

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



**Reestructuración de control administrativo y financiero de
cuentas por cobrar de una empresa dedicada a la producción
de alimentos balanceados**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Claudia Gabriela Vargas Morales

Guatemala, marzo 2015

**Reestructuración de control administrativo y financiero de
cuentas por cobrar de una empresa dedicada a la producción
de alimentos balanceados**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Claudia Gabriela Vargas Morales

Lic. Marco Tulio Berdúo Hernández (Asesor)

M.Sc. Jessica Manuela Alvarez Flores (Revisor)

Guatemala, marzo 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora

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

Licda. Myrna Ávalos
Examinador

Lic. Elfego Ramírez
Examinador

Lic. Carlos De León
Examinador

Lic. Marco Tulio Berdúo
Asesor

M.Sc. Jessica Alvarez
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

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

REF.:C.C.E.E.00008.2015-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 10 DE ENERO DEL 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Marco Tulio Berdúo Hernández tutor y la Licenciada Jessica Manuela Alvarez Flores revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “REESTRUCTURACIÓN DE CONTROL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE CUENTAS POR COBRAR DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS BALANCEADOS” presentado por la estudiante Claudia Gabriela Vargas Morales y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 871 de fecha 27 de Noviembre del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Diagonal 34, 31-43 Zona 16, Ciudad de Guatemala • PBX: 2506-3600 • www.upana.edu.gt



Guatemala, 16 de Agosto de 2014.

Licenciada:

Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Universidad Panamericana.

Ciudad

Apreciable Licenciada:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“REESTRUCTURACIÓN DE CONTROL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE CUENTAS POR COBRAR DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS BALANCEADOS”**, realizado por CLAUDIA GABRIELA VARGAS MORALES, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos requeridos por la Universidad, por lo tanto doy el dictamen de **APROBADO** al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de **OCHENTA Y TRES (83)** puntos sobre 100.

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


Lic. Marco Tulio Berdúo Hernández
Tutor



JESSICA MANUELA ALVAREZ FLORES
Licenciada en Auditoría y Contaduría Pública
M.Sc. en Gestión Talento Humano
malvarez2228@gmail.com

Guatemala, septiembre 20 de 2014

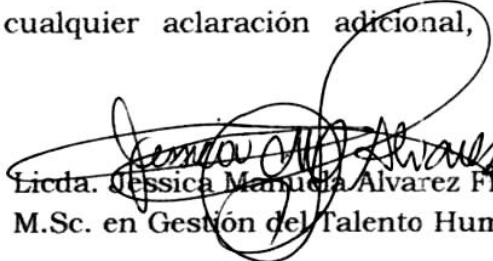
Señores
Coordinadores Programa de Actualización Académica -ACA-
Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD PANAMERICA
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida -PED-, del tema: **"Reestructuración de control administrativo y financiero de cuentas por cobrar de una empresa dedicada a la producción de alimentos balanceados"** realizado por: **Claudia Gabriela Vargas Morales**, Carné 201306960, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor, he procedido a la revisión de la misma y he observado que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad.

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

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


Licda. Jessica Manuela Alvarez Flores
M.Sc. en Gestión del Talento Humano



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 401.2015

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Vargas Morales, Claudia Gabriela con número de carné 201306960, aprobó con 83 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veintisiete días del mes de noviembre del año dos mil catorce.

Para los usos que a la interesada convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco del mes de febrero del año dos mil quince.

Atentamente,



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

[Handwritten signature]
EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General



Byron Navarro
CC. Archivo.

Dedicatoria

- A Dios:** Por las bendiciones que me has dado y por llevarme de la mano en cada una de las metas que me he trazado y que solamente con tu ayuda he podido alcanzar.
- A mis padres:** Dolores Vargas y Milagro Morales de Vargas con todo mi amor, porque me motivaron y me dieron la mano cada día, gracias por su apoyo incondicional.
- A mis hermanos:** Débora y Danny por su cariño y apoyo que siempre me han brindado.
- A mis hijos:** Alex y Andrés porque me dieron del poco tiempo que les dedico para completar mi sueño, me inspiran a ser mejor.
- A mi esposo:** Daniel gracias por tu comprensión y apoyo.
- A mis compañeros:** Gracias por el apoyo brindado, especialmente a Merlin Chigüichon y Karina Aguilar gracias por su apoyo y cariño incondicional.

Tabla de Contenido

Resumen		i
Introducción		ii
Capítulo 1		
1.1	Antecedentes	1
1.1.1	Actividad económica principal	2
1.1.2	Actividad secundaria	2
1.1.3	Ubicación	2
1.1.4	Estructura organizacional	3
1.1.5	Marco tributario	4
1.2	Planteamiento del problema	6
1.2.1	Otras razones de la investigación	6
1.3	Justificación	7
1.4	Pregunta de investigación	7
1.5	Objetivos	7
1.5.1	General	7
1.5.2	Específicos	7
1.6	Alcances y límites	8
1.6.1	Alcances	8
1.6.2	Límites	8
1.7	Marco teórico	8
1.7.1	Empresa	8
1.7.2	Empresa de producción de concentrados	9
1.7.3	Contabilidad	9
1.7.4	Estados financieros	9
1.7.5	Ventas al crédito y al contado	9
1.7.6	Cuentas por cobrar	10
1.7.7	Importancia de las cuentas por cobrar	10

1.7.8	Clasificación de cuentas por cobrar	10
1.7.9	Documentación de las cuentas por cobrar	11
1.7.10	Cuentas por cobrar y su relación con otras cuentas de EE. FF.	11
1.7.11	Efectos tributarios de las cuentas por cobrar	11
1.7.12	Políticas de crédito	12
1.7.13	Condiciones de crédito	13
1.7.14	Procedimiento de cobranza	13
1.7.15	Razones por las cuales no pueden recuperarse las cuentas por cobrar	14
1.7.16	Análisis de crédito	15
1.7.17	Descuentos por pronto pago	15
1.7.18	Políticas de cobro	15

Capítulo 2

2.1	Metodología	16
2.1.1	Tipo de investigación	16
2.1.2	Sujetos de la investigación	16
2.1.3	Instrumentos	16
2.1.4	Procedimientos	17
2.1.5	Aportes	17

Capítulo 3

Análisis de Resultados

3.1	Antecedentes	18
3.1.1	Área administrativa	18
3.2	Área financiera	21
3.2.1	Estados financieros	22
3.3	Área Fiscal	44

Capítulo 4

Propuesta de Solución o Mejora

4.1	Propuesta de solución	46
4.1.1	Introducción	46
4.1.2	Antecedentes	46
4.1.3	Justificación	47
4.1.4	Objetivos	47
4.1.5	Correcciones Administrativas	48
4.1.6	Área financiera	51
4.1.7	Recuperación de cartera	59
4.1.7.1	Clientes especiales	59
4.1.7.2	Clientes locales	60
4.1.7.3	Auditoría interna	61
4.1.7.4	Encargado de cuenta corriente	61
4.1.7.5	Comisión propuesta para recuperación de cartera morosa	65
4.1.7.6	Recuperación neta	65
4.1.7.7	Política para el adecuado manejo de las cuentas por cobrar	66
4.1.7.8	Conocimiento del cliente	66
4.1.7.9	Seguimiento de la cobranza	69
4.1.7.10	Diagrama de flujo	69
4.1.8	Área fiscal	71
4.1.9	Viabilidad del proyecto	75
	Conclusiones	76
	Recomendaciones	77
	Referencias Bibliográficas	78
	Anexos	79

Contenido de cuadros

Cuadro No.	Contenido	
1	Líneas de producto y porcentajes de venta	2
2	Estado del costo de producción	24
3	Desperdicio de materia prima	25
4	Estado del costo de ventas	26
5	Estado de resultados consolidado	27
6	Integración de ventas	28
7	Gastos de administración	29
8	Resultado del ejercicio	29
9	Estado de resultados exportaciones	30
10	Estado de resultados ventas exentas	31
11	Estado de resultados ventas locales afectas	32
12	Distribución de ventas al crédito	33
13	Balance General	35
14	Distribución de cuentas por cobrar por segmentos	36
15	Cartera de clientes año 2013	37
16	Cartera de clientes año 2012	37
17	Integración de impuestos por aplicar	39
18	Partida de registro de gasto	40
19	Integración de otras cuentas por pagar	41
20	Registro contable de depósitos no identificados	41
21	Gastos generales	44
22	Impuestos omitidos	45
23	Partida contable propuesta para registro de ajuste contable	52
24	Partida contable propuesta para registro de ajuste contable	52
25	Estado de costo de producción	53
26	Estado de costo de ventas	54

27	Partida de ajuste de ventas no facturadas	55
28	Partida de ajuste de reserva para cuentas incobrables	55
29	Partida de ajuste cuentas incobrables	56
30	Partida de ajuste fletes no domiciliados	56
31	Estado de resultados consolidado	57
32	Balance general	58
33	Recuperación cartera morosa clientes especiales	60
34	Recuperación cartera morosa clientes locales	60
35	Sueldos y prestaciones	61
36	Propuesta de sueldo para encargado de cuenta corriente	62
37	Diagrama de flujo vertical	64
38	Comisión por cobros especiales	65
39	Recuperación neta de cuenta corriente morosa	66
40	Flujograma procedimiento para generar cuenta por cobrar	70
41	Flujograma procedimiento cliente moroso	71
42	Ajuste por depreciación acumulada incorrectamente	73
43	Cálculo de impuesto sobre la renta	74
44	Acreditamiento de pagos a cuenta de ISR	74
45	Detalle de impuestos omitidos	75

Resumen

El presente informe de Práctica Empresarial Dirigida (PED), ha sido desarrollado en Concentrados de Guatemala, S.A., empresa que se dedica a la producción, distribución, exportación y venta de alimento para animales y otras actividades relacionadas con el giro normal de la entidad.

En el proceso de evaluación se detectaron deficiencias en la información financiera, producto de las transacciones económicas que se presentan con errores, como, producto no facturado, materia prima en mal estado, ingreso de materia prima no registradas, registro de gastos sin documento legal de soporte, registro incorrecto de depreciaciones y pago de facturas a empresas no domiciliadas en el país sin retener el impuesto correspondiente; deficiencias derivadas de la deficiente aplicación de las políticas y procedimientos que existen en la entidad objeto de estudio.

Las cuentas por cobrar varían de acuerdo a la empresa o a la política de créditos de la misma. El incremento de este rubro aumenta el riesgo de no recuperar la cartera y de erogar gastos para la recuperación de los saldos morosos, o que sean absorbidos como cuentas incobrables.

Desde el punto de vista financiero - administrativo el área de cuentas por cobrar requiere la implementación de controles que permitan una correcta administración para ser recuperadas en el tiempo convenido, para no requerir a financiamiento externo.

En el presente estudio se proponen las soluciones adecuadas para corregir los errores detectados, que permitan a la administración de la empresa, asegurar eficiencia y exactitud en la integración, registro, documentación, verificación y análisis de las operaciones contables de ventas al contado y crédito, que garanticen la efectiva recuperación de saldos de clientes.

Introducción

En la empresa “Concentrados de Guatemala, S.A.”, se detectaron deficiencias y errores en las áreas administrativa, contable financiera y tributaria, constatándose la defectuosa administración y falta de control en las cuentas por cobrar, situación que ha provocado que la cartera de clientes se encuentre morosa, por lo que se presentan alternativas de solución, para corregirlas mediante procedimientos, políticas internas y planes estratégicos que permitan recuperar los montos vencidos, para cumplir con los compromisos económicos ante terceros.

El capítulo No. 1 contiene los antecedentes históricos, legales y tributarios de la empresa, estructura organizacional, marco teórico y tributario, planteamiento del problema, justificación, alcances y límites. El capítulo No. 2 incluye la metodología utilizada para la obtención de la información necesaria, herramientas aplicadas, unidades de análisis, supervisión, observación directa, sujetos de investigación y aportes. En el capítulo No. 3, se presenta el análisis de resultados en todos sus aspectos relacionados con la cartera de clientes, deficiencias administrativas, financieras - contables y de tipo tributario encontradas; análisis de los diferentes rubros de los estados financieros con las deficiencias y errores encontrados en la cartera morosa de clientes.

Se presenta en el capítulo No. 4, la propuesta de solución a la problemática encontrada en las áreas administrativa, financiera y tributaria, con las opciones factibles para la implementación de un programa de cobros a la cartera morosa. Por último, se incluyen las conclusiones y recomendaciones, así también un detalle de la bibliografía consultada y anexos necesarios para la comprensión del tema propuesto.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La empresa Concentrados de Guatemala fue fundada en el año de 1961, se inició como una pequeña planta de producción con capital extranjero, fue inscrita como Sociedad Anónima en el Registro Mercantil de la República de Guatemala, con patente de Comercio de Sociedad número 1240 folio 302 libro 104, Patente de Empresa inscrita con número de registro 1187 folio 23 libro 98. Está inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria en el régimen sobre utilidades de actividades lucrativas según número de identificación tributaria 23782-2, calificado como contribuyente especial y exportador.

En sus inicios se constituyó con un capital autorizado, suscrito y pagado de Q. 100,000.00 integrado por 400 acciones ordinarias al portador con valor nominal de Q. 250.00 c/u, desde su constitución hasta la fecha, cotiza en bolsa de valores; en el año 2002 fue adquirida por otra empresa transnacional, en ese momento cambió de nombre, e incrementó su capital autorizado, suscrito y pagado a Q.137,500.00, integrado por 550 acciones ordinarias emitidas al portador, por valor de Q. 250.00 c/u.

Su actividad económica principal, al inicio fue la comercialización de alimentos para consumo humano, luego se dedicó al engorde y postura de aves; diez años después de su creación la empresa modifica su actividad y se dedica a la producción de alimentos para ganado, (preparaba una línea de alimento para mascotas, a partir de la adquisición por parte de los nuevos dueños) venta por mayor de producto para animales de granja e importación y comercialización de alimento de animales domésticos. En la actualidad es considerada como una empresa líder en el mercado, que brinda credibilidad en su producto.

La empresa compra producto elaborado para distribuir las líneas de alimento para peces y mascotas, este es importado de Centroamérica y se distribuye en los puntos de ventas autorizados.

1.1.1 Actividad principal

La actividad económica principal consiste en la producción de alimento para animales, las ventas por línea de producto se presentan en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 1
Línea de productos y porcentaje de Venta

LINEA	% Ventas
Ganado Lechero	20%
Ganado Engorde	1%
Caballos	4%
Cerdos	26%
Aves Postura	13%
Aves Engorde	16%
Camarón	20%
Total	100%

Fuente: Elaboración Propia

1.1.2 Actividad secundaria

Comercializa producto para peces y mascotas, y lo importan de territorio Centroamericano; debido a que el tipo de partícula extrudizado (el producto se hace a través de una explosión provocada a vapor) no se fabrica en la empresa.

1.1.3 Ubicación

Las instalaciones de Concentrados de Guatemala, se encuentran ubicadas en la Calzada Aguilar Batres 15-09 zona 11 Municipio de Villa Nueva, del departamento de Guatemala, en donde está instalada la planta de producción, que realiza el proceso productivo, desde que reciben los camiones con la materia prima, cuyo 80% es importada y el resto nacional, para realizar la mezcla de los ingredientes y el proceso de empaque del producto terminado. Asimismo en esta dirección, también se encuentran las oficinas administrativas.

La empresa al constituir sus operaciones arrendó el inmueble, éste fue comprado de forma fraccionada durante los años siguientes y se terminó la compra en el año 2009.

