y eficiencia, por lo que se espera que la resistencia al cambio sea mínima.

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivo General

Proponer una solución viable, para la optimización de los procedimientos establecidos en los manuales de cuentas por cobrar de Distribuidora La Nueva S.A., que a su vez implica una eficiente gestión administrativa y financiera.

4.3.2 Objetivos específicos

- a. Proponer políticas y procedimientos de crédito que beneficien la administración de cuentas por cobrar a Distribuidora La Nueva S.A.
- b. Presentar el plan de mejoramiento a las autoridades, para viabilizar su implementación en la Gerencia Financiera de Distribuidora La Nueva, S.A.,
- c. Mejorar la comunicación entre las diferentes áreas involucradas en el manejo de cuentas por cobrar, para que la recuperación de la cartera se haga de manera eficaz y eficiente.
- d. Especificar las diferentes funciones de cada una de las áreas, a través de la correcta estructuración del proceso de cobro y recuperación de cartera en la empresa.

4.4 Recursos

a. Recurso humano

Para la ejecución de los procedimientos establecidos en los manuales de cuentas por cobrar se requiere de la contratación de los servicios de un Jefe de Cobros y dos auxiliares que cuenten con las calidades específicas del perfil del puesto.

b. Recursos materiales

Para la implementación de la propuesta se necesitará de la adquisición de mobiliario y equipo; equipo de cómputo; servicio de internet; teléfono; útiles de oficina como: calculadoras, lápices, lapiceros, hojas de papel bond, folders, ganchos, cartuchos para impresión negro y de color, marcadores permanentes, papel manila, material de apoyo audiovisual, proyectores, portafolios.

c. Recursos físicos

La modificación de los manuales de cuentas por cobrar se realizará en las instalaciones de las oficinas de Distribuidora La Nueva, S.A., ubicadas en Calzada Roosevelt 8-33 zona 2 de Mixco.

4.5 Desarrollo de la propuesta

4.5.1 Políticas de créditos

Las políticas de créditos de una empresa son los procedimientos que se efectúan para requerir el pago de las cuentas pendientes cuando estas se vencen. La eficacia de esta política puede evaluarse principalmente al observar el nivel de gastos por cuentas incobrables. Este nivel depende no solo de la política de cobranza sino también de las políticas empleadas en la extensión del crédito, siendo el detalle de las mismas el siguiente:

- a. Cada integrante de la fuerza de ventas tendrá asignado una cartera de clientes según área, ruta o sector. Además de mantener y dar un adecuado seguimiento de los mismos.
- b. Los vencimientos pueden ser mayores a 30 días (distrito A y C) y 60 días (Wallmart).
- c. Para otorgar un crédito se requiere que esté previamente autorizado por la Gerencia de créditos.
- d. Para efecto de extravío de los documentos mencionados será necesario: i) informar a su jefe inmediato y al Departamento de Créditos; ii) interponer la denuncia ante el Ministerio Público; iii) publicar un anuncio, en el diario de mayor circulación del país, que informe del extravío.
- e. El Jefe de Créditos elabora un informe de clientes que incumplen con el pago en el plazo establecido del crédito. (anexo 4).
- f. El auxiliar de cobros obligatoriamente emite el recibo de Caja y entrega la factura cambiaria original al cliente, al momento de efectuar el pago correspondiente.

- g. El Encargado de Créditos realiza revisiones oportunas a las carteras de créditos y determina los clientes que incurrieron en mora. También elabora las cartas de cobro al Cliente moroso, para que sean entregadas a este, de la forma siguiente:
- Primera carta: Se entrega 15 días después, como recordatorio de crédito vencido. Es entregada por el Vendedor, quien solicita la firma de recibido por el cliente. (Vea Anexo 1).
 - Segunda Carta: 30 días después de vencido, como requerimiento de pago inmediato. La entrega el Jefe de Ventas Distrital quien solicita la firma de recibido por el cliente. (Vea Anexo 2)
 - Tercera Carta: 45 días después de vencido, como advertencia de que su pago pasa a cobro jurídico. Se entrega a través del Departamento Jurídico de la empresa y se solicita la firma de recibido por el cliente. (Vea Anexo 3).
- h. Sobre los saldos de créditos vencidos de producto a más de 60 días, se procede con el cobro del 3% de interés mensual sobre saldo según lo establecido en la Factura Cambiaria, calculado a partir de la fecha de vencimiento, elaborando la correspondiente nota de cargo por el departamento de créditos el cual se encarga del traslado al Departamento Jurídico para que este último sea quien notifique al cliente.
- i. Todo cobro realizado en el día se reporta y liquida en la misma fecha que se ejecuta la operación al Departamento de créditos, para la actualización de la cartera y rebajas contables.
- j. Todo pago realizado a la empresa por medio de cheque, requiere cumplir con lo siguiente:
- Nombre de Distribuidora La Nueva S.A.
 - Sello de No Negociable
 - Consignar en la parte de endoso: número de Factura, código del cliente y número telefónico.
- k. Cada cheque rechazado tiene un gasto administrativo de Q.175.00 (ciento setenta y cinco quetzales). Además, se notifica al cliente que ya no recibirá el beneficio de contar con la línea de crédito disponible.

4.5.2 Políticas del proceso de solicitud de crédito

Las políticas de proceso de solicitud de crédito de una empresa son los procedimientos que se efectúan para la aprobación de un crédito. La eficacia de esta política puede evaluarse principalmente al observar en el estudio previo que la institución realiza a los clientes con el fin de respaldar los créditos que serán otorgados., siendo el detalle de las mismas el siguiente

- a. Es requisito, para optar a una línea de crédito, que el cliente compre con frecuencia, por lo menos tres compras mayores a mil quetzales (Q1, 000.00) semanales y de contado.
- b. Cumplir con la información y requisitos establecidos en la Solicitud de Crédito, sin excepción alguna. (Vea Anexo5).
- c. Al contar con la carta firmada de autorización de los clientes para ser investigados se procede en INFORNET a solicitar referencias bancarias o crediticias del cliente que realiza la solicitud de crédito.
- d. Para la evaluación del crédito el analista empleará el método de las cinco C's: capital o monto a conceder; cliente que lo solicita; colateralidad o garantía que ofrece; el plazo de 30 días de crédito; así como la forma o modalidad de pago que ofrece a la empresa.
- e. El proceso de análisis de la Solicitud de Crédito para Clientes nuevos, debe resolverse en un máximo de cuatro días, a partir de la fecha de recepción. La respuesta al cliente es trasladada por el Departamento de Créditos.
- f. Todo cliente a quien se le conceda crédito, contará con un límite autorizado, y con una garantía (factura cambiaria) adicional que se considere conveniente por el monto a autorizar. Dichos límites los fijará la Gerencia de Créditos y de Comercialización
- g. La Gerencia de créditos es la única autorizada para modificar, aumentar o restringir los montos y límites de crédito establecidos para el cliente.
- h. El plazo máximo para recuperar un crédito será:
 - Detalle (Distrito "A" y "C"): 30 días después de concedido.
 - La Fragua -Walmart: 60 días después de concedido.

