

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



Reestructuración de registros contables e implementación de un sistema de control y administración de cuentas por cobrar, en la empresa Electrodomésticos de Guatemala, S.A.

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Fredy Jovany Pacay Xol

Guatemala, febrero 2015

Reestructuración de registros contables e implementación de un sistema de control y administración de cuentas por cobrar, en la empresa Electrodomésticos de Guatemala, S.A.

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Fredy Jovany Pacay Xol

(Asesor) Lic. Moises M. Sapón Ulín
(Revisora) Licda. Sandra E. García Rivera

Guatemala, febrero 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-**

Licenciada Myrna Lizzette Avalos Paiz
Examinador

Licenciado Elfego Amán López Ramírez
Examinador

Licenciado Carlos Rodolfo de León Herrera
Examinador

Licenciado Moises M. Sapón Ulín
Tutor

Licenciada Sandra E. García Rivera
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.00012.2015-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 14 DE ENERO DEL 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Moisés Sapón Ulín tutor y la Licenciada Sandra Estela García Rivera revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "REESTRUCTURACIÓN DE REGISTROS CONTABLES E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR, EN LA EMPRESA ELECTRODOMÉSTICOS DE GUATEMALA, S.A." presentado por el estudiante Fredy Jovany Pacay Xol y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 870 de fecha 27 de Noviembre del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



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

MOISES MARDOQUEO SAPÓN ULÍN
Contador Público y Auditor

Guatemala, 30 de Agosto de 2014

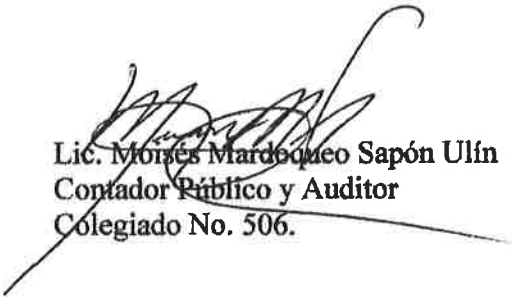
Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **“Reestructuración de Registros Contables e Implementación de un Sistema de Control y Administración de Cuentas por Cobrar, en la empresa Electrodomésticos de Guatemala, S. A.”**, realizado por **Fredy Jovany Pacay Xol**, carné No. **201307363**, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de **85 puntos**.

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



Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulín
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 506.

Nombre completo: Sandra Estela García Rivera

Título: Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Dirección: 29 Ave. 1-83 zona 18 Residenciales Atlántico Km. 7

No. Teléfono Of.

No. Teléfono Cel. 56682995

No. De Fax ---

E-Mail licsandragari@gmail.com

Guatemala, 11 de octubre de 2014

Licenciada:

Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana.

Ciudad.

Estimada Licenciada:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED.), del tema **Reestructuración de registros contables e implementación de un sistema de control y administración de cuentas por cobrar, en la empresa Electrodomésticos de Guatemala, S.A** realizado por Fredy Jovany Pacay Xol, Carné No.201307363 estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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



Licda. Sandra Estela García Rivera

Colegiada No. 14768



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 379.2015

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Pacay Xol, Fredy Jovany con número de carné 201307363, 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 al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los dos días del mes de febrero del año dos mil quince.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General



Byron Navarro
CC. Archivo.

Dedicatoria

- A Dios:** Por brindarme su misericordia, bondad y amor día a día para lograr este triunfo.
- A mis padres:** Julio Enrique Pacay, y María Santos Xol por su gran amor incondicional, sus sabias palabras y enseñanzas de vida, por soñar conmigo, este triunfo es de ustedes con todo mi amor.
- A mis hijos:** Fredy Aarón, Willianisrael Isaac y Estefanía, por ser el regalo que Dios me dio, gracias, por comprender esas horas incontables de soledad, que este triunfo sea su inspiración y ejemplo.
- A mis hermanos:** Julio Ernesto, María Alicia, María Rosa y Wenceslao, con amor y gratitud por estar a mi lado y por apoyarme siempre.
- A mis sobrinas** Heidi y Valery por su ternura y amor mostrado.
- A mis compañeros de trabajo:** Zandra Alvarado, Yojana Soto, Ingrid Rojas, y Claudia Lemus, por sus consejos y apoyo profesional.
- A mis jefes inmediatos:** Carlos Way, Inés Zamora de Way, Víctor Manuel González, Julio Hernán Oliva, Elmer Hernández, Federico Paz, y Lilian Guerra, por confiar en mí.
- A la Universidad Panamericana:** Por la oportunidad de culminar mi carrera.
- A mis educadores:** Por compartir sus conocimientos.
- A usted:** Por acompañarme en este momento trascendental de mi vida.