1.1.4 Estructura Organizacional

La planta se ubica en la misma dirección desde su creación, en los primeros veinticinco años de trabajo, el puesto de Gerente General fue ocupado por diferentes personas de origen extranjero, a partir del año 1999 a la fecha, este cargo lo desempeña un profesional guatemalteco, graduado de Contador Público y Auditor, a través de su gestión se han alcanzado las metas planteadas de forma anual, en ausencia de este existe un Mandatario con representación legal, por ser una empresa constituida con capital extranjero no existe un Consejo de Administración, tiene un Gerente para la Región de Centroamérica que es la máxima autoridad y al que está supeditada la Gerencia General.

- Gerente General

Es la máxima autoridad dentro de la empresa, se encarga de revisar los presupuestos en las distintas áreas, autoriza los contratos de compra de materia prima, se encarga de las ventas de las diferentes zonas de forma semanal, asimismo se encarga de la toma de decisiones generales en la empresa.

- Contralor

Es el encargado del área financiera, la que se divide en Servicios Financieros y de Contabilidad, además supervisa los estados financieros de forma mensual, y posee una de las firmas autorizadas para pago de cheques, transferencias de impuestos y planilla. Reporta de forma mensual la información financiera de la empresa al Gerente General y a Casa Matriz.

- Gerente Financiero

Se encarga de liberar las órdenes de embarque, autorizar exportaciones, revisar y aprobar créditos a clientes, posee la segunda firma de cheques y pagos de impuestos; asimismo realiza el control de cartera y morosidad, esta información es revisada cada tres meses por el Gerente General.

- Contador general y auxiliares de contabilidad

Son los que se encargan de operar la información contable y financiera, procesan los pagos, realizan conciliaciones bancarias, emiten constancias de retención de impuestos, generan formularios para pago de impuestos mensuales, efectúan integraciones contables, emiten los estados financieros de forma mensual y anual, para ser presentados al Contralor en el cuarto día hábil del mes siguiente del período finalizado.

1.1.5 Marco tributario

La empresa está inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT – y afecta a las siguientes obligaciones tributarias:

- Decreto No. 10–2012 del Congreso de la República, Ley de actualización tributaria, Impuesto sobre la renta – ISR –.

La empresa fue inscrita bajo el régimen sobre utilidades de actividades lucrativas, según los artículos 14 y 18 de esta ley, realiza pagos trimestrales vencidos, su base imponible está determinada a través de cierres parciales trimestrales de conformidad con el artículo 38; el último pago se realiza con la declaración jurada anual, que se presenta el 31 de Marzo de cada año. Además está calificada como agente de retención de –ISR– de empleados en relación de dependencia y de –ISR– para proveedores que estén afectos.

- Decreto No. 10 – 2012 del Congreso de la República, Ley de actualización tributaria, Impuesto al Valor Agregado –IVA–. La empresa es contribuyente normal del impuesto al valor agregado y presenta declaraciones mensuales según lo establecido en el artículo 19 de esta ley, sobre la diferencia entre crédito y débito fiscal resultante de las compras y ventas, al aplicar el 12%, además realiza retención de –IVA– al ser contribuyente especial y gran contribuyente.

- Decreto del Congreso de la República No. 73-2008 Ley del Impuesto de Solidaridad.

La empresa está afectada a este impuesto, el cual se paga de forma trimestral, la base imponible es el 1% sobre la cuarta parte del monto de los ingresos anuales, que se acredita al impuesto sobre la renta.

- Decreto del Congreso de la República No. 37-92 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos.

Se encuentra afectada al pago de este impuesto debido que realiza actos gravados y de acuerdo al artículo 2 numeral 8 y al artículo 5 en los casos que apliquen.

- Decreto del Congreso de la República No. 70-94 Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos. Cada año cancela el impuesto sobre circulación de vehículos sobre los vehículos del equipo de venta y mensajero de la entidad.

Otras Obligaciones

- Decreto del Congreso de la República No.15-98 Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles. Se encuentra afectada a este impuesto, derivado que sus instalaciones son de su propiedad.

- Decreto del Congreso de la República No. 1441 Código de Trabajo.

La empresa posee empleados en relación de dependencia, por esta razón está supeditada a cumplir con lo que norma este código. Asimismo está inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS– bajo el número patronal 3,714 y realiza pagos mensuales de las cuotas laborales y patronales, así como del –IRTRA– e –INTECAP–. Los sueldos ordinarios y extraordinarios, comisiones y bonificaciones adicionales a la bonificación por productividad mensual según decreto No. 37-2000 no está afectada al pago de cuotas.

- Decreto del Congreso de la República No. 2-70 Código de Comercio. La contabilidad se realiza según lo que indica este código, efectúa de forma cronológica el registro de todas las operaciones que ejecuta la empresa, utiliza el sistema de partida doble y la base para la elaboración de la contabilidad son las Normas Internacionales de Contabilidad –NIC´s–. Posee habilitados los libros de Compras, Ventas, Inventario, Diario Mayor General y Balance, según lo estipulado en el artículo Número 368 de este código.

1.2 Planteamiento del Problema

Se realizó una evaluación de las áreas críticas de la empresa y con base a las técnicas aplicadas se determinó que el área con mayor oportunidad de mejora es la de cuentas por cobrar. De acuerdo a la información obtenida en el proceso de investigación, se comprobó que existe una política de créditos, la cual es de aplicación obligatoria para la región, pero no está bien definida, debido a que carecen de lineamientos que normen la apropiada administración de la cartera de créditos. Se constató que clientes representa el 40% del total de la cartera; y no existe un empleado responsable de monitorear los pagos a cuenta, lo que denota inadecuada segregación de funciones en el área.

Derivado de lo anterior la recuperación de saldos es lenta y la falta de liquidez provoca un desequilibrio financiero e incumplimiento en el pago a proveedores.

1.2.1 Otras razones de la investigación

- Carecen del sistema efectivo de autorización para nuevos créditos, que incluya los requisitos mínimos del cliente que está aplicando al crédito, niveles de autorización y el correcto archivo para el adecuado control de los mismos.
- Falta de un procedimiento adecuado y efectivo, para efectuar los cobros que corresponden.
- No cumplen con los procedimientos formales, para determinar la incobrabilidad de un cliente con saldo en mora.

1.3 Justificación

Las cuentas por cobrar son derechos adquiridos por la empresa, derivado de la venta de un bien o la prestación de un servicio. Un aspecto que caracteriza las cuentas por cobrar es el hecho de que el cobro del bien o servicio esté diferido, de manera que la empresa concede a sus clientes un plazo para su cancelación a partir de la entrega del mismo. Sin embargo, este aspecto en ocasiones debe ser tratado con sumo cuidado debido a la presencia de mayores o menores cantidades de ventas a crédito pendientes de cobro deriva el incremento de los riesgos para la empresa, desencadenando diversos resultados financieros como mayores gastos de cobranza e intereses, cuentas que pasan a ser incobrables por insolvencia por parte del cliente. Para las empresas es determinante el proceso de recuperación de la cartera de cobros en el tiempo previsto, ya que el efectivo sirve para que la empresa continúe con su actividad económica.

Derivado que las cuentas por cobrar morosas corresponden a un 50% de la cartera y que las ventas del sector de estos clientes corresponden a un 20% de las ventas anuales de la empresa, es importante cumplir con la política corporativa y crear un sistema de control como complemento para realizar de forma efectiva el cobro de las mismas.

1.4 Pregunta de investigación

¿Cuál es el impacto administrativo, financiero y fiscal de una cartera de créditos morosa, en una empresa que se dedica a la producción de alimentos balanceados?

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Crear una propuesta eficiente que brinde apoyo a la empresa para administrar las cuentas por cobrar y mejorar la gestión financiera, con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos.

1.5.2 Específicos

- Implementar una política adecuada para evaluar las solicitudes de crédito nuevos que garanticen su correcta evaluación.

- Describir los procedimientos necesarios para controlar de forma eficiente las cuentas por cobrar y brindar los parámetros de acción del personal a cargo del área.
- Efectuar un análisis administrativo, contable y fiscal del negocio para proporcionar a la empresa detalle de las debilidades e implementar su corrección.

1.6 Alcances y límites

1.6.1 Alcances

- El departamento de Contraloría proporcionó la información, para determinar el problema que posee la empresa, se realizaron entrevistas, encuestas, revisión documental y observación directa de los procesos, con el propósito de establecer sus implicaciones.
- Se tuvo acceso al área de cuentas por cobrar y registros auxiliares para determinar el procedimiento aplicado al efectuar ventas al crédito hasta su cobranza, asimismo se verificaron las boletas de depósito bancario, recibos de caja emitidos por cada pago recibido y reportes elaborados para la rendición de cobros.

1.6.2 Límites

- A solicitud de la Gerencia y por acuerdos de confidencialidad, se omitió el nombre real de la empresa, en el presente documento se identifica como Concentrados de Guatemala, S.A.
- La información financiera de la empresa, fue disminuido y/o aumentado, con un factor porcentual, de acuerdo a las recomendaciones de la entidad.

1.7 Marco teórico

1.7.1 Empresa

Se define como una organización, institución o industrial que se dedica a realizar actividades comerciales o industriales, con el propósito de satisfacer la demanda que realiza el mercado de

productos o servicios y al mismo tiempo garantizar su existencia obteniendo rentabilidad para continuar con su estructura.

1.7.2 Empresa de producción de concentrados

Es una industria cuyo proceso productivo consiste en la transformación de materia prima la cual se convierte en alimentos balanceados, en este proceso interviene el capital de trabajo y la capacidad instalada.

1.7.3 Contabilidad

El área de contabilidad es de vital importancia para todas las empresas, porque se centralizan las operaciones financieras y se generan los estados financieros, que sirven para tomar decisiones, se define contabilidad como una técnica que enseña las normas y procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por cualquier unidad económica.

1.7.4 Estados Financieros

Son los informes que utilizan las empresas para conocer su situación económica y financiera, comparables de un año a otro, presentados por fecha y elaborados de acuerdo a las políticas de la empresa y su legislación aplicable.

1.7.5 Ventas al crédito y al contado

Se definen como un contrato en el que una parte está obligada a dar una cosa o servicio y la otra a pagarla en dinero. La que traslada el bien se le denomina vendedor y quien recibe el bien se le denomina comprador.

- **Ventas al Crédito**

Es la venta de un bien o una prestación de servicio en la que se pacta el pago en determinado tiempo después de entregado el bien.

- Ventas al Contado

Es la venta de un bien o prestación de un servicio cuyo pago se realiza al momento de realizar la transferencia de dominio del bien.

1.7.6 Cuentas por cobrar

Cuenta donde se registran las ventas al crédito y los pagos de los clientes, que representan derechos exigibles a convertirse en efectivo, por esta razón se les conoce como valores líquidos y exigibles. Las cuentas por cobrar constituyen una función dentro del ciclo de ingresos, para llevar el control de las deudas de clientes y deudores y reportarlas a los departamentos de Crédito y Cobranzas, Contabilidad y Tesorería.

1.7.7 Importancia de las cuentas por cobrar

Es necesario mantener una adecuada administración y control, por el riesgo y el rendimiento de las inversiones. A continuación se mencionan aspectos importantes de cuentas por cobrar para el logro efectivo de las operaciones de la empresa.

- Producir mayores ganancias: cuando las empresas cuentan con políticas de crédito adecuadas puede captar una parte del mercado que prefiere las ventas al crédito.
- Provee liquidez: al existir rotación y recuperación de las mismas, proporciona lo necesario para cumplir con las obligaciones contraídas.

1.7.8 Clasificación de Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar pueden clasificarse por su exigibilidad en: corto plazo y largo plazo; de acuerdo a su origen pueden clasificarse en: cuentas por cobrar clientes, documentos por cobrar, cuentas por cobrar empleados y anticipos a proveedores.

Por su exigibilidad:

- Corto plazo: son aquellas cuya disponibilidad es inmediata y puede definirse en plazos no mayores a 30 días.
- Largo plazo: la disponibilidad de las mismas es de 90 días o más.

Por su origen:

- Cuentas por cobrar clientes son las generadas por transacciones de ventas al crédito de mercaderías.
- Documentos por cobrar: son las cuentas por cobrar que son respaldadas por un documento de crédito, los mismos pueden ser pagarés o letras de cambio.
- Cuentas por cobrar funcionarios y empleados: son los préstamos que se realizan a los empleados o los anticipos de sueldos.
- Anticipos de clientes: son los pagos que realizan los clientes por ventas que se realizarán en un futuro cercano.

1.7.9 Documentación de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar deben tener documentos que las respalden, entre ellos se puede mencionar la solicitud de crédito firmada por el cliente, el otorgamiento de crédito por parte de la empresa firmado por las personas designadas según la política, factura cambiaria firmada por el cliente donde recibe el producto y los estados de cuenta actualizados.

1.7.10 Cuentas por cobrar y su relación con otras cuentas de estados financieros

La administración de las cuentas por cobrar es importante porque se relacionan con varias cuentas de los estados financieros, las ventas al crédito dan origen a las cuentas por cobrar, el cobro de estas genera efectivo y se relaciona con Caja y Bancos al no lograrse su cobrabilidad afecta cuentas de gastos por concepto de cuentas incobrables. De no recuperarse las cuentas por cobrar afecta las cuentas por pagar debido a que no se tienen los recursos necesarios para pagar a los proveedores.

1.7.11 Efectos tributarios de las cuentas incobrables

Las cuentas por cobrar poseen base legal para su operatoria, pero existen problemas que se dan en las empresas cuando no se recuperan y según la Ley de Impuesto Sobre la Renta, Decreto 10-2012 en el capítulo IV, sección III, artículo 21, numeral 20, se indica lo siguiente: “Las cuentas incobrables, siempre que se originen en operaciones del giro habitual del negocio y únicamente

por operaciones con sus clientes, sin incluir créditos fiscales o préstamos a funcionarios y empleados o a terceros, y que no se encuentren garantizadas con prenda o hipoteca y se justifique tal calificación mediante la presentación de los documentos o registros generados por un sistema de gestión de cobranza administrativa, que acrediten los requerimientos de cobro hechos, o de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente, antes que opere la prescripción de la deuda o que la misma sea calificada de incobrable”.

En caso se recupere de forma total o parcial la cuenta incobrable que hubiere sido deducida de la renta bruta, el importe debe incluirse como ingreso gravado en el período de liquidación en que ocurra la recuperación.

Los contribuyentes que no apliquen lo establecido en el primer párrafo de este numeral pueden optar por deducir la provisión para la formación de una reserva de valuación, e imputar a ésta las cuentas incobrables que se registren en el período de liquidación correspondiente. Esta reserva no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar, excluidas las que tengan garantía hipotecaria o prendaria, al cierre de cada uno de los períodos anuales de liquidación, siempre que dichos saldos deudores se originen del giro habitual del negocio; por operaciones con sus clientes, sin incluir créditos fiscales o préstamos a funcionarios y empleados o a terceros. Los cargos a la reserva deberán justificarse y documentarse con los requerimientos de cobro administrativo hechos o de acuerdo con los procedimientos establecidos de forma judicial.

1.7.12 Políticas de crédito

Las Políticas de crédito influyen de manera importante en las ventas. Si los competidores extienden crédito en forma liberal las políticas frenan las actividades mercadotécnicas de la empresa. El crédito es un factor que influye en la demanda del producto de una empresa. El grado en el que el crédito favorece la demanda depende de los demás factores implícitos. Las compañías deben reducir los estándares de calidad para la aceptación de cuentas, siempre que la rentabilidad de las ventas generadas exceda los costos agregados de las cuentas por cobrar.

Es importante adoptar políticas de crédito para la empresa y adaptarla de acuerdo a sus necesidades, con el propósito de que la cartera sea recuperable en el plazo establecido.

1.7.13 Condiciones de crédito

La empresa debe definir los plazos de crédito que otorgará, con el objetivo de clasificar los créditos otorgados y tener un control de los mismos.