- Mercados especiales de Bebidas No Carbonatadas: 60 días después de concedido.

Tabla 1
Análisis de Antigüedad de Saldos

Canal Distribución	Saldo Vigente	Saldo Vencido en Días				Saldo Total
		De 1 a 30	De 31 a 60	61 a 90	Más de 90 días	
Distrito "A"	Q 1,100,200.00	Q1,600,000.00	Q 479,800.00	Q 40,000.00	Q 280,000.00	Q 3,500,000.00
Distrito "B"	Q 3,500,000.00	Q1,200,000.00	Q 950,000.00	Q 600,375.95		Q 6,250,375.95
Distrito "C"	Q 798,409.65	Q 800,000.00	Q1,580,000.00			Q 3,178,409.65
Total	Q 5,398,609.65	Q3,600,000.00	Q3,009,800.00	Q 640,375.95	Q 280,000.00	Q 12,928,785.60
Porcentaje	42%	28%	23%	5%	2%	100%

Fuente: elaboración propia, con datos de los estados financieros de La Nueva, S.A.

El Jefe de créditos hará un informe quincenal, que incluya créditos otorgados, su recuperación, análisis de antigüedad de saldos, revisión a los límites de crédito, clientes que incurrieron en mora y su seguimiento. Este se trasladará a la Gerencia de Comercialización, Gerencia Administrativa y Consejo de Administración Superior para identificar áreas de mejora y prevención de riesgo

4.5.3 Presupuesto de la propuesta

El presupuesto para la modificación a los manuales de cuentas por cobrar incluye los recursos humanos y materiales que demandan su implementación y ejecución, los cuales se integran En la Tabla 2.

Tabla 2

Presupuesto para la modificación de los manuales de cuentas por cobrar

Descripción	Justificación de los gastos	Cantidad	Sueldo y prestaciones laborales					Valor Unitario	Total mensual	Total anual
			Sueldo mensual	Bonificación incentivo	Bono 14	Aguinaldo	IGSS			
Recurso humano	Contratación de Jefe de Cobros.	1	12,300	250	12,300	12,300	718.32	---	13,268	183,820
	Contratación de dos auxiliares con experiencia en cobros	2	5,000	250	5,000	5,000	292	---	11,084	153,008
Total Contratación de Recurso Humano									24,352	336,828
Equipo de cómputo	Computadoras, impresora, teléfono, escáner, UPS, POS.	3	---	---	---	---	---	5000	15,000	15,000
Útiles de oficina	Lapiceros, hojas, marcadores, tinta, lápiz, engrapadoras	10	---	---	---	---	---	20	200	2,400
Contingencias	Gastos varios	---	---	---	---	---	---	---	500	6,000
Total equipo de cómputo y útiles de oficina									15,700	23,400
TOTAL DEL PRESUPUESTO										360,228
Total del hallazgos determinados (faltante de documentos y créditos ficticios)										435,000
Beneficio para Distribuidora La Nueva S.A.										74,772

Fuente: elaboración propia.

El presupuesto antes descrito permite evidenciar que con la pronta recuperación de la cartera crediticia en forma oportuna, así mismo denota que al contar con procedimientos adecuados, personal capacitado y el incremento en las ventas al crédito permitirá a la empresa que su presupuesto de implementación sea rentable con relación al incremento de la cartera de créditos.

4.6 Procedimiento para arqueo de cartera

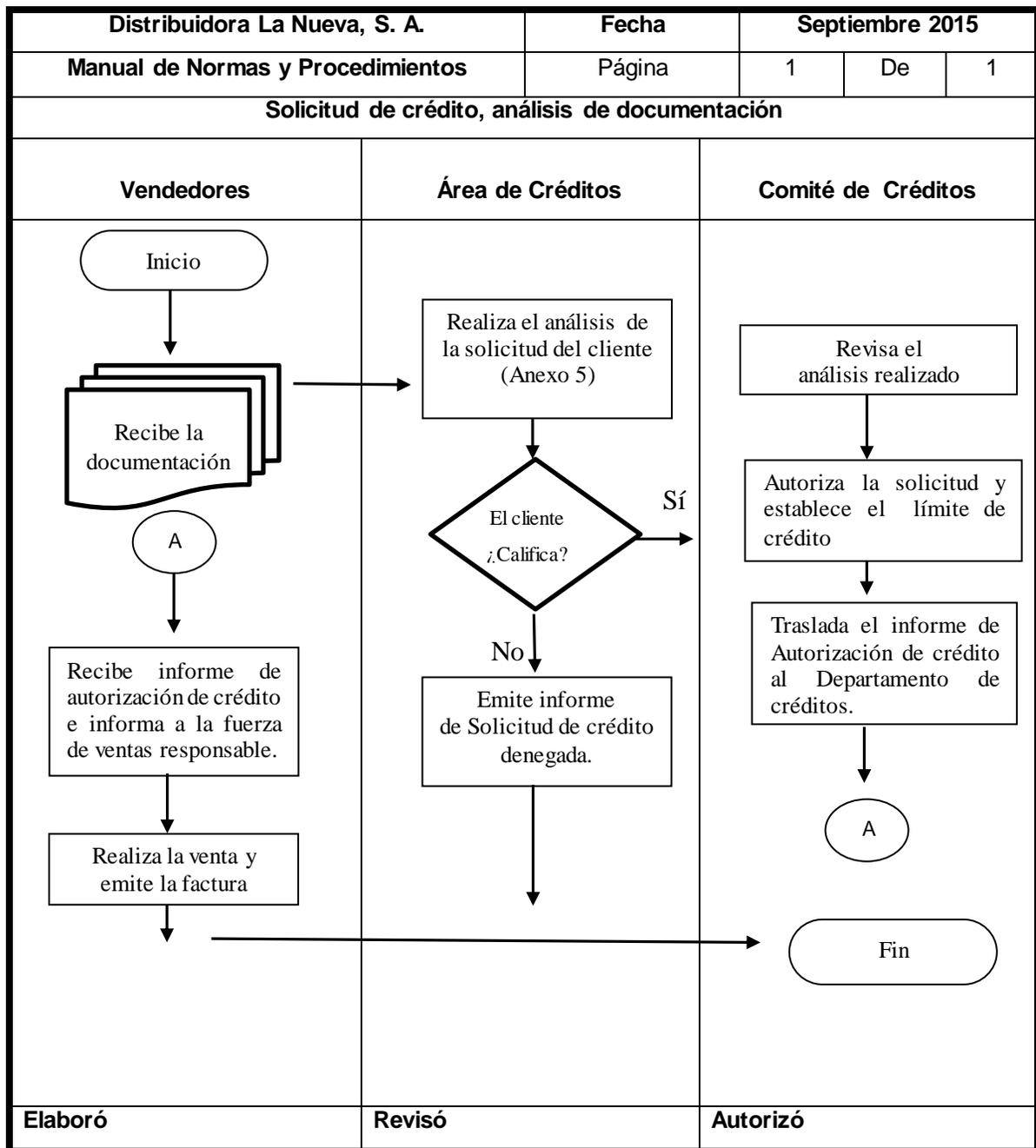
Distribuidora La Nueva, S.A.	Fecha	Septiembre 2015		
Manual de Normas y Procedimientos	Página	1	de	2
Procedimiento Arqueos en la Cartera de Cuentas por Cobrar (Auditoría Interna)				
Definición del procedimiento				
<p>Representa todos los pasos que se realizan para mantener actualizados y al día el control de la cartera de Cuentas por cobrar de Distribuidora La Nueva, S.A., ya que constituyen una parte importante dentro de los activos de la misma y representan un capital que se debe recuperar.</p>				
Objetivos del procedimiento				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener actualizada la cartera de las cuentas por cobrar. ✓ Establecer que los saldos existentes por cobrar correspondan a los registros contables. ✓ Verificar que toda cuenta por cobrar se encuentra debidamente documentada. ✓ Contabilizar correctamente el valor de las cuentas por cobrar. ✓ Verificar que todo pago efectuado por los clientes se encuentre registrado contablemente y en forma oportuna. ✓ Establecer cuáles son las necesidades de requerimiento de cobro, para iniciar o continuar las operaciones de la empresa. 				
Normas de los procedimientos realizados por el Supervisor de Cuentas por cobrar.				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar, en forma mensual, arqueos sorpresivos a la cartera de créditos. ✓ Asignar responsabilidad de arqueos a una persona o puesto, e incluirlo en los manuales. ✓ Corroborar los documentos que soporten el crédito otorgado. ✓ Realizar el arqueo de facturas físicas contra el Reporte de Cuenta Corriente. ✓ Verificar que el monto de crédito otorgado sea el mismo que el monto autorizado. ✓ Confirmar que exista una factura cambiaria que respalde el crédito otorgado por la empresa. ✓ Registrar la información y elaborar un informe para la gerencia. 				