Tabla de contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1. Antecedentes	1
1.1.1 Misión	3
1.1.2 Visión	3
1.1.3 Valores	3
1.1.4 Actividad principal	3
1.1.5 Ubicación	3
1.1.6 Estructura organizacional	4
1.1.7. Marco tributario	6
1.2. Planteamiento del problema	9
1.3. Justificación de la investigación	11
1.4. Pregunta de investigación	11
1.5. Objetivos	11
1.5.1 General	11
1.5.2 Específicos	11
1.6 Alcances y límites	12
1.6.1 Alcances	12
1.6.2 Límites	12
1.7. Marco teórico	13
1.7.1. Empresa comercial	13
1.7.2. Empresas familiares	14
1.7.3. Ventajas y desventajas	15
1.7.4 Cuentas por cobrar	17
1.7.5 Cuentas y clases de operaciones en el ciclo de ventas y cobranzas.	17
1.7.6 Ventas y cobranza	18
1.7.7 Efecto de los resultados de pruebas de controles y pruebas sustantivas	18

1.7.8	Efectos tributarios de las cuentas por cobrar	19
1.7.9	Prescripción de las cuentas por cobrar	19
1.7.10	Clientes	20
1.7.11	Políticas de crédito	20
1.7.12	Análisis de crédito	20
1.7.13	Cuentas incobrables	21

Capítulo 2

2.1.	Tipo de investigación	22
2.2.	Sujetos de investigación	22
2.3.	Instrumentos	22
2.4.	Procedimientos	23
2.5	Aportes	23

Capítulo 3

3.1	Resultados de la investigación	25
3.2	Análisis de resultados	26
3.2.1	Área administrativa	26
3.2.2.	Área financiera	29
3.2.3.	Área fiscal	44
3.2.4	Aspectos de auditoría	46

Capítulo 4

4.1.	Propuesta de solución	47
4.1.1.	Antecedentes	47
4.1.2.	Justificación	48
4.1.3.	Objetivos	48
4.1.4.	Contenido	49
4.1.4.1	Área administrativa	49
4.1.4.2	Área financiera	62

4.1.4.3 Área tributaria	68
4.2. Avance de implementación	69
4.2.1. Costo financiero e implementación propuesta	69
4.2.2. Viabilidad de la propuesta	70
4.2.3. Análisis de beneficios y costos que generará la propuesta	71
Cronograma de trabajo	74
Conclusiones	75
Recomendaciones	77
Referencias	79
Anexos	81

Tabla de gráficas

Gráfica No. 1	Organigrama de la empresa Electrodomésticos de Guatemala S.A.	04
Gráfica No. 2	Áreas de análisis	26

Tabla de cuadros

Cuadro No. 1	Estado de resultados	31
Cuadro No. 2	Distribución de ventas	32
Cuadro No. 3	Ventas no facturadas	32
Cuadro No. 4	Partida contable de ventas no facturadas	33
Cuadro No. 5	Partida contable absorción saldos clientes	34
Cuadro No. 6	Provisión para cuentas incobrables	34
Cuadro No. 7	Resumen de incorrecciones	35
Cuadro No. 8	Análisis de utilidad antes de ISR	36
Cuadro No. 9	Balance general	37
Cuadro No. 10	Integración de cartera	42
Cuadro No. 11	Impuestos no calculados	44
Cuadro No. 12	ISR no cancelado	45
Cuadro No. 13	Corrección de ventas no facturadas	52
Cuadro No. 14	Corrección de absorción de saldos de clientes	53
Cuadro No. 15	Corrección de intereses sobre préstamos	53
Cuadro No. 16	Estado de resultados	54
Cuadro No. 17	Utilidad real del ejercicio	55
Cuadro No. 18	Balance general	56
Cuadro No. 19	IVA (Débito Fiscal) no tributado	57
Cuadro No. 20	Diferencia de ISR no cancelado	58
Cuadro No. 21	Presupuesto de contratación de personal	58

Tabla contenida de anexos

Anexo No. 1	Cuadro de FODA	81
Anexo No. 2	Modelo de nota de cobro	82
Anexo No. 3	Modelo de nota de notificación final de cobro	83
Anexo No. 5	Cuestionario básico Electrodomésticos de Guatemala, S.A	84
Anexo No. 4	Cuestionario de evaluación del control interno	86

Tabla contenido de Flujogramas

Flujograma No. 1	Procedimiento para solicitar crédito	53
Flujograma No. 2	Procedimiento del departamento de Ventas	55
Flujograma No. 3	Procedimiento del departamento de cobros	57
Flujograma No. 4	Procedimiento para realizar el cobro	60

Resumen

El presente estudio se desarrolló en la empresa denominada Electrodomésticos de Guatemala, Sociedad Anónima, cuya actividad económica principal consiste en la importación, compra, distribución y venta de artículos electrodomésticos para uso en el hogar; línea blanca, muebles, equipos electrónicos e informática y otros relacionados con el giro normal de la compañía.