La empresa tiene definidos los plazos de crédito para sus clientes, pero no posee definido el riesgo por otorgar los créditos.

Venero (2008) define como riesgo de crédito aquel que se origina cuando la empresa contrae deudas de corto y/o largo plazo y hace referencia a las eventualidades que pueden afectar el resultado o beneficio neto de la firma y la incapacidad de cumplir sus obligaciones con sus acreedores.

Riesgo económico: se denomina como todas aquellas eventualidades que puede afectar el resultado de las actividades económicas que se derivan de la incapacidad de la firma para garantizar la estabilidad de este resultado.

Riesgo financiero: refleja la relación inversa, entre el vencimiento de las deudas del solicitante del crédito y la liquidez de la empresa que otorgará tal crédito, así como las dificultades resultantes de tomar posición de reversión de las monedas o plazos.

1.7.14 Procedimiento de cobranza

El proceso de cobro es la última fase en el proceso de ventas al crédito, si no se realiza de la forma esperada ocasionará problemas de liquidez. Por esta razón los procedimientos de cobro deben ser diseñados de forma apropiada para garantizar la recuperabilidad de las cuentas por cobrar.

Los procedimientos más utilizados para realizar el proceso de cobro son los siguientes:

- Cartas de cobro: en la mayoría de los casos las empresas realizan cartas indicándole al cliente que está por vencer el plazo de la cuenta que adeuda a la empresa, sino se obtiene ninguna reacción por parte del cliente, debe enviarse una segunda y en algunos casos hasta una tercera carta de cobro.
- Llamadas telefónicas: si las cartas no han cumplido el propósito por el que se enviaron, deberá procederse a realizar llamadas telefónicas indicándole al cliente el atraso que existe.
- Utilización de agencias de cobro: las empresas utilizan este tipo de servicios cuando la misma se cree que es de dudosa recuperación, una de las desventajas de obtener este servicio es que se eleva el valor de los honorarios y en muchas ocasiones la empresa solamente logra recuperar el 50% de lo adeudado.
- Procedimiento judicial: este es el último recurso que la empresa tiene para recuperar el valor adeudado, debido a que es una drástica acción, la desventaja que conlleva es el pago de honorarios de abogados que llevan este proceso.

1.7.15 Razones por las cuáles no pueden recuperarse las cuentas por cobrar.

Existen muchas razones por las que los clientes no realizan el pago de lo adeudado entre estas podemos mencionar:

- Clientes que mal interpretan las condiciones de crédito de forma no intencional.
- Clientes que olvida la fecha de pago de sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes.
- Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la deuda.
- Clientes que pagan sus deudas a tiempo, pero en ocasiones se atrasan.
- Clientes con incapacidad temporal para pagar.
- Clientes utilizan un plazo mayor del establecido para pagar sus obligaciones.
- Clientes que contraen deudas por encima de su capacidad de pago.
- Clientes que se atribuyen descuentos que no se han ganado.

1.7.16 Análisis de crédito

Es un estudio que se realiza antes de otorgar un crédito, se efectúa a través de un estudio crítico de la información que el solicitante presenta, el objetivo que se persigue es determinar si el solicitante cumple los requisitos que la empresa tiene para asignarle crédito.

1.7.17 Descuentos por pronto pago

Los descuentos por pronto pago tienen como objetivo estimular a los clientes a que realicen el pago de sus deudas antes de su vencimiento al obtener un porcentaje de reducción de su deuda. Se puede establecer un período de descuento por pronto pago y darse a conocer al cliente si se anticipa el pago 10 días con la finalidad de motivar al cliente a efectuar el pago.

1.7.18 Políticas de cobro

Las políticas de crédito deben establecer los lineamientos para otorgar un crédito, los funcionarios de crédito deben establecer las políticas, pero también deben cumplirlas de forma correcta.

Si se establece una adecuada política de créditos debe efectuarse un sistema de cobros, para que paguen sus cuentas en la fecha pactada; por esta razón es importante que la política indique que debe guardarse un historial de pagos de cada cliente.

Toda la información debe ser registrada en tiempo y forma de acuerdo a lo establecido en la política de créditos, durante el tiempo que dure la relación comercial. El registro debe realizarse en orden numérico y colocarse en carpetas con información de cada cliente.

Capítulo 2

2.1 Metodología de la Investigación

2.1.1 Tipo de Investigación

La investigación realizada fue explorativa y los instrumentos utilizados para recolectar información fueron entrevistas y cuestionarios con el personal de la empresa, para obtener información clara de la empresa. Adicional a esto se observó la información financiera de la empresa, con enfoque en las áreas de ventas y cuentas por cobrar.

2.1.2 Sujetos de Investigación

El personal de la empresa a quien se le realizaron entrevistas y se le trasladaron los cuestionarios fue al encargado de servicios financieros, contador general, gerente de ventas y auxiliares contables, se seleccionaron estas personas debido a que son responsables directos de controlar la información financiera que se genera en los rubros de ventas y cuentas por cobrar.

2.1.3 Instrumentos

La evaluación que se realizó a la Empresa Concentrados de Guatemala, fue por medio de distintos instrumentos, las cuales se mencionan a continuación:

- Entrevistas: se realizaron al gerente de ventas y encargado de servicios financieros, de estas se obtuvo la información acerca de las políticas de ventas, distribución de las líneas de producto, condiciones de crédito e información actualizada de clientes.
- Cuestionarios: se desarrolló una serie de preguntas para obtener información específica del control de ventas y créditos a los auxiliares contables, para determinar cómo se recupera la cartera y el proceso de ventas.
- Información documental: se revisaron los documentos de apertura de clientes, las condiciones de crédito para los que aplique, adicional se verificaron los estados financieros del año anterior y las integraciones correspondientes.
- Observación directa: se presencié el proceso de ventas al crédito, desde la colocación del pedido, liberación de orden por parte de jefe de servicios financieros y proceso de cobro del mismo, para conocer lo que incluye una venta al crédito.

2.1.4 Procedimientos

Se obtuvo información relacionada con las ventas y procedimiento de cobros de la empresa objeto de estudio, a través de entrevistas, cuestionarios y observaciones, se determinó de esta forma la organización de la empresa, actividad comercial, giro del negocio etc.

La información obtenida permitió desarrollar el estudio en la unidad objeto de análisis, para obtener el diagnóstico que permitió conocer las necesidades y plantear las soluciones que pueden aplicar para el negocio.

2.1.5 Aportes

2.1.5.1 Al país

Proporcionar un documento de consulta que sirva para negocios que necesiten una implementación de mejoras en el área de cuentas por cobrar y mejorar la recuperabilidad de la cartera y que contribuya así al crecimiento económico.

2.1.5.2 A la empresa

Para que efectúe la recuperación de la cartera de crédito y que tramite la solicitud de crédito fiscal para que la Superintendencia de Administración tributaria –SAT– lo devuelva.

2.1.5.3 A la universidad

Proporcionar a los estudiantes un documento de consulta que sirva para conocimiento general, de las políticas que se deben implementar en el área de cuentas por cobrar.

2.1.5.4 A los estudiantes

Poner en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Contador Público y Auditor y combinarlos con la experiencia obtenida en las distintas áreas contables para efectuar un trabajo diligente y de consulta general.

Capítulo 3

Análisis de resultados

3.1 Antecedentes

De acuerdo con la investigación realizada, se aplicaron las técnicas y herramientas necesarias basadas en la metodología determinada, en este capítulo se presentan las deficiencias administrativas, financieras y fiscales, encontradas en la empresa objeto de estudio. Los departamentos evaluados fueron contabilidad, producción y ventas, incluyendo el cumplimiento de políticas y procedimientos de control interno de las cuentas por cobrar, se tomó como base la información presentada y los instrumentos de investigación utilizados.

En el proceso de la investigación se estableció que el área vulnerable y deficiente es el rubro de cuentas por cobrar, debido a que por no contar con una política efectiva de control de cuentas por cobrar y carecer de un plan de cobros efectivo y eficiente, existen saldos de clientes que se encuentran en mora más de 120 días de atraso, sin que se implemente un procedimiento adecuado para la recuperación de los mismos de igual manera, adolecen de una adecuada segregación de funciones y del personal adecuado capacitado que ejerza control sobre las cuentas por cobrar, situaciones que se han derivado por deficiencias administrativas y financieras, dan origen a contingencias de tipo fiscal.

Las deficiencias detectadas causan impacto en diversas áreas de la empresa, las cuales se detallan a continuación:

3.1.1. Área Administrativa

Área dirigida por el Gerente General, quien tiene la responsabilidad de optimizar el rendimiento de la empresa, a través de los distintos departamentos de la misma, de acuerdo a los manuales de procedimientos estructurados, que permiten realizar la evaluación correspondiente de cada sector de la entidad, sin embargo, en la investigación realizada se comprobó que el área financiera contable, posee deficiente estructura organizacional y carece de personal con conocimientos y experiencia, razón por la cual, no tiene supervisión sobre el área de cuentas por cobrar por lo que

provoca que los clientes, a quienes se les vendió mercadería al crédito, se encuentren morosos en sus pagos.

- En el área financiera contable, existe una deficiente segregación de funciones debido a que el personal no tiene las funciones a realizar; de igual manera carece de la experiencia para realizarlas. Se comprobó que el Gerente Financiero es el encargado de liberar las órdenes de embarque de acuerdo a los perfiles de cada cliente, porque no se tiene una persona con la capacidad para desarrollar esta tarea, además, este mismo empleado es el encargado de hacer los cobros de cuentas por cobrar y el responsable de las autorizaciones de créditos para nuevos clientes.
- La empresa posee una política de créditos sin embargo, por no existir parámetros específicos para aplicarse de acuerdo a las necesidades de la empresa objeto de estudio, la administración de la cartera, la autorización de nuevos clientes, el control de saldos morosos se realizan de acuerdo al criterio del empleado por la información trasladada por empleados anteriores.
- De acuerdo a la política de créditos que concede la entidad, existen clientes cuyos créditos deben ser cancelados en 8, 15, 30 y 90 días, respectivamente, la instrucción de gerencia indica que si los clientes se exceden de la fecha de pago que le corresponde, se debe cobrar financiamiento del 1% mensual sobre saldos vencidos, más –IVA– sin embargo esta política no se aplica, a pesar que el 40% del total de la cartera se encuentra con saldos vencidos y morosos.
- En el departamento contable se realiza la operación y registro de ingresos por concepto de cobros de clientes asimismo la actualización de la cuenta corriente, sin embargo es el Gerente Financiero quien contacta a los clientes morosos para negociar el pago de saldos atrasados, sin embargo en la práctica no se obtiene la recuperación de los saldos atrasados.
- No existe el departamento de auditoría interna, debido a que la política interna de la empresa indica que el control interno es responsabilidad de todos, por lo que consideran innecesario un

departamento que se encargue de velar por la aplicación de controles y revisión de los procesos de facturación, cobros, control de inventarios y pagos, como consecuencia de esta deficiencia, las fallas del control interno son repetitivas y la información financiera – contable de estos rubros, no es veraz y confiable.

- El departamento de contabilidad realiza las operaciones contables de ventas, pagos de clientes, control de inventarios, control de pagos, elaboración de conciliaciones bancarias e impuestos mensuales, trimestrales y anuales, para el efecto cuenta con seis asistentes, quienes realizan sus actividades de acuerdo a perfiles determinados, sin embargo, los resultados que se obtienen son deficientes por falta de supervisión y la carencia de un adiestramiento adecuado que permita desarrollar las labores en óptima forma, con el propósito de cumplir con las exigencias mínimas de control que aplican para la empresa.
- No existen procedimientos y políticas internas, en forma escrita, que contengan los requisitos que deben cumplir los clientes para el otorgamiento de crédito, tampoco una escala jerárquica de niveles de autorización, por consecuencia los montos autorizados no son acordes a la capacidad de pago de los solicitantes.
- El Gerente Financiero tiene la responsabilidad de revisar la información que proporcionan los interesados en obtener crédito, pero no realiza el estudio analítico y adecuado de la situación financiera de los mismos; la única garantía que se requiere para conceder ventas al crédito consiste en una carta que debe ser firmada por el interesado o el representante legal, según sea el caso. Además en forma unilateral, autoriza los montos de crédito otorgados, días de plazo para la cancelación del mismo, forma que incluya el Vo. Bo. de autoridad superior.
- La empresa emite facturas cambiarias con el propósito de que exista un documento de crédito, creando de esta forma la obligación de pagar el valor por el que está emitido, dentro de un plazo definido, este documento es el único respaldo de la empresa para gestionar el cobro a través de la vía judicial si llegara a darse el caso.

- La saldos morosos por más de 120 días de atraso, se recuperan en forma lenta y pausada, no obstante, aun el cliente se encuentra atrasado en sus pagos, le despachan producto al crédito, por la promesa verbal de un pronto pago, lo que incrementa el monto de la deuda y la recuperación de los saldos es lenta y provoca disminución de liquidez a mediano plazo, lo que ocasiona problemas financieros para cumplir compromisos contraídos con los proveedores y terceras personas, obligando a la entidad a obtener a financiamientos bancarios, lo que aumenta los costos de operación.

3.2 Área Financiera

Se encarga de velar por la adecuada administración de los recursos de la empresa, a través del departamento de contraloría y finanzas; la información contable-financiera que genera esta oficina es indispensable para que la gerencia tome decisiones acertadas. En el estudio al departamento contable se determinó lo siguiente:

- La mayoría de cartera atrasada es de clientes a quienes se les concedió 90 días para el pago de sus saldos y se encuentran morosos hasta por 120 días, aun cuando existe un sistema de control de cuenta corriente, el mismo no genera información por cada cliente; se verificó que existe un control de saldos por medio de hojas Excel, solo incluye los saldos de clientes cuyos montos adeudados son representativos y el Gerente Financiero, tiene bajo su responsabilidad este control.
- El balance general al 31 de Diciembre de 2013, muestra un saldo de Q 9,097,109 en cuentas por cobrar que constituye el 25% del total del activo, de este monto, el 40%, por Q 3,638,844, está moroso debido a que no existe una política de cobros establecida y no existen empleados responsables de gestionar el requerimiento de pago a los clientes con saldos atrasados.

3.2.1 Estados financieros

Los estados financieros muestran la posición financiera, los resultados de las operaciones y la información pertinente sobre los cobros y pagos en efectivo, de una empresa durante un período contable. Se preparan con el fin de presentar una revisión periódica o informe, acerca del progreso de la administración y la situación de las inversiones del negocio, y resultados obtenidos durante el período que se estudió.

De acuerdo a su importancia, los estados financieros, se clasifican en básicos y secundarios, entre los primeros se encuentran el estado de pérdidas y ganancias, el balance general, estado de ganancias acumuladas retenidas y el flujo de efectivo; en los secundarios, entre otros, están el estado del costo de ventas, movimiento del capital contable, costo de producción.

Los Estados Financieros se presentan de acuerdo a las Normas Internacionales de Contabilidad –NIC´s–, políticas internas de la entidad, con base a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las leyes tributarias vigentes.

De conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF´s– las cualidades que los estados financieros deben tener son:

- **Comprensibilidad**
Característica especial que debe tener la información contable, comprensible por todos los usuarios, internos y externos.

- **Relevancia**
Indica que la información debe ser relevante cuando influye en la toma de decisiones de los usuarios

- **Materialidad**
Clarifica que la información es material, debido a que la omisión o declaración errónea puede causar toma de decisiones incorrectas.

- **Confiabilidad**
Manifiesta que la información contable debe estar libre de error material y presentado de forma razonable.

- **Sustancia sobre forma**
Indica que las transacciones deben contabilizarse y presentarse de acuerdo a su sustancia y no solo a su forma legal.