Distribuidora La Nueva, S. A		Fecha	Septiembre 2015		
Manual de normas y procedimientos		Página	2	de	2
Arqueos en la cartera de Cuentas por cobrar (Auditoría Interna)					
Responsable		Paso No.	Actividad		
Unidad o Departamento	Puesto				
Auditoría Interna	Auditor	1	Solicitar el Reporte de Cuenta Corriente, generado a través del Sistema Único de Distribución -SUD- al cierre.		
	Auditor	2	Firma y nombre completo del Encargado de Créditos.		
	Auditor	3	Realizar el arqueo de facturas físicas vrs. Reporte de Cuenta Corriente. (Vea Anexo 7).		
	Auditor	4	Revisión a los límites de crédito autorizados por la Gerencia vrs. Crédito otorgado.		
	Auditor	5	Arqueo a expedientes de cliente sujeto a crédito.		
	Auditor	6	Verificación física de los créditos otorgados a los clientes.		
	Auditor	7	Elaboración de informe para la gerencia financiera.		
Elaboró		Revisó		Autorizó	

4.7 Procedimiento para el manejo de solicitudes de crédito

Distribuidora La Nueva, S. A		Fecha	Septiembre 2015		
Manual de Normas y Procedimientos		Página	1	de	1
Procedimiento para manejo de Solicitud de Crédito					
Responsable		Paso No.	Actividad		
Unidad o Departamento	Puesto				
Departamento de créditos	Encargado de créditos	1	Verificar que la Solicitud de Crédito cuente con la información requerida, sin excepción alguna.		
		2	Contar con los documentos físicos que se solicitan (patente de comercio, recibo de servicios, DPI, NIT, constancia de inscripción RTU, estados de cuenta, recibos de pago de impuestos).		
		3	Realizar la confirmación de referencias bancarias y personales en los burós que se consideren necesarios.		
		4	Solicitud de la Protectora de créditos.		
		5	Realizar el cálculo al promedio de las ventas, según las tres últimas declaraciones del IVA, las cuales deben ser acordes a las ventas totales del último año.		
		6	Análisis de estados financieros.		
		7	Contar con la garantía legal (cheque o pagaré).		
		8	Crear una base de datos con toda información que se genere dentro del giro normal de la relación crediticia, incluyendo comportamiento de pago, calificación del tipo de cliente, puntajes de crédito y datos del contacto.		
Elaboró		Revisó	Autorizó		

4.8 Flujoograma de la Solicitud de crédito, análisis de documentación.



4.9 Procedimiento de cobro de crédito

Distribuidora La Nueva, S.A.		Fecha	Febrero 2015		
Manual de procedimientos		Página	1	de	1
Procedimiento cobro de crédito					
Responsable		Paso No.	Actividad		
Unidad o Departamento	Puesto				
Ventas	Vendedor	1	Realiza la venta y emite la factura cambiaria.		
Ventas	Vendedor	2	Traslada el original de la Factura Cambiaria al Departamento de Créditos para sus registros contables y resguardo.		
Créditos	Jefe de cobros	3	Elabora informe referente al vencimiento de créditos por distrito de ventas, y lo traslada a los auxiliares de cobro para realizar su función.		
Créditos	Auxiliar de cobro	4	Realiza el cobro, emite el recibo de caja y entrega la factura cambiaria por el monto del pago recibido.		
Créditos	Auxiliar de cobro	5	Liquidación de factura cambiaria. (Anexo 8)		
Auditoría Interna	Auditor	6	Al momento de establecer créditos ficticios se investiga a la persona que autorizó y otorgó el crédito y con ello determina responsabilidades.		
Elaboró		Revisó		Autorizó	