Originalmente, en el mes de mayo de 1933, la entidad fue constituida como empresa individual con el nombre de “Almacén El Camino” ubicada en la calle principal de la cabecera departamental de Jutiapa del departamento del mismo nombre, con el cual funcionó por más de 20 años, sin embargo, en esa época, el negocio estaba dedicado a la venta y distribución de productos de primera necesidad; posteriormente, en el año 1945, a propuesta de una empresa representante de la marca extranjera Phillips, le convence que incluya la línea de aparatos eléctricos en los almacenes. Esta experiencia, lleva a cambiar el giro comercial del negocio, convirtiendo el almacén en agencia distribuidora de aparatos eléctricos y artículos para el hogar; para cuyo efecto se hicieron los cambios respectivos en el Registro Mercantil de la República de Guatemala y en la Dirección General de Rentas Internas (hoy, Superintendencia de Administración Tributaria), identificándose como “Electrodomésticos de Guatemala, Sociedad Anónima”, razón social con la cual se conoce hasta la fecha.

No obstante que la empresa ha permanecido en el mercado de electrodomésticos por casi setenta años, en la investigación que se llevó a cabo, se determinó que el área de ventas al crédito y cuentas por cobrar presentan varias deficiencias y errores relacionados con el control, registro y seguimiento de saldos de clientes, debido a las inadecuadas políticas administrativas que conciernen al otorgamiento de créditos a nuevos clientes y un deficiente seguimiento a los clientes que se encuentran con saldos atrasados.

Con base a lo indicado anteriormente, en el presente trabajo se identifican los errores encontrados y se presentan las soluciones necesarias para corregir las deficiencias, con el propósito que la empresa implemente procedimientos efectivos en el proceso de las ventas al crédito, para

mantener una cartera de clientes sana, a través de un programa de cobro intensivo para la recuperación de los montos atrasados y que la empresa cuente con información financiera verídica, para la correcta toma de decisiones.

Introducción

De conformidad con los lineamientos establecidos en el programa Actualización y Cierre Académico (ACA) de la Universidad Panamericana, después de haber concluido con la aprobación de los módulos de estudio presencial correspondiente, los estudiantes de la carrera de auditoría y contaduría pública, previo a optar al título que los acredite como Contador Público y Auditor en el grado de licenciado, deben desarrollar una Práctica Empresarial Dirigida (PED), que consiste en un trabajo de investigación en una empresa, a través del cual y con base a las deficiencias encontradas, aplique los conocimientos adquiridos en su formación universitaria.

El presente trabajo se efectuó en la empresa “Electrodomésticos de Guatemala, Sociedad Anónima” a la cual, previamente se realizó una evaluación integral para determinar las deficiencias que presenta en su actividad comercial, identificadas en las áreas de ventas al crédito, cuentas por cobrar y mora de saldos de clientes; y con el propósito de corregir estas insuficiencias, en este documento se presentan propuestas factibles de solución, para lograr la recuperación económica de la entidad objeto de estudio, a través de implementar una adecuada política de ventas al crédito, un eficiente control de los saldos de la cartera de clientes y un programa efectivo e intensivo en el cobro y recuperación de los saldos morosos.

El trabajo se integra en cuatro capítulos así: Capítulo No. 1 contiene los antecedentes históricos, legales y tributarios de la empresa, la estructura organizacional, marco teórico y tributario, el planteamiento del problema con su justificación y los alcances, así como las limitaciones que se encontraron en el desarrollo del trabajo.

El capítulo No. 2 incluye la metodología utilizada para la obtención de la información necesaria, las herramientas aplicadas, las unidades de análisis, supervisión, observación directa, sujetos de investigación y los aportes del presente trabajo a la empresa y estudiante.

En el capítulo No. 3, se presenta el análisis de resultados en todos los aspectos relacionados a las deficiencias administrativas, financiero contable y de tipo tributarias que se encontraron; se

presenta los estados financieros señalando las deficiencias y errores encontrados y un detalle minucioso de la situación financiera actual de la empresa.