- **Comparabilidad**
Los usuarios deben tener la posibilidad de comparar los estados financieros de una entidad a lo largo del tiempo.

- **Oportunidad**
Manifiesta que la información financiera, debe estar disponible para la toma de decisiones, al solicitarse demora para que no pierda su importancia.

Los estados financieros de la empresa Concentrados de Guatemala, S.A. del ejercicio fiscal 2013, se presentan de la siguiente forma:

- **Estado de costo de producción**
Es el estado financiero que muestra lo que cuesta producir, fabricar o elaborar determinados artículos en un período o ejercicio pasado, presente o futuro. Es dinámico y analiza el renglón del costo de producción de un estado del costo de ventas netas.

Las características del estado del costo de producción son las siguientes: es un estado financiero secundario; muestra el costo de producción, fabricación o elaboración; la información corresponde a un ejercicio determinado (dinámico) pasado, presente o futuro.

A continuación se presenta el costo de producción de la empresa, correspondiente al período comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013.

Cuadro No. 2

CONCENTRADOS DE GUATEMALA, S.A.		
ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN		
POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL		
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013		
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)		
Inventario inicial		2,745,693
Materia prima	2,524,494	
Empaque	221,199	
Compras		<u>53,322,522</u>
Materia prima	51,893,148	
Empaque	1,429,374	
Disponibilidad		56,068,215
Inventario final		<u>5,556,858</u>
Materia prima	5,306,870	
Empaque	249,988	
Costo de materiales		50,511,357
Mano de obra directa		<u>1,245,814</u>
Costo primo		51,757,171
Gastos de manufactura		3,327,404
Mano de obra indirecta	3,327,404	
Costo de producción		<u><u>55,084,575</u></u>

Fuente: Concentrados de Guatemala, S.A.

Análisis

El 40% de la materia prima que se utiliza en el proceso productivo es importada de Estados Unidos de Norte América y el 60% restante se compra en el territorio nacional. Entre los gastos que incurren por la importación de materia prima se incluyen derechos aduanales, fletes del puerto de desembarque a las bodegas de la planta, fumigación y almacenaje.

No obstante la entidad cuenta con un manual de procedimientos para el ingreso de materia primas, de observancia general, que obliga a los conductores de camiones a pasar por la báscula para pesar la carga en la entrada, y al salir de la empresa, para comprobar la cantidad de la materia prima entregada y comprobar si coincide con los datos anotados en el envío del proveedor; los transportistas no cumplen con esta disposición y se registran faltantes de estos insumos.

La rotación del inventario de materia prima no es adecuada, porque esta se almacena por lotes, primero se debe consumir el más antiguo y luego el de ingreso reciente y no se cumple con esta obligación y lo que provoca desorden y existen materiales que no se utilizan, ocasionando pérdidas a la empresa.

Se revisó la integración de inventario al 31 de Diciembre de 2013, observándose que existen Q. 737,992.00 que restan el total del existencias, en la investigación realizada se determinó que en este período hubo producto que se destruyó por estar en mal estado, como se observa en el cuadro que se muestra a continuación.

Cuadro No. 3

Desperdicio de materia prima

(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Valor
Macro ingredientes	(161,221)
Micro ingredientes	(555,008)
Empaque	(21,762)
Total	(737,991)

Fuente: Elaboración propia

Este valor se encuentra mal clasificado contablemente, porque aparece rebajado del total del inventario al 31 de diciembre e incrementa el costo de ventas, disminuye la ganancia del ejercicio. Según el reglamento del impuesto sobre la renta en su artículo 14 numeral 3, la empresa

debió enviar una carta a la Administración Tributaria solicitando intervención en la baja de bienes y, en un plazo de 30 días esta instancia debe enviar un delegado para presenciar la destrucción, de no presentarse se deberá elaborar un acta notarial e informar de la acción mediante declaración jurada, el monto total de los artículos dados de baja se registran como gasto deducible. Incumplir con la disposición legal ante la oficina tributaria, el ajuste de inventario se considera gasto no deducible.

- Estado de costo de ventas

Es un estado financiero secundario que muestra la expresión de vender determinados artículos en un período o ejercicio pasado, presente o futuro; es dinámico y analiza el renglón de costo de ventas netas de un estado de pérdidas y ganancias.

El costo de ventas de la empresa, correspondiente al ejercicio contable comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre 2013, se presenta de la siguiente manera:

Cuadro No. 4

CONCENTRADOS DE GUATEMALA, S.A.	
ESTADO DE COSTO DE VENTAS	
POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL	
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)	
Inventario inicial	889,647
Compras	8,124,742
Costo de producción	55,084,575
Disponibilidad	64,098,964
Inventario final	1,321,647
Costo de ventas	62,777,317

Fuente: Concentrados de Guatemala, S.A.

La empresa está calificada como contribuyente especial y como exportador, solicita devolución de –IVA– cada trimestre, realiza ventas a empresas calificadas en la Ley de Fomento a la

Actividad Exportadora de Maquila, de acuerdo al Decreto del Congreso de la República No. 29-89 y exportaciones al territorio centroamericano.

- Estado de Resultados

Se presenta el estado de resultados por el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013, que incluye ingresos por exportación, ventas no afectas al Impuesto al Valor Agregado –IVA– y ventas de actividades normales, locales, así:

Cuadro No. 5

CONCENTRADOS DE GUATEMALA, S.A. ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 <u>(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)</u>		
Ventas brutas		76,626,282
Descuentos sobre ventas		<u>3,472,056</u>
Ventas netas		73,154,226
Costo de ventas		62,777,314
Ganancia bruta		<u>10,376,912</u>
<u>Gastos de operación</u>		5,876,895
Gastos de ventas	3,128,767	
Gastos de administración	<u>2,748,128</u>	
Ganancia en operación		4,500,017
<u>Otros ingresos (gastos)</u>		<u>(113,776)</u>
Intereses recibidos	95,465	
Otros gastos	(82,878)	
Gastos no deducibles	<u>(126,363)</u>	
Ganancia antes de impuesto		4,386,241
ISR por pagar		<u>1,359,735</u>
Ganancia del ejercicio		<u><u>3,026,506</u></u>

Fuente: Concentrados de Guatemala, S.A.

Se muestra el movimiento económico general de la empresa por el período comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013 que incluye todos los ingresos por ventas locales afectas, no afectas y exportaciones, asimismo, los costos y gastos por las actividades mencionadas con anterioridad.

Las ventas que se presentan en el estado de resultados corresponden al total de clientes que la empresa tiene distribuidos en tres segmentos: exportaciones, ventas no afectas y ventas locales afectas.

Cuadro No. 6

Integración de Ventas

(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Valor	%
Exportaciones	5,363,840	7
Ventas no afectas	17,624,045	23
Ventas locales	53,638,397	70
	76,626,282	100

Fuente: elaboración propia

Las ventas por segmentos también incurren en costos y gastos, por esto se muestran en el estado de resultados y se reparten de forma proporcional para determinar la ganancia del ejercicio de acuerdo a cada actividad. (Ver cuadros 9, 10 y 11)

Entre de los gastos de administración que ascienden a la cantidad Q. 2,748.129 se incluyen cuentas incobrables por valor de Q. 181,942, que corresponden a un saldo de un cliente especial que se considera incobrable, debido a que tiene tres años de morosidad y el negocio no existe y este valor tuvo que ser descontado de la reserva para cuentas incobrables, operado como gasto deducible, como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 7
Gastos de Administración
(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Valor
Gastos de administración	2,748,129
Cuentas incobrables	(181,942)
Saldo correcto de gastos de administración	2,566,187

Fuente: elaboración propia

Al momento de realizar el ajuste del saldo de cuentas incobrables, la utilidad del ejercicio afecta de la forma siguiente:

Cuadro No. 8
Resultado del ejercicio
(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Valor
Resultado del ejercicio antes de impuesto	4,386,242
Cuentas incobrables	181,942
Utilidad correcta del período	4,568,184

Fuente: elaboración propia

A continuación se presentan los estados financieros de acuerdo a cada segmento de clientes:

Cuadro No. 9

CONCENTRADOS DE GUATEMALA, S.A. ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL EXPORTACIONES 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 <u>(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)</u>		
Ventas Brutas		5,363,840
Descuentos Sobre Ventas		<u>243,044</u>
Ventas Netas		5,120,796
Costo de Ventas		<u>4,394,412</u>
Ganancia Bruta		726,384
Gastos de Operación		<u>411,383</u>
Gastos de Ventas	219,014	
Gastos de Administración	<u>192,369</u>	
Ganancia antes de Impuesto		315,001
ISR por pagar		<u>97,650</u>
Ganancia del Ejercicio		<u><u>217,351</u></u>

Fuente: Concentrados de Guatemala, S.A.

En el cuadro que se muestra a continuación, se expresan los movimientos económicos resultantes de las ventas exentas, según el Decreto del Congreso de la República No. 29-89; la Ley de Fomento a la Actividad Exportadora de Maquila; de la siguiente manera:

Cuadro No. 10

CONCENTRADOS DE GUATEMALA, S.A.		
ESTADO DE RESULTADOS		
POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL		
VENTAS EXENTAS		
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013		
<u>(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)</u>		
Ventas brutas		17,624,045
Descuentos sobre ventas		<u>798,573</u>
Ventas netas		16,825,472
Costo de ventas		<u>14,438,782</u>
Ganancia bruta		2,386,690
Gastos de operación		<u>1,351,687</u>
Gastos de ventas	719,617	
Gastos de administración	<u>632,070</u>	
Ganancia antes de impuesto		1,035,003
ISR por pagar		320,851
Ganancia del ejercicio		<u><u>714,152</u></u>

Fuente: Concentrados de Guatemala, S.A.

En el cuadro No. 11 que se muestra a continuación, se presentan las ventas locales afectas al impuesto y sus costos y gastos:

Cuadro No. 11

CONCENTRADOS DE GUATEMALA, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL
VENTAS LOCALES AFECTAS
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

Ventas brutas		53,638,397
Descuentos sobre ventas		<u>2,430,439</u>
Ventas netas		51,207,958
Costo de ventas		<u>43,944,120</u>
Ganancia bruta		7,263,838
Gastos de operación		<u>4,113,827</u>
Gastos de ventas	2,190,137	
Gastos de administración	<u>1,923,690</u>	
Ganancia en operación		3,150,011
Otros ingresos (gastos)		<u>(113,776)</u>
Intereses recibidos	95,465	
Otros gastos	(82,878)	
Gastos no deducibles	<u>(126,363)</u>	
Ganancia antes de impuesto		3,036,235
ISR por pagar		941,233
Ganancia del ejercicio		<u><u>2,095,002</u></u>

Fuente: elaboración propia

Análisis:

Las ventas brutas totales muestran, según el estado de resultados, ascienden a Q 76,626,282; de éstas, hubo exportaciones por Q 5,363,840 que constituyen el 7% del monto total; Q 17,624,945

son ventas no afectas que representa el 23% de la totalidad y, Q 53,637,397 que corresponde a ventas locales afectas, consistente en el 70% de las ventas totales.

En la investigación, se comprobó que del total de las ventas locales afectas que ascienden a Q 53,638,397, el 79% fueron ventas contado por Q 42,374,334 y el restante 21% por Q 11,264,063 fueron ventas al crédito; se comprobó que estas ventas fueron concedidas para ser canceladas en 8 y 15 días respectivamente, plazo que no se cumple.

Las ventas que se identifican como no afectas, fueron realizadas a tres clientes inscritos y amparados en el Decreto del Congreso de la República No. 29-89; la Ley de Fomento a la Actividad Exportadora de Maquila; el plazo para cancelar el crédito es de 90 días.

Las exportaciones se realizan a diez clientes del extranjero, quienes cancelan el pedido, mediante transferencia bancaria o realizan el pago de esta venta al recibir la mercadería.

Cuadro No. 12
Distribución de ventas al crédito
(Cifras expresadas en quetzales)

Ventas	Contado	%	Crédito	%	Total	%
Exportaciones			5,363,840	7	5,363,840	7
Ventas no afectas			17,624,045	23	17,624,045	23
Ventas locales	42,374,334	55	11,264,063	15	53,638,397	70
	42,374,334	55	34,251,948	45	76,626,282	100

Fuente: elaboración propia

Como puede observarse en el cuadro anterior, en el año 2013 se realizaron ventas de diferente tipo, del total de éstas, el 55% fueron al contado en territorio guatemalteco y el 45% restante, constituyen ventas al crédito, de las cuales, el 7% se exportaron a clientes de países centroamericanos, el 23% se concedió a clientes exentos de impuestos según la ley citada con anterioridad y el 15% fueron créditos concedidos a clientes regulares en el mercado local.

De acuerdo a la revisión efectuada y a la información proporcionada por empleados de la entidad, se determinó que la concesión de créditos aumentó, debido a que, como una estrategia para extenderse en el mercado y competir con otras empresas dedicadas al mismo giro de actividades, la administración aplica la política de conceder créditos a clientes que, sin contar con un respaldo económico financiero, aprovechan la oportunidad para adquirir mercadería y no se exigen suficiente y competente documentación legal que garantice solidez para cancelar deudas, por la deficiencia de control interno que existe en el área de cuentas por cobrar y por la falta de una política eficiente de cobros.

- **Balance General**

Es el estado financiero que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha fija, pasada, presente o futura, el balance general, como cualquier otro estado financiero, presenta el resultado de conjugar hechos registrados en la contabilidad, asimismo convenciones contables y juicios personales. Es un estado básico que muestra el activo, pasivo y capital contable de una empresa a una fecha fija y que se confecciona con base en el saldo de las cuentas del balance de comprobación.

Para efectos del presente trabajo, se tuvo a la vista la información financiera del balance general por el período terminado al 31 de diciembre 2013, que se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 13

CONCENTRADOS DE GUATEMALA, S.A.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

<u>Activos</u>				<u>Pasivo</u>					
<u>Activos corrientes</u>			23,352,198	75%	<u>Pasivo corriente</u>			11,719,004	38%
Caja y bancos	3,377,181	11%			Cuentas por pagar comerciales	8,319,889	27%		
Clientes locales	9,097,109	29%			Otras cuentas por pagar	1,366,811	4%		
Cuentas por cobrar US\$	267,745	1%			Provisión prestaciones laborales	672,569	2%		
Reserva para cuentas incobrables	(91,854)	0%			ISR por pagar	1,359,735	4%		
IVA por cobrar	1,247,464	4%							
Impuestos por aplicar	1,217,303	4%							
Inventario de materia prima	6,878,506	22%			<u>Pasivo no corriente</u>			4,745,000	15%
Mercadería en Tránsito	1,324,098	4%			Provisión para indemnizaciones	4,745,000	15%		
Gastos Anticipados	34,646	0%							
<u>Activos no corrientes</u>			7,894,221	25%	<u>Patrimonio de los accionistas</u>			14,782,415	47%
Propiedad, planta y equipo	20,055,061	64%			Capital y reservas	11,755,908	38%		
Depreciación acumulada	(12,160,840)	-39%			Ganancia del ejercicio	3,026,507	10%		
Suma total activo			<u>31,246,419</u>	100%	Suma del pasivo y patrimonio de los accionistas			<u>31,246,419</u>	100%

Fuente: Concentrados de Guatemala, S.A.