4.10 Procedimientos para el cobro de Cuentas en mora

Distribuidora La Nueva, S.A.	Fecha	Septiembre 2015		
Manual de Normas y Procedimientos	Página	1	De	1
Cobros a los Clientes en Mora				
Definición del Procedimiento:				
<p>Procedimiento que se realiza para cobrar a los clientes que les fue autorizada una línea de crédito para el pago correspondiente, sin embargo, presentan atrasos en el pago de la Factura cambiaria.</p>				
Objetivos del procedimiento:				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer parámetros de cómo dar seguimiento a todos los clientes morosos en forma ordenada y de acuerdo con las condiciones requeridas. ✓ Realizar un procedimiento sistemático y organizado, que permita establecer con claridad los cobros realizados, la cartera vencida, los montos pendientes de cobro, y otros. ✓ Determinar formalmente a las personas responsables del proceso. 				
Normas del procedimiento:				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar un control de todos los clientes del área, de la sucursal o de las rutas asignadas a su cartera. (Recibirá el Reporte de Cartera -SUD-). ✓ Se realizara el Análisis de Antigüedad de saldos y en base a ello determinar los clientes que incurrieron en mora. ✓ Si el cliente no cancela la deuda, se le dará seguimiento oportuno a los clientes que morosos procediendo de acuerdo a las políticas establecidas por la la empresa como lo son las cartas de cobro y/o proceso legal con el Departamento Jurídico de la empresa. ✓ Se elaborará, al inicio del mes, un informe mensual del monto total de la cartera y de la efectividad de su gestión de cobro en el mismo. 				
Elaboró	Revisó	Autorizó		

4.11 Flujograma de Cobros a los clientes en mora.

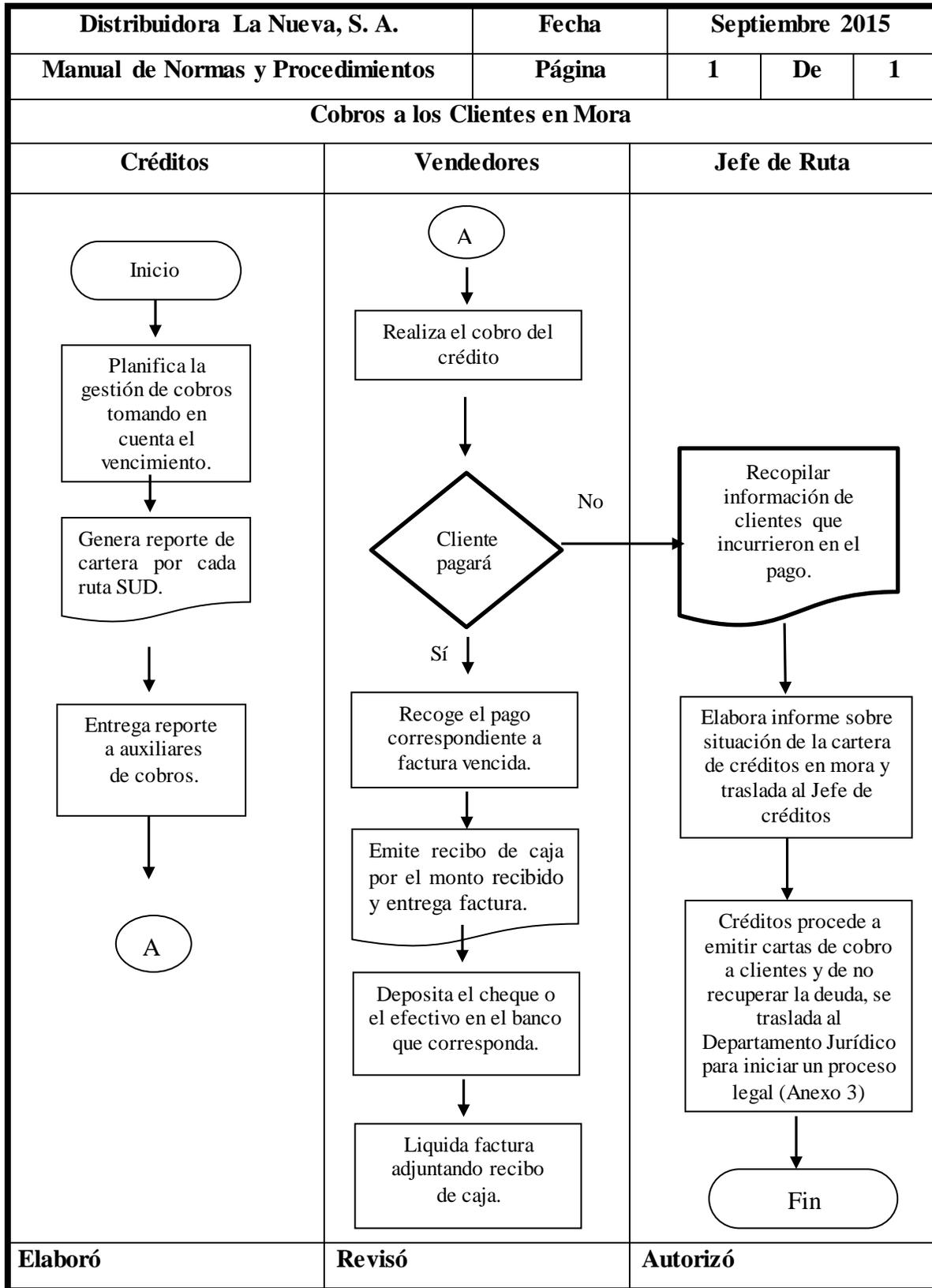


Figura 3
Cronograma de actividades

Año		2015																											
Mes		FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
No.	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración de cronograma.	■																											
2	Primera reunión con gerentes.	■																											
3	Evaluación de operaciones y procesos.		■	■																									
4	Evaluación de riesgo inherente y de control.				■	■																							
5	Entrevista con el personal involucrado.					■	■	■																					
6	Evaluación de control interno.								■	■	■	■																	
7	Evaluación de resultados de trabajo de campo.												■	■															
8	Formulación de propuesta de mejora.													■	■	■	■												
9	Elaboración de diagramas de procesos.															■	■	■											
10	Diseño del Plan estratégico de capacitación.																■	■											
11	Presentación de resultados.																	■	■	■									
12	Validación de resultados y hallazgos.																		■	■	■	■							
13	Elaboración de recomendaciones.																				■	■	■						
14	Elaboración del informe final.																									■	■	■	

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

1. Se considera que el área crítica de la empresa es la de Créditos y Cobros, principalmente porque afecta directamente al flujo de efectivo de la organización. El sistema que se utiliza para el control del rubro de cuentas por cobrar evidencia concentración de funciones, falta de controles estrictos, así como la ausencia de un proceso administrativo que se apege al cumplimiento del mismo.
2. Las funciones de recuperación de cartera están diluidas dentro de otros departamentos, ya que no cuentan con personal para la cobranza, en su defecto esta actividad es realizada por los ejecutivos de ventas.
3. La cuenta corriente es manejada por el área de créditos. La gerencia financiera no recibe retroalimentación de las deudas vencidas ni de aquellas que presentan problemas de recuperación. Por lo tanto, no solo es difícil identificar con claridad a los clientes confiables sino también eliminar a quienes, de acuerdo a las políticas de la empresa, contravienen con los plazos y montos autorizados.
4. Previo al otorgamiento de un crédito, la empresa prescinde el análisis crediticio de los clientes, y al no contar con los documentos financieros también omite el análisis financiero. En consecuencia, otorga los créditos con base en la confianza del cliente, lo cual incrementa el nivel de riesgo en las transacciones realizadas.
5. Para el otorgamiento de un crédito, aunque la empresa cuenta con un formato de solicitud de crédito, este no se llena, toda vez que no se requiere la documentación de respaldo requerida.