Se presenta en el capítulo No. 4, la propuesta de solución a las deficiencias y errores encontrados en las diferentes áreas: administrativa, financiera y tributaria, presentando la propuesta de corrección adecuada y convincente para cada caso en particular, con el propósito de recuperar los saldos atrasados para que la empresa cuente con la solvencia económica necesaria para hacer frente a las obligaciones contraídas ante terceros.

Por último, se incluyen las conclusiones y recomendaciones, así también, un detalle de la bibliografía objeto de investigación y los anexos necesarios para mejor comprensión del tema propuesto.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Electrodomésticos de Guatemala, Sociedad Anónima, es una empresa netamente guatemalteca, que inició operaciones con el nombre de “Almacén El Camino”, producto del trabajo de un hombre visionario de origen chino que emigró hacia nuestro país, asentando su residencia en la ciudad de Jutiapa, cabecera del departamento del mismo nombre, donde contrajo nupcias con una guatemalteca y abrieron el primer almacén dedicado a la venta de artículos de primera necesidad, ropa, zapatos, etc., en el mes de mayo de 1933, en un local ubicado en la calle principal de esa ciudad.

La situación económica en aquella época, una de las más difíciles en nuestro país debido a la gran depresión de los años 30, no permitía el crecimiento esperado del negocio y los ingresos únicamente alcanzaban para satisfacer las necesidades inmediatas de la familia, por esa razón, sus hijos tuvieron que trabajar en diferentes negocios de la ciudad, con el propósito de ayudar al sostén del hogar.

El primogénito de sus hijos se dedicó a conocer las interioridades del negocio, en el año 1941 entró a laborar en un negocio dedicado a la venta de artículos para el hogar y muebles; posteriormente, en el año 1943 se hizo cargo del negocio iniciado por sus padres, y gracias a su iniciativa y espíritu de trabajo, logra salvar ese negocio de lo que era una quiebra segura. En 1945, a propuesta de una empresa representante de la marca extranjera Phillips le convence que incluya la línea de aparatos eléctricos en su negocio, entonces decide regresar a El Progreso, Jutiapa para hacerse cargo del almacén de la familia, con la ayuda de sus dos hermanas, mientras que su padre abre otro almacén en Jutiapa. En 1948 abre el tercer almacén en el municipio de Asunción Mita.

Posteriormente se abrieron más agencias en las principales ciudades del departamento, cuyo éxito siempre se ha basado, desde entonces, en una mística de trabajo orientada a dar un servicio

personalizado a sus clientes y un precio adecuado. A mediados de la década de los cincuenta, estando al frente de la empresa el mayor de los hijos, con mucha visión cambió el concepto a la de una cadena de tiendas de aparatos eléctricos y artículos para el hogar, lo cual dio lugar a que, en la década de los sesenta, viniera un primer período de expansión al abrirse más tiendas en la región oriental del país.

A principios de la década de los setenta, la casa matriz se traslada a la ciudad capital, esto permite poder abrir tiendas en forma paulatina en todo el país, creándose para ello, una bien integrada estructura administrativa y de mercadeo, con el objetivo de consolidar en forma eficiente la cadena de distribución y mantener su distintivo concepto de servicio personalizado.

En la década de los años ochenta la empresa se convierte en sociedad anónima y se consolida entre una de las tres principales cadenas de tiendas de electrodomésticos a nivel nacional. Para ello, cuenta en la actualidad con 43 sucursales que cubren todo el país y en las que se ofrece una amplia línea de artículos que incluye, entre otras, muebles, bicicletas, audio, video, línea blanca (refrigeración doméstica y comercial, estufas y lavadoras), electrodomésticos, artículos deportivos, motocicletas, fuerza motriz, etc.

La proyección en el mediano plazo consiste en mantener el liderazgo actual, como la cadena de tiendas más eficaz en la comercialización de electrodomésticos, al llegar a todos los potenciales consumidores del interior del país. Se tiene previsto abrir tiendas a nivel centroamericano aprovechando la expansión del comercio internacional, y la experiencia en Guatemala, con una estrategia orientada al servicio y seguir ampliando su campo de acción, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con empresas proveedoras de artículos o servicios relacionados con la actividad comercial.

En la actualidad se encuentra inscrita en el Registro Mercantil de la República de Guatemala con patente de sociedades registro No. 3927, libro 1837, folio 90 del libro de sociedades y patente de empresa registro No.4787, libro 1988, folio 113 del libro de empresas, con un capital netamente guatemalteco de Q 500,000.00; así mismo, se encuentra inscrito en la Superintendencia de

Administración Tributaria en el Régimen Sobre Utilidades de Actividades Lucrativas con número de identificación tributaria 35562-0.