Análisis:

- Cuentas por cobrar

Está integrado por clientes locales, no afectos a impuestos y del extranjero; al 31 de Diciembre de 2013 tiene un saldo de Q 9,364,854 y representa el 30% del activo total de la empresa, (29% de clientes locales por Q 9,097,109 y Q 267,745, 1% de clientes del exterior); es el rubro con mayor efecto en la situación financiera de la empresa. La integración se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 14

Distribución cuentas por cobrar por segmentos

(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Valor	%
Exportaciones	267,745	3%
Clientes especiales	5,913,121	63%
Clientes locales	3,183,988	34%
	9,364,854	100%

Fuente: elaboración propia

Según la política de créditos de la empresa, los créditos otorgados a clientes especiales pueden ser hasta por un máximo de 90 días, en el caso de los clientes del exterior se ha pactado que el valor del embarque sea cancelado al momento de recibir el mismo, mediante transferencia bancaria, o, en forma anticipada; los clientes locales tienen diferentes condiciones de crédito, hay clientes que tienen crédito de 4, 8, 15 y 21 días, de acuerdo a solicitud autorizada, estos clientes deben cancelar el valor de la factura pendiente de pago al momento de retirar el siguiente embarque. No obstante la estrategia anterior, se comprobó que la política de créditos no la cumplen los clientes y el personal de la empresa. El cuadro siguiente muestra el estado actual de la cartera de cuentas por cobrar, así:

Cuadro No. 15
Cartera de Clientes año 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Corriente	Morosos							Total
		%	1-30 Días	%	31 - 60 Días	%	61 - 90 Días	%	
Clientes exterior	267,745	3%							267,745
Clientes especiales	2,720,035	29%	2,069,592	22%	591,312	6%	532,182	6%	5,913,121
Clientes locales	2,622,159	28%	561,829	6%					3,183,988
	5,609,939	60%	2,631,421	28%	591,312	6%	532,182	6%	9,364,854

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 16
Cartera de clientes año 2012
(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Corriente	Morosos							Total
		%	1-30 Días	%	31 - 60 Días	%	61 - 90 Días	%	
Clientes exterior	116,487	4%							116,487
Clientes especiales	874,654	33%	161,226	6%	231,823	9%	181,942	7%	1,449,645
Clientes locales	976,398	37%	91,285	3%					1,067,683
	1,967,539	75%	252,511	10%	231,823	9%	181,942	7%	2,633,815

Fuente: elaboración propia

Según el cuadro No.13, se observa que el 34% de morosidad se encuentra en las ventas al crédito de clientes especiales y el 6% a clientes locales, si aumentan las concesiones de créditos a clientes locales y la forma de operar sigue sin cambios, la morosidad de la cartera puede aumentar y crear problemas financieros a la empresa.

Al comparar la información del año 2012 con el año 2013 podemos observar que a pesar de que la cartera se encontraba morosa el porcentaje de clientes al día era un 15% mayor con respecto al del período 2013, el valor de cuentas por cobrar de año 2012 corresponde a un porcentaje menor con respecto al total del activo, además puede observarse que las cuentas por cobrar han tenido un incremento considerable debido a la puesta en marcha de la política de ventas, en la cual se proponen créditos para mejorar las ventas del negocio y poder competir en el mercado.

Los plazos otorgados en las cuentas por cobrar, deben ir relacionadas de forma directa con los días de crédito que conceden los proveedores, con el propósito de que al momento del vencimiento del plazo para pagar, la empresa posea con fondos suficientes de los montos de la cartera recuperada, para cumplir con los compromisos contraídos y evitar financiamiento bancario.

Un aspecto que caracteriza las cuentas por cobrar es que el cobro del bien o servicio esté diferido, de manera que la empresa concede a sus clientes un plazo para su cancelación a partir de la entrega del mismo. Este aspecto debe trasladarse con cuidado debido a las mayores o menores cantidades de ventas a crédito, porque deriva el incremento de riesgos, gastos de cobranza e intereses y cuentas incobrables por insolvencia del cliente.

Como resultado de la facilidad crediticia, el ciclo financiero el activo circulante es más largo y se requiere mayor capital de trabajo bruto y neto, lo que retrasa el ciclo de exigibilidad del pasivo circulante.

De acuerdo a las expectativas de la empresa y según la política contable, posee cuentas por cobrar en corriente, es decir que se tuvo que recuperar Q 2,743,915.00, que de no recuperarse, inciden en la disminución de efectivo para cubrir los compromisos adquiridos por la empresa.

Las cuentas por cobrar aumentaron 3.65 veces con relación al ejercicio anterior, el porcentaje de morosidad respecto al año 2012 aumentó un 17%, de seguir operando la empresa bajo estas circunstancias, el incremento de las cuentas por cobrar para el 2014 será mayor y derivado de esta situación la empresa deberá financiar sus operaciones a través de endeudamiento externo, lo cual provocará un incremento en los gastos de operación y disminución de las utilidades del negocio.

- **Impuestos por aplicar**

La empresa realizó los pagos trimestrales de impuesto sobre la renta –ISR– de acuerdo a cierres parciales trimestrales. Así como los pagos de impuesto de solidaridad –ISO– correspondiente al año 2013, y pendiente de pago el último trimestre de octubre a

diciembre, el cual fue pagado en enero de 2014, el cual fue operado como pendiente de pago en otras Cuentas por Pagar.

Cuadro No. 17
Integración de impuestos por aplicar
(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Valor
ISR trimestre de enero a marzo	217,824
ISR trimestre de abril a junio	129,873
ISR trimestre de julio a septiembre	286,450
ISO trimestre de enero a marzo	145,789
ISO trimestre de abril a junio	145,789
ISO trimestre de Julio a Septiembre	145,789
ISO trimestre de octubre a diciembre	145,789
Total	1,217,303

Fuente: elaboración propia

Para efectuar el pago de Impuesto Sobre la Renta –ISR– anual, pueden acreditarse los pagos a cuenta del –ISR– del año 2013, los cuales según la integración, ascienden a la cantidad de Q. 634,147.00

- Gastos pagados por anticipado

Los gastos pagados por anticipado corresponden a servicios por un estudio de mercado, el pago se realizó en marzo de 2013, la factura fue entregada al concluir el estudio con el informe correspondiente. En junio de 2013 fue entregado el informe y la factura y el departamento contable procedió a registrar el gasto.

Cuadro No. 18
Partida registro gasto
(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Debe	Haber
<i><u>Gastos de ventas</u></i>		
Estudio de mercado	30,934.00	
<i><u>IVA por cobrar</u></i>	3,712.00	
<i><u>Otras cuentas por pagar</u></i>		34,646.00
Estudio de mercado por pagar		
	34,646.00	34,646.00

Fuente: elaboración propia

El registro es inapropiado debido a que genera una cuenta por pagar que no es real, afecta el resultado de la empresa, sin embargo para presentar de forma razonable los estados financieros deberán realizar la reclasificación para presentarse de forma correcta.

- Otras cuentas por pagar

En las cuentas de balance general se encuentra el rubro de otras Cuentas por Pagar, que se integra así:

Cuadro No. 19
Integración otras cuentas por pagar
(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Valor
Servicios energía eléctrica	270,505
Depósitos sin identificar	737,185
Seguros por pagar	54,330
Cuota laboral y patronal por pagar	124,356
Estudio de mercado por pagar	34,646
ISO por pagar	145,789
Total	1,366,811

Fuente: elaboración propia

En la revisión efectuada se detectó que en el rubro de caja y bancos se registró el monto de tres depósitos por Q. 737,185.00, con abono a otras cuentas por pagar; sin embargo se confirmó que este valor corresponde a depósitos realizados por clientes locales que compran mercadería importada que se entrega en sus bodegas. Al realizar la operación bancaria no conocían el origen de los depósitos y realizaron el ingreso al banco con abono a cuentas por pagar, en forma incorrecta, esto se detalla a continuación:

Cuadro No. 20
Registro contable de depósitos no identificados
(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Debe	Haber
<i>Caja y bancos</i>	737,185.00	
<i>Otras cuentas por pagar</i> Depósitos sin identificar		737,185.00
Total	737,185.00	737,185.00

Fuente: elaboración propia

El procedimiento se realiza de acuerdo a una política de conciliaciones bancarias que la empresa posee, en la que todos los depósitos que no se identifican se trasladan a este rubro hasta ser identificada su procedencia, de no determinarse a los seis meses se traslada a otros ingresos.

En el área de compras se determinó que existieron tres entregas directas de producto terminado que la empresa importa, que fueron registradas de forma cronológica en la contabilidad, sin embargo no se realizó la factura del producto correspondiente, por tal razón existe un ajuste que debe realizarse a las ventas locales por valor de Q. 658,201.00 y un ajuste al –IVA– por pagar de Q. 78,984.00

- Razones financieras

Para el análisis correcto de Estados Financieros, se utilizan razones financieras, debido a que permiten conocer la estabilidad del negocio.

- Prueba de ácido

$$\frac{\text{Activo corriente – inventarios}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{\text{Q. 23,353,196.00} - \text{Q. 8,202,604.00}}{\text{Q. 11,719,003.00}} = \text{Q. 1.29}$$

La empresa cuenta con Q. 1.29 por cada Q. 1.00 adeudado a corto plazo y significa que la empresa se encuentra en una posición estable para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Si las cuentas por cobrar no se recuperan en la totalidad, la empresa se afecta para cubrir las deudas a corto plazo y se hace necesario un plan de acción para la recuperación de la cartera en mora.

- Rotación de las cuentas por cobrar

$$\frac{\text{Ventas anuales al crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\frac{Q. 34,251,948.00}{Q. 9,364,854.00} = Q. 3.66$$

Este resultado indica que las cuentas por cobrar rotan cada 3 meses con 8 días, se presenta esta razón con las cuentas por cobrar de clientes especiales.

$$\frac{\text{Ventas anuales al crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}} = 2.98$$

$$\frac{Q. 17,624,045.00}{Q. 5,913,121.00} = 2.98$$

Según lo que se indica las cuentas por cobrar de clientes especiales rotan cada 4 meses, siendo lo correcto cada tres meses.

- Rotación de cuentas por pagar comerciales

Según la información que presenta el balance general, el saldo de esta cuenta corresponde al 27% del total del activo, al comparar con las cuentas por cobrar corresponde a un 89%; esto quiere decir que el saldo de las cuentas por cobrar cubre la totalidad de lo adeudado a proveedores.

Para realizar este índice es necesario tomar de base las compras al crédito, en este caso la empresa realiza compras al contado que equivalen al 17% el resto son compras al crédito, la fórmula a utilizar es la siguiente:

$$\frac{\text{Compras anuales al crédito}}{\text{Cuentas por pagar}} = \frac{Q. 51,001,229.00}{Q. 8,319,888.00} = Q. 6.13$$

La rotación se realiza cada 60 días, considera apropiada debido a que los proveedores brindan crédito de 15, 30, 90 y 120 días.

3.3 Área fiscal

Se seleccionó una muestra de los voucher y los documentos de soporte de pagos que la empresa ha realizado obteniéndose los siguientes hallazgos:

Como parte de los gastos de venta existe un rubro de fletes de exportación, que ascienden a la cantidad de Q. 150,720.00, los documentos de soporte de este rubro consisten en facturas de una naviera del exterior a la cual se debió retener el 5% de impuesto sobre la renta de no domiciliados, según el artículo 104 numeral 1, tipo impositivo del 5%, inciso a) Actividades de transporte internacional de carga y pasajeros del Decreto 10 – 2012 del Congreso de la República de Guatemala, situación que no se realizó. En el cuadro número 20 se calcula el impuesto omitido.

Cuadro No. 21
Gastos Generales
(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Valor
Fletes al extranjero	150,720
ISR 5% no domiciliados transporte	(7,536)
Valor neto a pagar a proveedor	143,184

Fuente: Elaboración propia

Al no realizarse se considera gasto no deducible y aumenta el impuesto sobre la renta en Q. 46,723.00

Del total de gastos de administración que se muestran en el Estado de Resultados por valor de Q. 2,748,129.00, existe un rubro de gastos generales por valor de Q. 137,407.00, que corresponden a erogaciones realizadas de forma mensual y no se tienen facturas que soporten el desembolso. El detalle de los voucher indica que corresponden a gastos de mantenimiento y pintura de las instalaciones, y como respaldo adjuntaron un requerimiento de pago firmado por el jefe del área de producción y éstos se consideran gastos no deducibles.

El cálculo del impuesto sobre la renta anual debe realizarse otra vez, debido a que incluyen gastos no documentados que disminuyen la ganancia del ejercicio y el Impuesto Sobre la Renta –ISR– a pagar en Q. 42,596.00; a los que deben sumar las multas y recargos.

A continuación se presenta el cuadro de resumen de los impuestos que no fueron registrados y pagados en el ejercicio 2013.

Cuadro No. 22
Impuestos omitidos
(Cifras expresadas en quetzales)

Impuesto	Renta imponible	% Impuesto	Impuesto omitido
ISR no domiciliados transporte	150,720.00	5	7,536.00
IVA por pagar	658,201.00	12	78,984.00
	808,921.00		86,520.00

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4

4.1 Propuesta de solución

4.1.1 Introducción

Después de haber analizado y concluido con la investigación de campo realizada en este documento, acerca de la reestructuración del control administrativo y financiero de cuentas por cobrar, se observa la incongruente segregación de funciones y como consecuencia carecen de una adecuada administración de la cartera de clientes.

En este capítulo se expone la propuesta que se adecúa a las deficiencias que tiene la empresa, tomando en cuenta cada una de las necesidades que se observaron en la problemática descrita en el capítulo 3.

4.1.2 Antecedentes

En el proceso de investigación de la empresa se determinó que no posee procedimiento efectivo para el control y operación de cuentas por cobrar, situación que incide en las operaciones financieras debido a que al existir una política de créditos acertada, la recuperación de saldos es lenta y débil, hasta llegar a la pérdida de los montos pendientes de pago por parte de los clientes y provoca desequilibrio financiero y falta de liquidez, que impedirá cumplir con los compromisos contraídos con terceros; asimismo se constató que no existe una política aceptable para el registro contable de las cuentas por cobrar para dar seguimiento a su recuperabilidad.

Como consecuencia de los desórdenes administrativos en la estructura organizacional de la entidad, se producen errores y deficiencias de tipo financiero que ocasionan contingencias fiscales en la empresa.

4.1.3 Justificación

Según lo indicado en el capítulo 3, la empresa no posee un control adecuado del área de cuentas por cobrar, a esto debe agregarse que está modificó la política de ventas e indica que se implementarán las ventas al crédito. Esta situación ayudará a la empresa a incrementar las ventas para cumplir con el propósito de la nueva estrategia de ventas, sin embargo con esto se incrementa el riesgo de no recuperar la totalidad de las cuentas por cobrar.

Derivado de esta situación, se hace relevante implementar la propuesta que se presenta en este documento, debido a que fue diseñada tomando en cuenta las necesidades de la empresa, para cubrir los aspectos de estudio más vulnerables.

4.1.4 Objetivos

General

Crear una propuesta eficiente que brinde apoyo a la empresa para administrar las cuentas por cobrar y mejorar la gestión financiera, con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos.

Específicos

Proporcionar a la empresa los lineamientos mínimos que sirvan de referencia para la correcta evaluación de las solicitudes de crédito nuevo.

Crear una posición nueva para mejorar la administración de la cartera de créditos, entregando al área financiera un listado de las atribuciones que se recomienda tenga el nuevo encargado de cobros y poder cubrir los puntos de control principales.

4.1.5 Correcciones Administrativas

Previo a exponer la solución propuesta para corregir las deficiencias, errores e irregularidades detectadas en el proceso de revisión de la entidad, es preciso indicar que el ejercicio contable del año 2013 de la empresa, fue liquidado y cerrado financieramente y las declaraciones de Impuestos se presentaron a la entidad fiscalizadora, oportunamente. Por lo anterior a continuación se presentan las incidencias de las correcciones de los errores encontrados, desde dos puntos de vista así:

- Corrección de errores y deficiencias en registros contables del ejercicio 2013

A la fecha de elaboración y presentación del presente documento, todas las operaciones y registros contables, así como los estados financieros correspondiente al ejercicio comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013 se liquidaron y el cierre contable fiscal se elaboró, por consecuencia, las declaraciones de los diferentes impuestos fueron presentadas a la –SAT– en su oportunidad; se presentan los hallazgos y operaciones correspondientes para su corrección, como si estuvieran efectuados antes del cierre contable del período revisado; por consecuencia los estados financieros incluyen montos operados por contabilidad antes de la revisión para luego ser preparados con los valores ajustados para los rubros contables.