Recomendaciones

1. Modificar los manuales de políticas de crédito para que establezcan normativas, procedimientos y condiciones para el efectivo registro, control y mantenimiento de los créditos concedidos y por conceder, a efecto de fortalecer el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.
2. Conformar una unidad de cobros tanto para que ejerza como responsable de la recuperación de los créditos otorgados, como para eliminar la concentración de funciones.
3. Implementar el sistema de arqueos sorpresivos periódicos, para determinar la situación de la cartera en mora, saldos vencidos, arqueo de documentos, confirmación de saldos, y otros.
4. Emitir informes quincenales, con el objetivo de dar seguimiento a las cuentas que integran la cartera, para proporcionar datos en forma oportuna sobre las cuentas que incumplen las normas y procedimientos establecidos por la empresa.
5. Formar un Comité de Créditos, cuyas funciones sean la administración de riesgos de la empresa; velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos institucionales; recomendar nuevos créditos a la gerencia con el fin de diversificar la oferta de servicios a los clientes; y exponer casos relevantes consignados en los informes de créditos. El comité podría estar conformado por: Gerente de Comercialización, Gerente de Créditos, Gerente de Asesoría Jurídica y Jefe Administrativo, y sus reuniones pudieran programarse dos veces al mes mediante un acta administrativa.

Referencias

- Alcaraz, E. y Hughes, B. (2008). *Diccionario de Términos Económicos y Financieros*. Segunda Edición. España: Editorial Planeta, S.A.
- American Psychological Association. (2012). *Normas APA*. Sexta Edición. Recuperado: 09.10.2015. www.normasapa.com
- Catacora, F. (1997). *Sistemas y procedimientos contables*. Primera Edición. México: Editorial Mc-Graw Hill.
- Cepeda, G. (1997). *Auditoría y Control Interno*. Segunda Edición. México: Editorial Mc-Graw Hill.
- Gestiopolis. *Conceptos de control interno*. Recuperado: 09.10.2015. <http://www.gestiopolis.com/conceptos-de-control-interno/>
- Monografías.com. *Control interno*. Recuperado: 09.10.2015. www.monografias.com/trabajos10/coni/coni.shtml
- Coopers y Lybrand e Instituto de Auditores Internos (2002). *Los nuevos conceptos del control interno*. Segunda Edición. España: Editorial Díaz de Santos.
- Congreso de la República de Guatemala. (1991). *Código Tributario. Decreto 6-91*. Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala. (1992). *Decreto 26- 92. Ley del Impuesto Sobre la Renta y su reglamento*. Actualizado según Acuerdo Gubernativo 206-2004. Guatemala.

Congreso de la República de Guatemala. (1992). *Decreto 27-92. Ley del Impuesto al Valor Agregado y su reglamento*. Actualizado según Acuerdo Gubernativo 424- 2006. Guatemala.

Congreso de la República de Guatemala. (1970). *Decreto 2-70. Código de Comercio*. Guatemala.

Gitman, L. (2003). *Fundamentos de Administración Financiera*. (3a ed). México: Pearson Education.

Gómez, P. (2015). *Administración Financiera de Cuentas por Cobrar*. Enciclopedia Salvat, Volumen 5. Pag. 3975. Recuperado: 09.10.2015.
http://fca.tij.uabc.mx/docentes/samuelgomez/index_archivos/ACTUIII.docx

Maldonado, V. (2006). *Políticas y procedimientos de cuentas por cobrar*. (Tesis de licenciatura). Universidad Panamericana. Guatemala.

Masson, J. (2003). *Las Finanzas en la Empresa*. España: Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE). Recuperado: 09.10.2015.
<http://www.monografias.com/trabajos61/administracion-capital-trabajo/administracion-capital-trabajo3.shtml#ixzz3mWnEimZ4>

Murdick, R. (2004). *Sistemas de información administrativa*. (3ª.Ed.). México: Editorial Prentice Hall. Recuperado: 09.10.2015.
<http://www.monografias.com/trabajos10/coni/coni.shtml>

Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. (6ª. Ed.). México: Editorial Prentice Hall.

Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- (2013). *Aplicación de Normas NIC, NIIF y NIA en Guatemala*. Guatemala: Unidad de Orientación Legal y Derechos del Contribuyente. Recuperado: 14.09.2015. www.sat.gob.gt

Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. (11^a ed). México: Editorial Prentice Hall.

Whittington, P. (2008). *Principios de Auditoría*. (2da. Ed.). México: Editorial Mc-Graw Hill.

Slide Share. Modelo de un plan de capacitación. Recuperado: 21.11.2015.

<http://es.slideshare.net/wilzuly/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-41783808>

Anexos

Anexo 1

Carta de recordatorio de pago, por más de 15 días vencimiento

Distribuidora La Nueva, S.A. Agencia Roosevelt
Calzada Roosevelt 8-33 Zona 3 Mixco
Teléfonos 2421-6300 PBX 2435-5017



Señor (a)
Julio Rolando Corado Aguilar
Tienda El Estadio
Cliente: 2000-270872 -6
Presente.

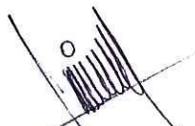
ASUNTO: RECORDATORIO DE PAGO

Debido a que su crédito registra un atraso de más de **15 días**, por medio de la presente, se le requiere el **INMEDIATO** pago de la factura cambiaria 18966, de fecha 20/08/2015, **la cual asciende a la cantidad de (Q.8760.00).***

En caso de no hacerse efectivo el pago, se estará adicionando automáticamente un recargo del tres por ciento (3%) mensual de intereses sobre el monto total de la deuda.

Distribuidora La Nueva, S.A. se reserva el uso de cualquier tipo de medidas comerciales y acciones judiciales o extrajudiciales que estime pertinentes.

Sin otro particular


Rony Ramírez
Encargado de Cobros
Departamento de Créditos y Cobros

Anexo 2

Carta de cobro, por más de 30 días vencimiento

Distribuidora La Nueva, S.A. Agencia Roosevelt
Calzada Roosevelt 8-33 Zona 3 Mixco
Teléfonos 2421-6300 PBX 2435-5017



Señor (a)
Julio Rolando Corado Aguilar
Tienda El Estadio
Cliente: 2000-270872 -6
Presente.

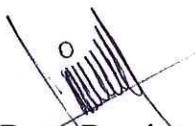
ASUNTO: RECORDATORIO DE PAGO

Debido a que su crédito registra un atraso de más de **30 días**, por medio de la presente, se le requiere el **INMEDIATO** pago de la factura cambiaria 18966, de fecha 20/08/2015, **la cual asciende a la cantidad de (Q.8760.00).***

En caso de no hacerse efectivo el pago, se estará adicionando automáticamente un recargo del tres por ciento (3%) mensual de intereses sobre el monto total de la deuda.

Distribuidora La Nueva, S.A. se reserva el uso de cualquier tipo de medidas comerciales y acciones judiciales o extrajudiciales que estime pertinentes.

Sin otro particular,


Rony Ramírez
Encargado de Cobros
Departamento de Créditos y Cobros

Anexo 3

Carta de cobro, por más de 45 días de vencimiento (caso jurídico)

Departamento Jurídico
Sección de Procedimientos y Cobros Judiciales
Distribuidora La Nueva, S.A.
3ª. Avenida final, Finca El Zapote, zona 2, Edificio Obra 27
Teléfonos: 24609100 Y 2460-9000



Expediente No.: 058-2011

Título a ejecutar: Factura cambiaria

Clave: 2000-275364 -7-2011

Guatemala 20 de junio de 2015

Señor (a)
Leticia Gaitan Del Cid Hernandez
Cevichería Los Camaro
Presente.

Su expediente arriba identificado ha sido trasladado a este departamento, en tal virtud por medio de la presente **y por esta última ocasión**, previo a iniciar las gestiones judiciales correspondientes, se le requiere **de forma inmediata se presente a estas instalaciones a efecto de hacer efectivo el pago de la factura 10192** la cual asciende a un monto de **Q4875.00**, pago que podrá efectuar únicamente en efectivo o con cheque de caja.

En caso de no hacerse efectivo el pago de forma inmediata, se iniciarán las acciones correspondientes, procediéndose a solicitar judicialmente el arraigo, el embargo de cuentas bancarias y bienes, así como cualquier otro tipo de medidas cautelares que tiendan a garantizar las resultas del proceso. En este caso, también se recargarán a dicho monto, los intereses moratorios por el saldo vencido, los cuales seguirán cobrándose hasta la efectiva cancelación de la deuda correspondiente, así como los gastos administrativos judiciales y extrajudiciales generados por incumplimiento en el pago. Ello además, redundará en un

sensible daño de su record comercial y personal en esta empresa y en los burós de información a nivel nacional.

A partir de la presente fecha la empresa se reserva el derecho del uso de cualquier tipo de medida o acción comercial o judicial que de forma legal estime pertinente.

Sin otro particular,

Asesor Jurídico

Departamento Jurídico Distribuidora La Nueva, S.A.

Anexo 4

Informe de clientes que incurren en mora

Distribuidora La Nueva, S.A. Agencia Roosevelt
Calzada Roosevelt 8-33 zona 3 de Mixco
Teléfonos 2421-6300 PBX 2435-5017



Licenciado
Marvin Josué Izaguirre
Gerente de Créditos
Presente.

Derivado de los créditos otorgados a los clientes pertenecientes a las Rutas de Ventas Nos. 7653, 7657 y 7659, bajo responsabilidad del vendedor Sr. Marlon Villatoro Cruz, quien se identifica con Documento Personal de Identificación 1576527850876, los cuales han incurrido en el pago de las facturas cambiarias 6578, 6578 y 6580 por un valor de Q. 9,570.00 cada factura.

Por lo antes descrito le fueron realizadas las cartas de cobro a clientes y, en virtud de que no se tuvo una respuesta positiva se procedió a trasladar los casos al Departamento Jurídico de la empresa, para que inicie el proceso legal y pueda recuperarse la deuda.

Atentamente,

Luis Felipe Solari
Jefe de Créditos

Anexo 5

Solicitud de Cliente sujeto a crédito

	DISTRIBUIDORA LA NUEVA , S.A. Calzada Roosevelt 8-22, Zona 3 de Mixco, Guatemala Teléfono 2421-6300 Fax 2435-5017 SOLICITUD DE CREDITO	
FECHA DE SOLICITUD	CODIGO DE CLIENTE	
TIPO DE NEGOCIO:	Bar: <input type="checkbox"/> Abarroteria <input type="checkbox"/> Deposito <input type="checkbox"/> Restaurante <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>	
Nombre del Negocio:	P. Responsable:	
Dirección:	Colonia: Zona:	
Municipio:	Teléfono Negocio: NIT:	
Forma de Pago: Efectivo <input type="checkbox"/> Cheque <input type="checkbox"/>	Numero.Cta: Nombre del Banco:	
Nombre de quien firma el cheque:		
Promedio de Ventas Semanal en Cajas: Cerveza #	Refresco #	
DATOS DEL PROPIETARIO(S):		
Nombre y Apellido:		
Teléfono de Casa:	Dirección de Casa: DPI:	
Zona:	Colonia: Municipio:	
Tiene Casa o terreno propio	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Valor de la Propiedad: Q.	
Dirección:	Colonia: Zona:	
Vehículo Propio: NO SI	Marca: Tipo: Modelo Placa No.	
REFERENCIAS COMERCIALES: 1.	Teléfono	
2	Teléfono	
3	Teléfono	
REFERENCIAS PERSONALES		
Familiar Cercano: (Que no viva con ud.)	Parentesco:	
Dirección de Casa :	Teléfono:	
Familiar Cercano: (Que no viva con ud.)	Parentesco:	
Dirección de Casa :	Telefono:	
DATOS DE CREDITO SOLICITADO:	# Cajas Valor	
	# Q. Plazo de Credito:	
	# Q. Ruta que Atiende:	
	# Q.	
REQUISITOS INDISPENSABLES		
DOCUMENTOS	CUMPLE	NO CUMPLE
Copia de Representacion Legal		
RTU Actualizado		
Contrato de Alquiler del Local		
Recibo de Agua, Luz o Telefono		
Impresión Omisos Recientes SAT		
Patente de Comercio		
Copias de Recibo de Pagos de Impuestos		
LIMITE DE CREDITO AUTORIZADO Q.		
OBSERVACIONES: La autorizacion de una Línea de Credito esta sujeta a que el cliente cumpla con la entrega de la informacion solicitada y que el analisis crediticio refleje que un cliente es sujeto de credito.		