Asimismo se presentan las correcciones que deben realizar en los diferentes impuestos que la entidad reporta. No como propuesta de solución a la problemática encontrada, sino, como referencia para mostrar de forma gráfica, los montos reales que debieron operar en los registros y documentos contables y en las declaraciones de impuestos.

- Corrección de errores y deficiencias en ejercicio contable 2014.

Después de mostrar como inciden en los diferentes rubros contables, de los Estados financieros e impuestos de la empresa a declarar a –SAT–, las operaciones contables de

corrección a los errores y deficiencias encontradas en la revisión para presentar los datos reales y confiables se presenta como propuesta de solución a la problemática encontrada, realizar correcciones que correspondan en los registros contables del período contable del año 2014, sin que éstos, afecten el resultado de la empresa en ese período solo afectando Cuentas de Balance.

De igual manera, las demás propuestas que se presentan para corregir controles en el orden administrativo, financiero y fiscal, del rubro cuentas por cobrar, comenzarán a partir del año 2014.

Por lo expuesto, se presentan las acciones correctivas que deberán efectuarse en orden administrativo a implementarse de inmediato; además se incluyen las operaciones contables de corrección a los errores e insuficiencias de tipo financiero, como referencia de forma gráfica los rubros, montos y valores objeto de corrección, y la información teórica con montos correctos, en el área fiscal, después de registrarse las operaciones de corrección así:

La administración de la empresa es responsable de implementar las políticas y controles que considere necesarios para la correcta coordinación de sus actividades, sobre todo las relacionadas al área afectada, su fin principal consiste en que los elementos y herramientas permitan un adecuado control y administración de las cuentas por cobrar; para garantizar el flujo de fondos a la empresa, mejorar su crecimiento económico y cumplir los compromisos con terceras personas y/o entidades. Para el efecto, en el aspecto administrativo se deben realizar las siguientes correcciones:

- Contratar a una persona que posea conocimientos de administración y control de las cuentas por cobrar, para mantener una cartera sana que permita verificar el pago oportuno de los clientes; darle seguimiento al atraso y que traslade a Gerencia General un informe mensual de los mismos, para que Asesoría Legal inicie las gestiones del

cobro por la vía legal y la empresa posea el flujo de efectivo necesario para cumplir con sus obligaciones.

- Que el encargado de cuenta corriente efectúe los cobros de los clientes debido a que los tres clientes se encuentran ubicados en la misma zona y los pagos los efectúan los días viernes por la tarde.
- Se propone implementar la política de cobros, que indique los parámetros en los que debe actuar el personal encargado del área, adecuada para el giro del negocio para optimizar los recursos de la empresa y garantizar la generación de negocios con los clientes y flujo de efectivo necesario y suficiente para el cumplimiento de sus compromisos con terceros.
- La empresa debe establecer un recargo por intereses, consistente en 1% sobre los saldos adeudados a todos los clientes que se encuentren morosos, calculados a partir de la fecha en que debieron haber efectuado el pago. Esta acción debe estar bajo responsabilidad del gerente de servicios financieros.
- A través del sistema de facturación y cuenta corriente se deben generar los estados de cuenta de clientes y enviárselos, como mínimo, dos veces al mes. Para esto es necesario que la asistente de la gerencia financiera reúna la información necesaria consistente en correos electrónicos de cada cliente y otros datos importantes que permita la pronta localización de los mismos.
- Las autorizaciones de crédito nuevo, deben ser revisadas, autorizadas o denegadas de acuerdo al procedimiento para su apertura (ver anexo 1). Esta función debe estar bajo la responsabilidad del Gerente Financiero, quien es el encargado de realizar el análisis, previo a trasladarlas a gerencia general y contraloría.

- Es necesario la contratación de un auditor interno para la compañía afiliada en Guatemala, que se encargue de realizar revisiones sobre aspectos operativos de registro, evaluación y estudio del control interno, supervisión en todas las áreas con el propósito de optimizar los resultados. El candidato debe poseer el grado académico de licenciado en contaduría pública y auditoría, con cinco años de experiencia como mínimo en el ejercicio de su profesión, capacidad de análisis y comunicación efectiva.
- Con el propósito de darle cumplimiento a los puntos de control, la empresa debe delegar en el encargado de los guardias, la responsabilidad de controlar el peso, desde la entrada hasta la salida, de todos los camiones que ingresen a la entidad, anotando de forma diaria en el formato autorizado.

4.1.6 Área financiera

Estados financieros

➤ Estado de costo de producción

Los ajustes y reclasificaciones que se deben realizar para operar las correcciones de los errores y deficiencias detalladas en el capítulo No. 3 de este documento, se proponen de la siguiente manera.

1. En el cuadro No. 3, se muestra el error cometido por la empresa por no haber registrado contablemente una compra, como consecuencia de no cumplir con el procedimiento de control para el ingreso de producto.

La propuesta de corrección es la siguiente:

Cuadro No. 23

Partida contable propuesta para registro de ajuste contable (Cifras expresadas en quetzales)

Cuenta	Debe	Haber
Compras de materia prima	11,606	
IVA por cobrar	1,393	
Cuentas por pagar comerciales		12,999
R/compra de materia prima	12,999	12,999

Fuente: elaboración propia

2. En el cuadro No. 24, se muestra el desperdicio de materia prima que se derivó por mala rotación de lotes de inventarios.

La propuesta de corrección es la siguiente:

Cuadro No. 24

Partida contable propuesta para registro de ajuste contable (Cifras expresadas en quetzales)

Cuenta	Debe	Haber
Gastos no deducibles	737,992	
Costo de Ventas		737,992
Registro de la baja de inventario	737,992	737,992

Fuente: elaboración propia

3. El cuadro No. 1 del capítulo 3, se presenta el costo de producción operado por contabilidad; sin embargo, después de incluir los ajustes y correcciones anteriores, el nuevo costo de producción se muestra de la siguiente manera:

Cuadro No. 25

**CONCENTRADOS DE GUATEMALA, S.A.
ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION
POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)**

Inventario inicial		2,745,691
Materia prima	2,524,492	
Empaque	221,199	
Compras		53,334,129
Materia prima	51,904,755	
Empaque	1,429,374	
Disponibilidad		56,079,820
Inventario final		6,294,851
Materia prima	6,023,100	
Empaque	271,751	
Costo de materiales		49,784,969
Mano de obra directa		1,245,814
Costo primo		51,030,783
Gastos de manufactura		3,327,404
Mano de obra indirecta	3,327,404	
Costo de producción		54,358,187

Fuente: Elaboración propia

- Costo de ventas
4. El costo de ventas que se expone en el cuadro No. 3 de este documento, fue elaborado por la empresa, sin embargo, después de efectuadas las correcciones y determinado el costo de producción correcto, éste incide en el resultado del costo de ventas, el cual se presenta a continuación:

Cuadro No. 26

CONCENTRADOS DE GUATEMALA, S.A.	
ESTADO DE COSTO DE VENTAS	
POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL	
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	
<u>(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)</u>	
Inventario inicial	889,647
Compras	8,124,742
Costo de producción	54,358,187
Disponibilidad	<u>63,372,576</u>
Inventario final	1,321,647
Baja de materia prima en mal estado	(737,992)
Costo de Ventas	<u><u>61,312,937</u></u>

Fuente: Elaboración propia

- Estado de resultados

5. Se presenta la corrección del hallazgo que se detalló en el cuadro No. 20 (depósitos no identificados); este indica que en el rubro de caja y bancos se registró el monto de tres depósitos por un total de Q. 737,185 con abono a otras cuentas por pagar, sin embargo, se confirmó que el valor corresponde a depósitos realizados por clientes locales que compran mercadería importada que se entrega en sus bodegas por parte del proveedor; por esta razón, el ajuste se opera de la siguiente manera:

Cuadro No. 27

Partida ajuste ventas no facturadas

(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Debe	Haber
<i>Otras cuentas por pagar</i>		
Depósitos no identificados	737,185	
<i>Ventas locales</i>		658,201
<i>IVA por cobrar</i>		78,984
	737,185	737,185

Fuente: Elaboración propia

6. En el cuadro 28 se muestra que las cuentas consideradas incobrables en el período se trasladan al gasto, en lugar de afectar la provisión para cuentas incobrables por consiguiente, se realiza el ajuste a la reserva para cuentas incobrables, como se muestra en el cuadro 29 para realizar el ajuste de las cuentas incobrables directo a la provisión para cuentas incobrables.

Cuadro No. 28

Partida ajuste reserva para cuentas incobrables

(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Debe	Haber
<i>Gastos de administración</i>		
Cuentas incobrables	189,974	
<i>Provisión para cuentas incobrables</i>		189,974
	189,974	189,974

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 29

Partida ajuste cuentas incobrables

(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Debe	Haber
<i>Provisión para cuentas incobrables</i>	181,942	
<i>Gastos de administración</i> Cuentas incobrables		181,942
	181,942	181,942

Fuente: Elaboración propia

7. Se corrige el monto de Q 150,720 que contabilidad registraron como gasto de venta “deducible”, correspondiente a fletes de exportación sobre el monto que no se calculó ni retuvo el 5% de impuesto sobre la renta no domiciliados. Esta operación no afecta el resultado del ejercicio, pero incide en el cálculo del impuesto sobre la renta del ejercicio. La operación correcta debe registrarse de forma siguiente:

Cuadro No. 30

Partida ajuste fletes no domiciliados

(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Debe	Haber
<i>Gastos de administración</i> Gastos no deducibles	150,720	
<i>Gastos de ventas</i> <i>Fletes de ventas al exterior</i>		150,720
	150,720	150,720

Fuente: Elaboración propia

8. Después de registrar en contabilidad las correcciones de los hallazgos, el nuevo estado de resultados, se presenta de la siguiente forma:

Cuadro No. 31

CONCENTRADOS DE GUATEMALA, S.A. ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 <u>(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)</u>		
Ventas brutas		77,284,483
Descuentos sobre ventas		3,472,056
Ventas netas		<u>73,812,427</u>
Costo de ventas		<u>61,312,937</u>
Ganancia bruta		12,499,490
Gastos de operación		<u>5,133,767</u>
Gastos de ventas	2,978,047	
Gastos de administración	<u>2,155,720</u>	
Ganancia en operación		7,365,723
Otros ingresos (gastos)		<u>(1,139,895)</u>
Intereses recibidos	95,465	
Otros gastos	(82,878)	
Gastos no deducibles	<u>(1,152,482)</u>	
Ganancia antes de impuesto		6,225,828
ISR por pagar		2,257,682
Ganancia del ejercicio		<u><u>3,968,146</u></u>

Fuente: Elaboración propia

9. El Balance General del ejercicio 2013, después de registrar los ajustes de acuerdo a los hallazgos ubicados, se muestra a continuación:

Cuadro No. 32

**CONCENTRADOS DE GUATEMALA, S.A.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)**

<u>Activos</u>			<u>Pasivos</u>		
<u>Activo corriente</u>		23,335,772	<u>Pasivo corriente</u>		11,223,971
Caja y bancos	3,377,181		Cuentas por pagar comerciales	8,332,888	
Clientes locales	9,097,109		Otras cuentas por pagar	594,979	
Cuentas por cobrar US\$	267,745		Provisión prestaciones laborales	672,569	
Reserva para cuentas incobrables	(99,886)		ISR por pagar	<u>1,623,535</u>	
IVA por cobrar	1,169,871				
Impuestos por aplicar	583,155		<u>Pasivo no corriente</u>		4,745,000
Mercaderías en tránsito	1,324,098		Provisión para Indemnizaciones	<u>4,745,000</u>	
Inventario de materia prima	<u>7,616,499</u>				
			<u>Patrimonio de los accionistas</u>		15,724,055
Activos no corrientes		8,357,254	Capital y reservas	11,755,908	
Propiedad, planta y equipo	20,055,061		Ganancia del ejercicio	<u>3,968,147</u>	
Depreciación acumulada	<u>(11,697,807)</u>				
			<u>Suma del pasivo y patrimonio de los accionistas</u>		<u>31,693,026</u>
Suma total activo		<u>31,693,026</u>			

Fuente: Elaboración propia

4.1.7 Recuperación de cartera

De acuerdo a la información financiera que se presentó, las cuentas por cobrar son parte importante del activo que posee la empresa, la carencia de controles adecuados incide directamente en la morosidad que presenta la cartera de clientes. Administrativamente la empresa se ve afectada porque al no recuperar los saldos morosos, se enfrenta a falta de liquidez y debe recurrir a financiamiento externo. El impacto fiscal de la empresa es que las cuentas por cobrar morosas se conviertan en incobrables. Los créditos fiscales pendientes de reintegro que la empresa tiene por ser exportador y contribuyente especial son recuperados por parte del fisco de forma lenta e inciden directamente en el flujo de efectivo de la empresa.

4.1.7.1 Clientes especiales

La entidad debe contratar al personal necesario para recuperar, a más tardar el 31 de agosto de 2014, los saldos morosos que aparecen en el balance general al 31 de diciembre de 2013, conforme la siguiente gestión:

- Morosidad de 01 a 30 días
Se recuperará 30% en Agosto, en los meses de Septiembre, Octubre y Noviembre se estableció el 20% en cada mes para completar el 60% sumando un total de 90% y el 10% restante se recuperará en Diciembre.
- Morosidad de 31 a 60 días
Se recuperará el 75% en Diciembre y el 25% en Enero de 2015 para completar el 100%
- Morosidad del 61 a 90 días. Se recuperará el 100% en Enero de 2015.

Cuadro No. 33
Recuperación de la cartera morosa clientes especiales
(Cifras expresadas en quetzales)

Mes	Corriente	Morosidad			Total por mes
		01-30 Días	31-60 Días	61 - 90 Días	
Agosto	2,720,035	620,878			3,340,913
Septiembre		413,918			413,918
Octubre		413,918			413,918
Noviembre		413,918			413,918
Diciembre		206,959	443,484		650,443
Enero 2015			147,828	532,182	680,010
	2,720,035	2,069,591	591,312	532,182	5,913,120

Fuente: Elaboración propia

4.1.7.2 Clientes locales

Los clientes locales se recuperarán en los meses de Agosto en 27%, en septiembre un 29%, en octubre un 33% y en noviembre un 11%.

Cuadro No. 34
Recuperación de la cartera morosa clientes locales
(Cifras expresadas en quetzales)

Mes	Corriente	Morosidad 01-30 Días	Total por mes
Agosto	2,622,159	151,694	2,773,853
Septiembre		162,930	162,930
Octubre		185,404	185,404
Noviembre		61,801	61,801
	2,622,159	561,829	3,183,988

Fuente: Elaboración propia

4.1.7.3 Auditoría interna

Se considera necesaria la contratación de un auditor interno, que se encargará de estudiar y evaluar los procedimientos y controles de la empresa, para determinar si son adecuados y que presente propuestas para optimizar la actividad administrativa y financiera de la empresa; mantenga vigilancia continua en todas las áreas y esencial cuidado en el área de cuentas por cobrar.