JDEO/FMC

Firma del Propietario

Nombre del Vendedor

Nombre del Jefe de Ventas Distrital

Firma y Nombre Jefe Ventas

Firma del Vendedor

Firma del Jefe de Ventas Distrital

Anexo 6

Cuestionario de Cuentas por Cobrar



Distribuidora La Nueva S.A. Agencia Roosevelt

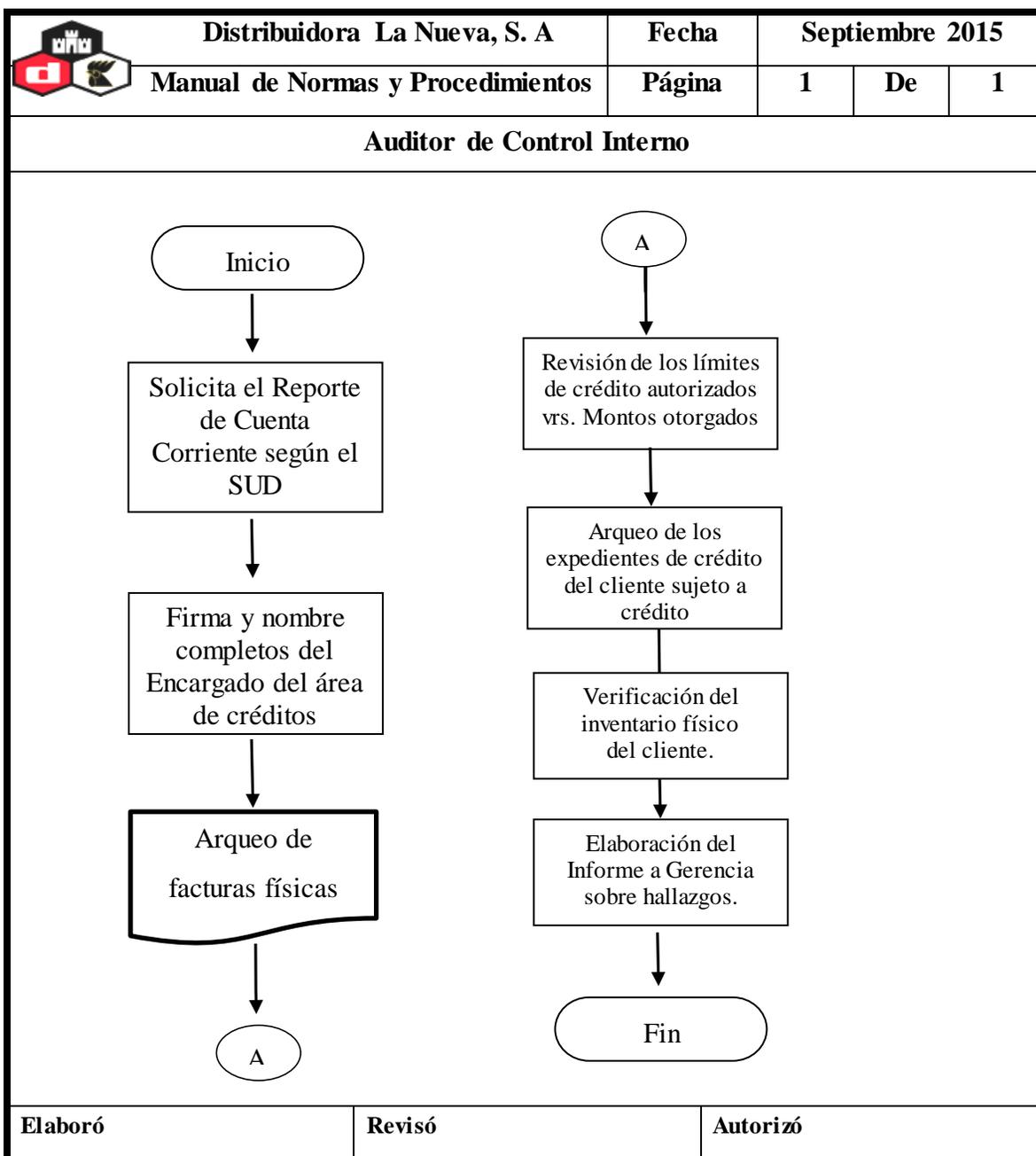
Cuestionario de cuentas por cobrar

1. ¿Existen procedimientos adecuados para el control de ventas al crédito?
2. ¿Los expedientes de créditos contienen toda la documentación de respaldo?
3. ¿Se le da seguimiento a la recuperación de las cuentas de clientes que incurren en mora?
4. ¿Existen procedimientos legales para la recuperación de créditos en mora?
5. ¿Cómo se establecen los límites de crédito?
6. ¿Se reciben abonos parciales de los clientes?
7. ¿Existen procedimientos legales para la recuperación de créditos en mora?
8. ¿Se circularizan los saldos periódicamente las cuentas de clientes?
9. ¿Existe una persona responsable de la custodia de las facturas por cobrar?
10. ¿Los cobradores o vendedores firman las listas que incluyen todos los documentos y facturas para su cobro?
11. ¿Existen procedimientos que aseguren que los cobros estén recibiendo y depositándose oportunamente?
12. ¿Se lleva un auxiliar de cuentas por cobrar?
13. ¿Las funciones de venta y aprobación de créditos están separadas de las funciones de cobros?
14. ¿Existen controles adecuados sobre los talonarios de cobros en poder de los cobradores?
15. ¿Auditoría Interna efectúa arcos periódicos sorpresivos a los cobradores?

Anexo 7

Procedimiento de Arqueo a la Cartera de Cuentas por Cobrar

(Auditoría Interna)



Anexo 8

Proceso de liquidación de ventas al crédito

 DISTRIBUIDORA LA NUEVA S.A. AGENCIA ROOSEVELT PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE VENTAS DE CRÉDITO AUDITORÍA INTERNA			
No.	Aspectos a revisar	Sí	No
1	Verificar que el cliente tenga autorizado el crédito en Sistema SUD.		
2	Verificar que el cliente no tenga ningún crédito pendiente de pago o cheques rechazados.		
3	Verificar que los datos consignados en la factura sean correctos (negocio, código del negocio, NIT, fecha, sumatoria, firmas).		
4	Verificar que el límite de crédito autorizado no se encuentre sobregirado con el monto del crédito concedido.		
5	Si cumplió con el proceso de revisión se VISA la factura.		

Sr. Luis Agin Bala Malibu
Vendedor Ruta 12

Sr. Diego Paolo Futre
Liquidaciones

Anexo No. 9:

Entrevista al Gerente Administración y Finanzas de la empresa:

Cédula de entrevista		
Distribuidora La Nueva, S.A.		
Fecha: 04/03/2015	Asesor:	
Persona entrevistada: Lic. Eddy Santos Rivera	Departamento: Control Interno	Puesto: Gerente
Guía preliminar de la entrevista		
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuáles son las áreas de la empresa que se involucran el proceso de Control y Manejo de Cuentas por Cobrar? Ventas y Créditos2. ¿Estaría la empresa de acuerdo en brindar la información administrativa necesaria para realizar el análisis adecuado? Si3. ¿Considera usted que los empleados asignados al proceso están plenamente capacitados para cumplir con las tareas definidas? En algunos casos4. ¿Cómo provee la empresa del conocimiento adecuado al trabajador, cuando éste no tiene experiencia en el puesto? En algunas casos.5. ¿Brinda la empresa una adecuada actualización y capacitación constante en los procesos que se realizan en el Control y Manejo de Cuentas por Cobrar? Poco Frecuente		
Resultado de la entrevista		
<p>Se determinó que en el Control y Manejo de las Cuentas por Cobrar, solo se involucra el Depto. De Ventas y Créditos, no se presentan informes a las diversas gerencias que conforman la empresa, así mismo se carece de capacitaciones al personal de créditos lo cual debilitan los controles.</p>		

Anexo No. 10

Narrativas elaboradas en aspectos observados en áreas de trabajo

Cédula de Observación	
Distribuidora La Nueva, S.A.	
Fecha: 05/03/2015	Asesor:
Área o departamento observado: Compras	
<p><u>ASPECTOS POSITIVOS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Se realizan Órdenes de Compras.• Se realiza las requisiciones.• 3 Cotizaciones con 3 Proveedores distintos.• Se realizan supervisiones de calidad de trabajos.• Cuenta con un Almacén para el resguardo de Artículos.	<p><u>ASPECTOS NEGATIVOS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Poco personal en área Administrativa de compras.• Capacidad del Almacén así la iluminación.• Se observaron reclamos por parte de clientes con elaboración de trabajos



Anexo No. 11
Cuestionario para aplicar al Gerente de área:
Distribuidora La Nueva, S.A.

Buen día, soy estudiante de la universidad Panamericana, y estoy realizando una investigación sobre Análisis del Control y Manejo de Cuentas por Cobrar en la empresa, por lo que agradeceré su valiosa colaboración para responder las preguntas a continuación.

Instrucciones:

Por favor marque con una “X” su respuesta o complete y amplíe la misma donde considere necesario para cualquiera de las siguientes preguntas, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial; solo representan apoyo a la investigación.

1. ¿Cómo califica el clima laboral que existe en el departamento o área de trabajo?
Muy bueno _____ Promedio x bajo _____

2. ¿Cómo percibe el interés del personal para realizar las funciones del departamento y cumplir con las metas y objetivos propuestos?
Muy eficiente _____ bastante eficiente X poco eficiente _____

3. ¿Los empleados presentan una adecuada capacitación para desarrollar las funciones que les compete en el área de trabajo? Si _____ Casi siempre X No _____

4. ¿Se utiliza algún Sistema de Control de todas las Cuentas por Cobrar?
Si X No _____

5. Se manejan periodos de tiempo estipulados por la administración de la empresa para realizar los cobros? Si _____ No _____

6. ¿La empresa emite algún documento al momento de realizar el cobro a los clientes, para comprobar el pago de las cuentas? Si _____ No _____

7. Existe algún procedimiento establecido para la recuperación de las cuentas por cobrar en caso el cliente se niegue a pagar y sea necesario un proceso judicial? Si _____
No _____
8. Si en caso las cuentas no fuera posible recuperar, existe alguna política para que los saldos sean declarados incobrables? Si _____ No _____
9. La empresa cuenta con un documento de garantía real por parte del cliente para realizar el cobro de las cuentas? Si. X No. _____
Cual: Factura Cambiaria
10. ¿Utiliza usted alguna herramienta de control, para verificar el avance del proceso de las cuentas por cobrar en cualquier momento?
Si _____ no X Cual _____

Agradezco la colaboración brindada !!!!!



Cuestionario para aplicar al personal de la empresa

Cuestionario dirigido al personal de empresa Distribuidora La Nueva, S.A.

Buen día, soy estudiante de la universidad Panamericana, y estoy realizando una investigación sobre Análisis del Control y Manejo de Cuentas por Cobrar en la empresa, por lo que agradeceré su valiosa colaboración para responder las preguntas a continuación.

Instrucciones:

Por favor marque con una “X” su respuesta o complete y amplíe la misma donde considere necesario para cualquiera de las siguientes preguntas.

1. ¿Cuánto tiempo lleva de trabajar en la empresa?

Menos de 1 año _____ de 1 a 2 años _____ de 2 a 3 _____ más de 3 x

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción que usted percibe de la empresa, con relación a otros lugares donde ha trabajado?

Muy satisfecho x bastante satisfecho _____ poco satisfecho _____ nada satisfecho _____

3. ¿Qué compromiso siente para con la empresa, en relación al esfuerzo extra para realizar las actividades aunque no sean de su propio beneficio?

Muy comprometido _____ bastante comprometido x poco comprometido _____

4. ¿Recibió usted inducción al puesto que desempeña para determinar exactamente cuáles son las funciones que le compete realizar? Si x no _____

5. ¿Conoce usted cuales son los procedimientos que se utilizan para realizar el cobro de las cuentas por cobrar?: Si x no _____

6. ¿Utiliza usted algún sistema electrónico para llevar el control de los pagos que realiza el cliente? Si x no _____

7. ¿Siente usted que el personal que realiza los cobros de la empresa está capacitado para el proceso?

Muy capacitado _____ Poco capacitado x inadecuado _____

8. ¿Conoce usted si existen en la empresa diferentes parámetros de crédito para los clientes preferenciales?

Para algunas _____ Todas es igual x Existen excepciones _____

9. ¿Se manejan periodos de tiempo estipulados por la administración de la empresa para realizar los cobros?

Siempre _____ casi siempre x a veces _____

10. ¿Cuándo la gerencia plantea objetivos y metas por alcanzar, usted se siente parte de tales objetivos?

En todos _____ casi en todos x en algunos _____ casi nunca

Agradezco la colaboración brindada.