El presupuesto, mensual y anual, de la inversión que debe realizar la empresa para realizar esta contratación, se presenta así:

Cuadro No. 35
Sueldo y Prestaciones
(Cifras expresadas en quetzales)

Concepto	Parcial	Mensual	Anual
Sueldo	267	8,000	96,000
Bonificación incentivo	8	250	3,000
<u>Prestaciones laborales</u>			
Bono 14	22	667	8,000
Aguinaldo	22	667	8,000
Indemnización	26	778	9,333
Vacaciones	11	333	4,000
Cuotas Patronales por pagar	34	1,014	12,163
	390	11,709	140,496

Fuente: Elaboración propia

4.1.7.4 Encargado de cuenta corriente

El presupuesto de los montos que debe erogar la empresa de forma mensual y anual, por la contratación del encargado de cuenta corriente se detalla a continuación:

Cuadro No. 36

Propuesta de sueldo para encargado de cuenta corriente

(Cifras expresadas en quetzales)

Concepto	Parcial	Mensual	Anual
Sueldo	167	5,000	60,000
Bonificación incentivo	8	250	3,000
<u>Prestaciones laborales</u>			
Bono 14	14	417	5,000
Aguinaldo	14	417	5,000
Indemnización	16	486	5,830
Vacaciones	7	208	2,500
Cuotas Patronales por pagar	21	634	7,602
	247	7,412	88,932

Fuente: Elaboración propia

El perfil que debe cumplir la persona a contratar para el puesto de encargado de administración y control de cuentas por cobrar es el siguiente:

- Escolaridad
 - Pensum cerrado de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría.
 - Habilidad en el manejo de office.
 - Conocimiento de inglés indispensable.
- Requisitos
 - Experiencia mínima de 3 años en puesto similar.
 - Orientado a trabajar por resultados.
 - Experiencia en registros contables.
 - Conocimiento en procesos de crédito, controles de cartera, recuperación de créditos morosos, seguimiento a cheques rechazados.
 - Jornada laboral de lunes a viernes de 8:00 a 16:00 hrs y sábado de 8:00 a 12:00 hrs

Se propone como parte de las atribuciones para desempeñar en el área de cuentas por cobrar las siguientes:

- Encargado de gestionar y efectuar el cobro de créditos a favor de la empresa dentro de los días estipulados.
- Administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos.
- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro.
- Analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados.
- Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
- Cuando el cliente no realiza los pagos en tiempo y forma, puede llegar a requerir que se le detengan envíos.
- Debe actualizar la cartera de créditos ingresando los recibos de caja emitidos.
- Revisar los estados de cuenta bancarios y solicitar los recibos de acuerdo a los depósitos realizados directamente en las cuentas bancarias por parte de los clientes.
- Dar seguimiento a los depósitos no conciliados para que no aparezcan pendientes con más de treinta días y cumplir con la política de conciliaciones bancarias.
- En casos de morosidad sin respuesta por parte del cliente, deberá solicitar que se inicie el cobro a través de la vía judicial.

Cuadro No. 37
Diagrama de flujo vertical
Atribuciones puesto de cuentas por cobrar



No.	Descripción	○	⊞	⇨	□	◇	▲	D
1	Encargado de gestionar y efectuar el cobro de créditos a favor de la empresa dentro de los días estipulados.	●						
2	Administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos.				●			
3	Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro.		●					
4	Analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados.				●			
5	Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.					●		
6	Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.					●		
7	Cuando el cliente no realiza los pagos en tiempo y forma, puede llegar a requerir que se le detengan envíos.					●		
8	Debe actualizar la cartera de créditos ingresando los recibos de caja emitidos.	●						
9	Revisar los estados de cuenta bancarios y solicitar los recibos de acuerdo a los depósitos realizados directamente en las cuentas bancarias por parte de los clientes.				●			
10	Dar seguimiento a los depósitos no conciliados para que no aparezcan pendientes con más de treinta días y cumplir con la política de conciliaciones bancarias.					●		
11	En casos de morosidad sin respuesta por parte del cliente, deberá solicitar que se inicie el cobro a través de la vía judicial.						●	

4.1.7.5 Comisión propuesta para recuperación de cartera morosa

Con el propósito de incentivar la labor del empleado encargado de darle seguimiento y efectuar el cobro a los clientes, se considera necesario cancele una comisión sobre cobros efectuados, de conformidad con la siguiente escala:

Cuadro No. 38
Comisión por cobros clientes especiales
(Cifras expresadas en quetzales)

Mes	Total Recuperación Propuesta	% Comisión	Comisiones
Agosto	620,878	0.50%	3,104
Septiembre	413,918	0.40%	1,656
Octubre	413,918	0.30%	1,242
Noviembre	413,918	0.20%	828
Diciembre	650,443	0.10%	650
Enero 2015	680,010	0.09%	612
	3,193,085		8,092

Fuente: Elaboración propia

4.1.7.6 Recuperación neta

El valor neto a recuperar de la cartera morosa de clientes, después de deducir los costos y gastos que se deriven de la labor de cobro, se muestra de la siguiente manera:

Cuadro No. 39

Recuperación neta de cuenta corriente morosa

(Cifras expresadas en quetzales)

Meses	Cuenta Corriente	Comisiones	Neto Recuperado
Agosto	620,878	3,104	617,773
Septiembre	413,918	1,656	412,263
Octubre	413,918	1,242	412,677
Noviembre	413,918	828	413,091
Diciembre	650,443	650	649,793
Enero 2015	680,010	612	679,398
	3,193,085	8,092	3,184,995

Fuente: Elaboración propia

4.1.7.7 Política para el adecuado manejo de las cuentas por cobrar

La empresa posee una política general que no se adapta a su funcionamiento, esta indica que puede tomarse de base para realizar un procedimiento específico del área de cuentas por cobrar.

4.1.7.8 Conocimiento del cliente para apertura de créditos nuevos

Al cliente se le puede conocer a través de las referencias comerciales y de la presentación de información financiera, que deberá analizar de forma detallada y objetiva por el departamento financiero, con el propósito de determinar su capacidad de pago, los días de crédito que se adecúen.

Para realizar la apertura de un crédito, es necesario que el solicitante cumpla con los siguientes requisitos que se detallan a continuación:

Empresas mercantiles

Deben presentar los siguientes documentos en fotocopia

- ✓ Acta de constitución de sociedad
- ✓ Patentes de comercio de empresa y de sociedad

- ✓ Formulario de actualización RTU
- ✓ Estados financieros de los dos ejercicios anteriores al ejercicio actual
- ✓ Nombramiento de representante legal
- ✓ DPI de representante legal
- ✓ Estados de cuenta bancarios de los últimos 3 meses
- ✓ Referencias comerciales de 3 clientes y 3 proveedores de mayor volumen

Personas individuales

Deben presentar los siguientes documentos en fotocopia

- ✓ Patente de comercio de empresa
- ✓ Formulario de actualización RTU
- ✓ Estados financieros de los dos ejercicios anteriores al ejercicio actual
- ✓ DPI de propietario
- ✓ Estados de cuenta bancarios de los últimos 3 meses
- ✓ Referencias comerciales de 3 clientes y 3 proveedores de mayor volumen

Proceso de evaluación de crédito

Cuando un cliente que desee obtener crédito se acerca a una empresa, normalmente el departamento de crédito comienza un proceso de evaluación del crédito pidiéndole información al solicitante, la misma debe ser analizada cuidadosamente.

Si la empresa ya le ha concedido anteriormente crédito al solicitante, ya tiene su información histórica acerca de los patrones de pago del solicitante. Si la solicitud es nueva, puede obtener información crediticia a través de los estados de cuenta, a través de las referencias que se incluyen en la solicitud y por las oficinas de referencias comerciales. El proceso de evaluación de un crédito debe contemplar una evaluación profunda de los aspectos financieros del solicitante, para esto es necesario tomar de base antecedentes históricos, por esta razón se incluye dentro de los requisitos referencias comerciales de proveedores y clientes.

Es necesario considerar en los análisis de crédito dependiendo del monto la garantía que cubra de una forma adecuada el crédito que se planifica otorgar, en este caso específico de clientes cuyo límite de crédito supere los Q. 250,000.00 se debe considerar la constitución de una fianza, la cual no debe ser mayor a un año y la misma debe renovarse por ese período y monto.

Estados Financieros

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

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

Análisis de la Información de Crédito.

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

Para clientes que solicitan créditos grandes o líneas de crédito, debe hacerse un análisis de razones detallado acerca de la liquidez, rentabilidad y deuda de la empresa utilizando los estados financieros de ésta. Una comparación cíclica de razones similares en años diferentes debe indicar algunas tendencias del desarrollo.

Para tomar la decisión final del crédito el gerente financiero debe conocer la administración del solicitante, las referencias de otros proveedores y las normas históricas de pagos de la empresa a cualquier cifra cuantitativa que se haya establecido. Basado en la interpretación que traslade el gerente financiero también se incluirá el monto del crédito que se considere adecuado según el análisis que se realizó, si se considera que el cliente no llena los requisitos para optar a un crédito, se debe trasladar la información completa que indique el motivo de la negatoria del crédito. El expediente completo debe ser trasladado a la gerencia general para su aprobación, al momento de darse la misma debe ser comunicada a través de una carta al cliente e informar acerca de las nuevas condiciones al encargado de créditos para su seguimiento.

4.1.7.9 Seguimiento de la cobranza

El encargado de cuentas corriente deberá dar el seguimiento adecuado para recuperar en tiempo los créditos asignados, de acuerdo a reportes de cuenta corriente presentados por antigüedad, además debe encargarse de enviar los estados de cuenta a clientes de forma mensual; en el caso de clientes morosos su envío debe ser semanal para gestionar el cobro correspondiente.

Si la gestión de cobros continúa sin recuperar los saldos morosos, deben enviarse notas de cobro a los clientes, programar visitas por parte del gerente financiero quien es el encargado del área para pactar directamente con los clientes el pago de lo adeudado.

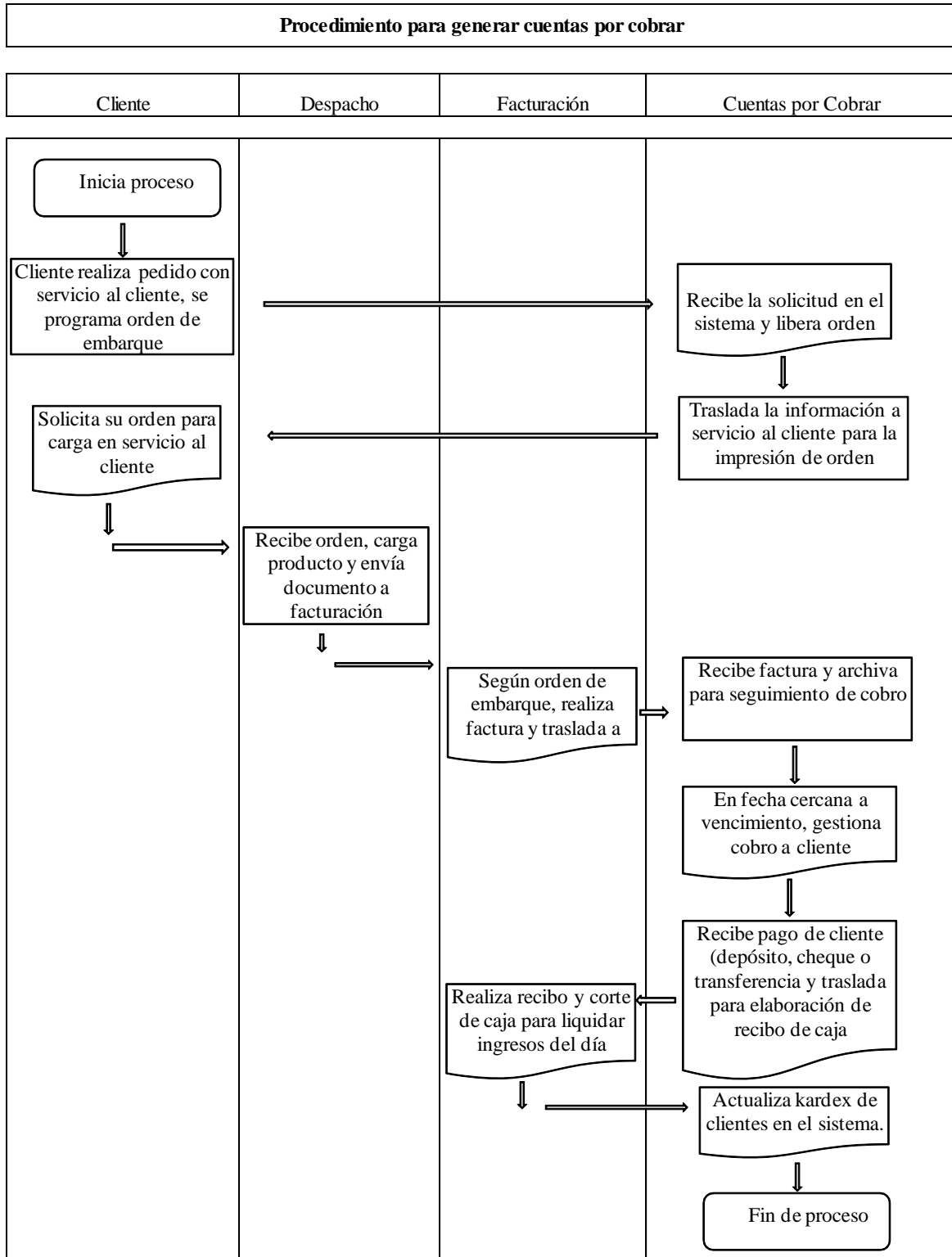
Al momento de existir morosidad por tiempo más prolongado, es necesario solicitar los servicios del abogado de la compañía, para gestionar la recuperación de la cartera por la vía judicial.

4.1.7.10 Diagrama de flujo

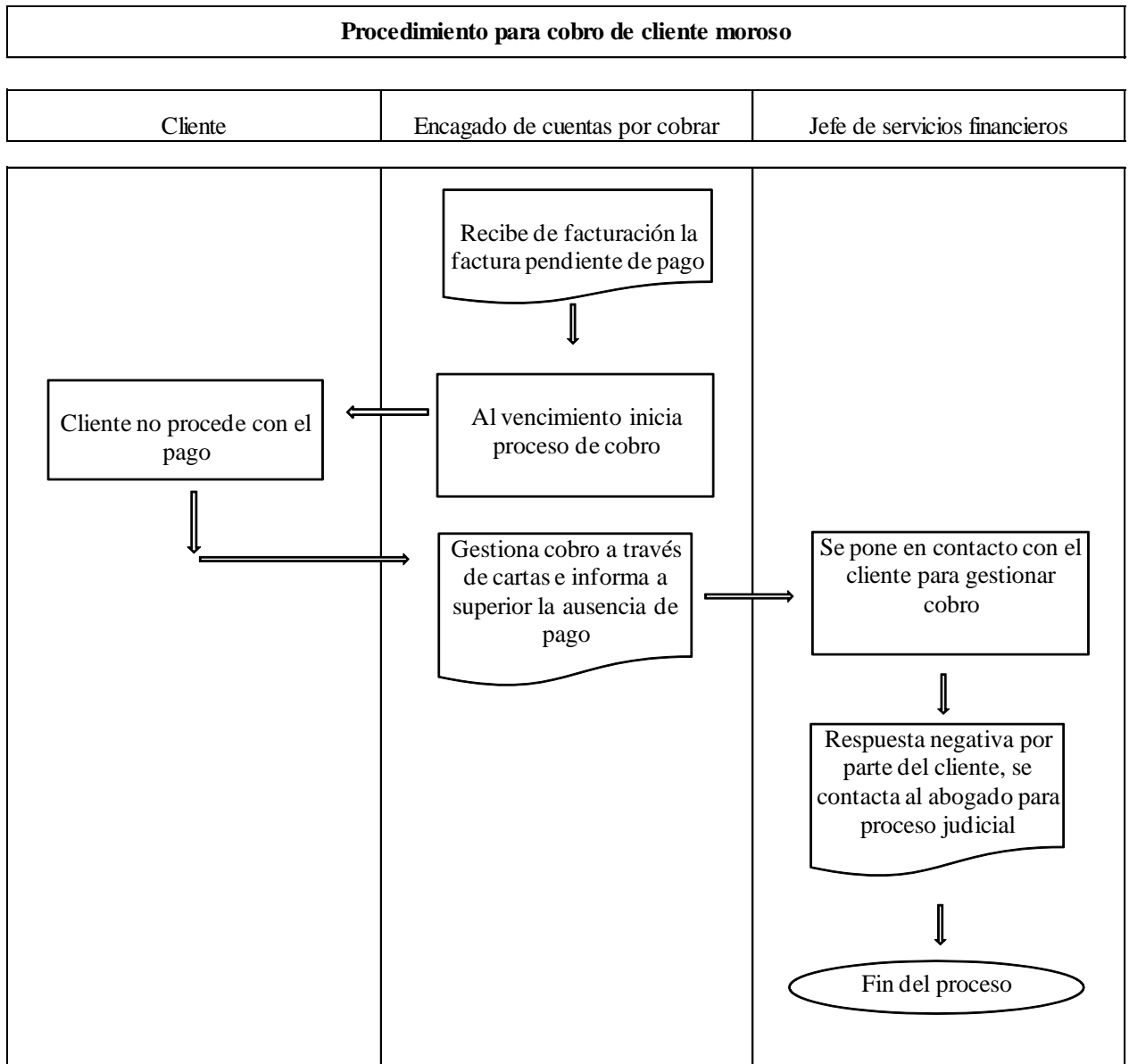
Se presentan los diagramas que demuestran cómo se genera la cuenta por cobrar y el proceso de su recuperación.

Cuadro No. 40

Flujograma



Cuadro No. 41
Flujograma proceso de cliente moroso



4.1.8 Área fiscal

El área fiscal es igual de importante que la financiera y contable, por esta razón se debe poner especial importancia en cumplir las disposiciones legales del país en materia tributaria, para la empresa objeto de estudio esta no es la excepción debido a que según lo que se presentó en el

capítulo 3 existen deficiencias que la empresa tiene, mismas que deben corregirse para que la empresa mejore el aspecto tributario.

1. Según lo indicado en el capítulo 3 hubieron ventas que no fueron facturadas, debido a que la condición de los clientes a los que se les realiza entrega directas de producto que no ingresan a la planta tienen condiciones específicas de pago, se recomienda que como parte de las atribuciones del encargado de cobros sea velar por la correcta aplicación de las condiciones de todos los clientes y de el seguimiento correspondiente a este tipo de ventas, para que las mismas sean facturadas de la forma correcta al momento de entregar el producto.
2. En el rubro de gastos de administración se observó que existen gastos generales, de los cuales no existen documentos legales que soporten el valor registrado en este rubro, mismo que asciende a la suma de Q. 137,407.00. Se recomienda que se trasladen como gastos no deducibles del impuesto sobre la renta, debido a que no existe documentación legal de soporte. Se recomienda a la administración de la empresa que le solicite al proveedor de este servicio que se inscriba en la Superintendencia de Administración Tributaria como pequeño contribuyente; sus ingresos son menores de Q. 150,000.00 al año.
3. La empresa realiza exportaciones al territorio centroamericano y paga fletes a empresas de transporte no domiciliados en el país, a las que debe retener el impuesto correspondiente, para que la empresa pueda cumplir con esta obligación se recomienda que el departamento contable emita la constancia de retención al momento de tener la factura del proveedor de este servicio y poder incluirla dentro de la orden de pago que se le genera al proveedor, con la finalidad que se registre y pague correctamente el servicio.
4. La empresa debe cancelar la diferencia del impuesto sobre la renta calculado originalmente sobre una base imponible incorrecta, por haber incluido de más, en el estado de resultados, gastos por depreciaciones sobre activos fijos, determinando una utilidad antes del –ISR– que no es real, por la cantidad de Q. 4,386,242.00, sobre la cual calculó –ISR– por Q 1,359,735.00. De acuerdo con la investigación y después de efectuarse las correcciones correspondientes en

los registros contables, corrigiendo los estados financieros respectivos, se determinó una utilidad real, antes del impuesto sobre la renta por Q 4,849,275.00 recayendo un impuesto sobre utilidades de Q 1,503,275.00, existiendo una diferencia por tributar por la suma de Q 143,540.00, cuya integración se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 42
Ajuste por depreciación calculada incorrectamente
(Cifras expresadas en quetzales)

Concepto	Base Imponible	Impuesto determinado
Según contabilidad	4,386,242	1,359,735
Cifras ajustadas	4,849,275	1,503,275
Diferencia	(463,033)	(143,540)

Fuente: Elaboración propia

La diferencia que se determinó en el cuadro anterior corresponde al gasto por depreciación calculado de más y el impuesto sobre la renta que dejó de cancelarse en la declaración anual de impuesto sobre la renta por las razones indicadas, el valor a pagar resulta de multiplicar la base imponible por la tasa del impuesto correspondiente ($Q\ 463,033.00 * 0.31 = Q\ 143,540.00$).

Este pago lo debe hacer en forma voluntaria antes de ser requerido o fiscalizado por la Administración Tributaria, para que la multa por pago extemporáneo se reduzca al 25% del importe del tributo omitido, de conformidad con el artículo No. 89, del Decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 6-91, Código Tributario. Sin embargo, los intereses resarcitorios a que se refiere el artículo 58 del mismo Código sí son aplicables.

5. Se adiciona el cálculo de impuesto sobre la renta, ya que el mismo no estaba incluyendo la suma de gastos no deducibles a la renta imponible y la resta de otros ingresos que corresponden a intereses recibidos por depósitos a plazo fijo que se realizaron en las

entidades bancarias del sistema nacional, los intereses ya pagaron impuesto sobre la renta, por lo que están exentos del nuevo cálculo.

Se incluyen los ajustes propuestos que afectan la ganancia del año 2013 y se acreditan los pagos a cuenta del impuesto sobre la renta del período para dejar el valor neto a pagar.

Cuadro No. 43

Cálculo de Impuesto sobre la Renta

(Cifras expresadas en quetzales)

	Ganancia antes del impuesto (A)	6,225,829
(+)	Gastos no deducibles	1,152,482
(-)	Intereses recibidos	(95,465)
	Renta imponible	<u>7,282,846</u>
	Impuesto sobre la renta 31% (B)	2,257,682
	Ganancia después de impuesto(A-B)	<u><u>3,968,147</u></u>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 44

Acreditamiento de pagos a cuenta de ISR

(Cifras expresadas en quetzales)

	Impuesto sobre la Renta año 2013	2,257,682
(-)	Pagos a Cuenta de Impuesto sobre la renta período 2013	(634,147)
	ISR Trimestre de Enero a Marzo	217,824
	ISR Trimestre de Abril a Junio	129,873
	ISR Trimestre de Julio a Septiembre	<u>286,450</u>
	Impuesto sobre la renta por pagar	<u><u>1,623,535</u></u>

Fuente: Elaboración propia

6. Se detallan a continuación los impuestos omitidos durante el período 2013 incluyendo la base imponible.

Cuadro No. 45
Detalle de impuestos omitidos
(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción de cuenta (impuesto omitido)	Renta imponible	Impuesto omitido
Ventas no facturadas (IVA por pagar)	658,201	78,984
Fletes exportación (ISR no domiciliados transporte)	150,720	7,536
Gastos no deducibles (ISR anual)	1,152,482	357,269
Depreciaciones (ISR anual)	(463,033)	(143,540)
	1,498,370	300,249

Fuente: elaboración propia

Según el artículo 91 del Decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 6-91, Código Tributario indica las sanciones por pago extemporáneo de tributos retenidos, percibidos y del impuesto al valor agregado en el que se indica que los contribuyentes que actúen en calidad de agentes de retención y no enteren en las cajas fiscales dentro del plazo establecido por las leyes tributarias, serán sancionados con multa equivalente al 100% del impuesto retenido o percibido, en el caso del impuesto al valor agregado será el impuesto resultante entre débitos y créditos. Se hace la aclaración que, si el contribuyente se presenta voluntariamente a pagar solamente cancelará el 50% adicional a esto deberá cancelar la mora correspondiente la cual equivale al factor 0.0005 por el número de días de atraso en el pago.

4.1.9 Viabilidad e implementación de la propuesta.

Antes de concluir la actividad de campo en abril 2014 se tuvo una reunión con el departamento de contraloría en el que se encontraba el contralor y gerente financiero de la empresa, en el que se dio a conocer la propuesta que se incluye en este documento; de acuerdo a lo expresado por los ejecutivos de Concentrados de Guatemala, S.A., consideran de gran importancia poner en práctica las recomendaciones indicadas en este documento, con la adecuada gestión y el seguimiento oportuno se espera la recuperación de la cartera morosa en la fecha propuesta.

Conclusiones

1. Se verificó que existe deficiencia en el funcionamiento del área financiera, debido a que según el descriptor de puestos de la entidad, está se encarga de administrar las cuentas por cobrar; sin embargo la actividad es realizada en forma ineficiente, debido a que carecen de controles que permitan reducir la morosidad que poseen en la actualidad.
2. La empresa posee política de créditos, obligatoria para la región, pero no es apropiada, debido a que el Gerente Financiero es el encargado de autorizar los créditos, liberar órdenes, realizar la gestión de cobros; asimismo es quién genera la autorización para vender a clientes que ya poseen saldos morosos con la entidad.
3. Carecen de lineamientos para evaluar a los clientes que solicitan crédito, porque no realizan una investigación adecuada para obtener evidencia que documente la solvencia del solicitante del crédito que garantice el pago en el tiempo establecido, para que esté no sea declarado como incobrable.
4. Se detectó que existe deficiencia en las operaciones contables que se realizan en el departamento de contabilidad, debido a que no poseen el conocimiento contable – fiscal en las áreas del costo de producción y gastos de operación, lo que genera presentación de la información errónea en los Estados Financieros, para determinar la utilidad del ejercicio.
5. El área de cuentas por cobrar representa el 29% del total del Balance General y de acuerdo al estudio realizado las cuentas por cobrar morosas corresponden al 40% de las cuentas por cobrar, las mismas cubren un 44% del total de las cuentas por pagar, lo que demuestra que al no recuperarse, la empresa tendría que obtener financiamiento externo, que incidiría en el incremento de gastos administrativos innecesarios.

Recomendaciones

1. La Gerencia General de la empresa debe reestructurar el área financiera, con una adecuada segregación de funciones de los integrantes del departamento, para que existan controles que regulen la morosidad y se obtengan resultados satisfactorios.
2. Contratar a profesionales con experiencia, para que realicen funciones de Encargado de Cuenta Corriente, de Administrador de la Cartera de Clientes, quien deberá reportar de forma directa al Gerente Financiero, con el objetivo de que exista el cobro de la cartera morosa y la adecuada segregación de funciones en el otorgamiento de créditos.
3. Implementar procedimiento para la evaluación de las solicitudes de crédito y crear un punto de vista objetivo para otorgar los créditos de acuerdo a las necesidades y posibilidades de los clientes.
4. Capacitar a los integrantes del departamento contable a través de seminarios que incluyan la correcta operatoria contable y verificar a través del contador general los puntos vulnerables que actualmente tienen en los registros contables.
5. Implementar el programa de cobro que se incluye en el capítulo 4, para depurar los saldos morosos y que la empresa no incurra en gastos onerosos; recuperar la cartera de clientes en el tiempo establecido, así como el capital invertido, para hacer frente a las obligaciones a terceros. Cumplir este programa de forma puntual, delegando en auditoría interna la supervisión constante del avance en materia de cobros, para informar de forma oportuna los resultados obtenidos.

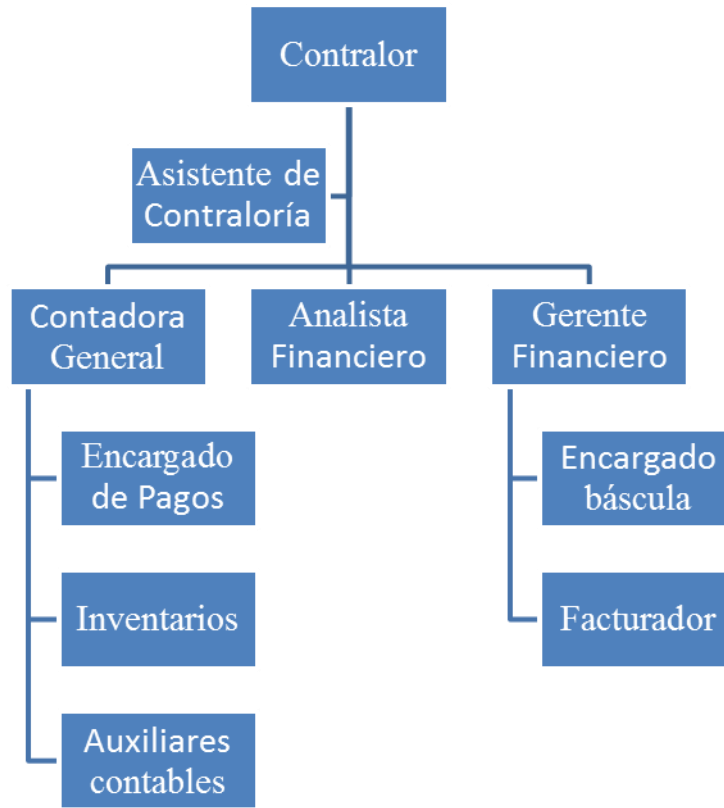
Referencias Bibliográficas

1. Decreto 6 – 91 del Congreso de la República de Guatemala. *Código Tributario*
2. Decreto 26 – 92 del Congreso de la República de Guatemala. *Ley del impuesto al valor agregado.*
3. Decreto 37 – 92 del Congreso de la República de Guatemala. *Ley del Impuesto de Timbres Fiscales.*
4. Decreto 73 – 2008 del Congreso de la República de Guatemala. *Ley del Impuesto de Solidaridad.*
5. Decreto 10 – 2012, del Congreso de la República de Guatemala *Ley del impuesto sobre la renta.*
6. Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala. *Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.*
7. Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala. *Código de Trabajo de Trabajo de Guatemala*
8. Fonseca L. O. (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones*, (1ª. ed) Perú : Publicidad y Matiz, Perú 2011
9. Noriega C. J. V. (2011), *Administración de cuentas por cobrar un enfoque para la toma de decisiones en la industria maquiladora de prendas de vestir de Guatemala*, Universidad de San Carlos de Guatemala.
10. Rey P. J, (2011) *Contabilidad general, administración y finanzas (2ª. ed) México: Paraninfo*
11. Van H. J. C., y Wachowicz, John Jr. (2001) *Fundamentos de administración financiera, (10ª. ed) México: Pearson Educación*

ANEXOS

Anexo No. 1

Organigrama departamento Contraloría



Anexo No. 2

Cronograma de Trabajo

No.	Descripción	2014																																
		Enero					Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
		1	2	3	4	5	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	Presentación de diagnóstico y plan de práctica																																	
2	Evaluación del Tutor																																	
3	Recolección, análisis e investigación trabajo de campo																																	
4	Análisis de los resultados																																	
5	Presentación de Resultados																																	
6	Conclusiones y Recomendaciones																																	
7	Propuesta																																	
8	Anexos																																	
9	Puntaje en entrega de etapas																																	
10	Conocimiento y aplicación de las técnicas de investigación																																	
11	Entrega de informe a coordinación																																	
12	Entrega a revisión																																	
13	Entrega de revisoras a coordinacion																																	