1.1.1 Misión

Empresa líder a nivel centroamericano en distribución de aparatos eléctricos, muebles y líneas afines.

1.1.2 Visión

Ser ejemplo y orgullo para Guatemala de lo que es una empresa bien administrada, fruto del esfuerzo de muchos años y de la capacidad de su personal, gracias a una mentalidad positiva orientada al logro de metas, al aprendizaje y la mejora continua.

1.1.3 Valores

Firmes valores éticos y morales, basados en una profunda fe en Dios, seguirán dando el marco dentro del cual desarrollaremos todas las actuaciones.

1.1.4 Actividad principal

La actividad principal de la entidad objeto de estudio, consiste en la compra-venta de aparatos electrónicos, electrodomésticos, muebles etc., que se compran en el mercado local, a los distribuidores de marcas extranjeras conocidas en el país.

1.1.5 Ubicación

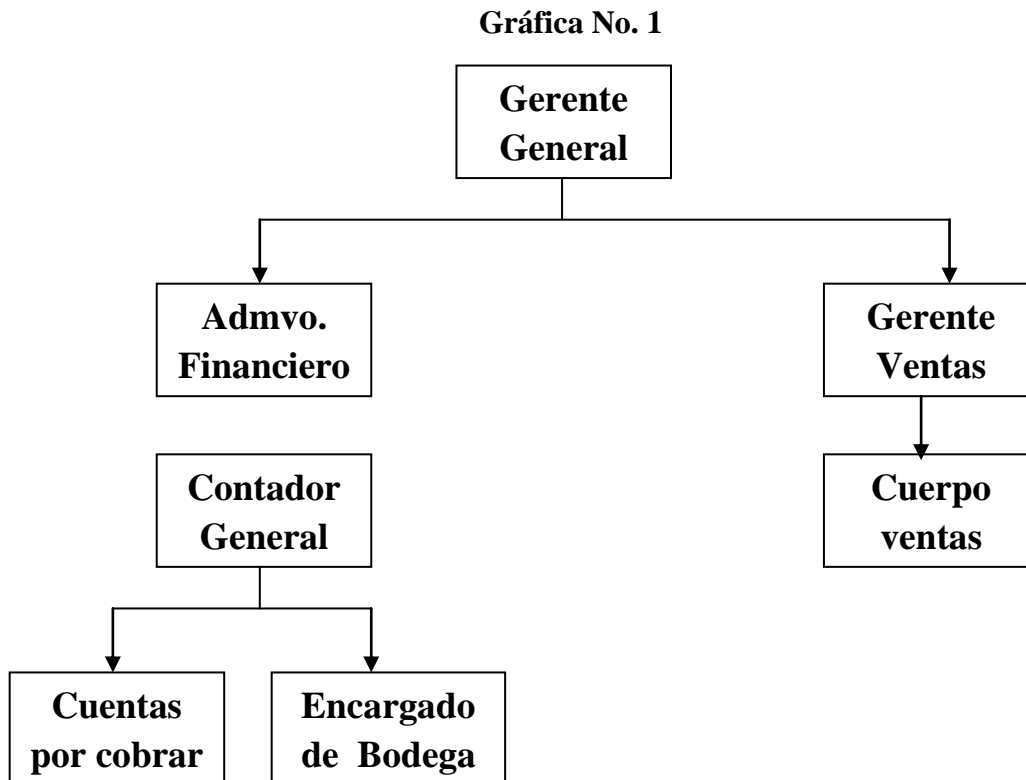
Sus instalaciones están localizadas en la Calzada Atanasio Tzul, Zona 12 Empresarial El Cortijo bodega, de la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, en esa misma dirección se encuentran las oficinas administrativas, donde se maneja el reclutamiento de personal y la administración económico financiera para la obtención de productos de la más alta calidad, se presta el servicio de asesoría y logística para el despacho de mercadería. El inmueble no es de su propiedad, existe un contrato de arrendamiento con una de las empresas de la corporación propietaria del edificio, que factura mensualmente el alquiler respectivo.

1.1.6. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa se asienta en una línea de mando funcional, la máxima autoridad está en la asamblea de accionista conformada únicamente por miembros de la misma familia, propietaria del negocio, lo que la constituye como una empresa familiar; en el orden jerárquico está el gerente general y socio de la entidad como responsable del funcionamiento y administración de la sociedad.

Las funciones y responsabilidades son delegadas en los distintos niveles jerárquicos de la estructura de la empresa, pero, aun cuando existe una adecuada segregación de funciones, surgen situaciones problemáticas debido a que, el gerente general emite disposiciones unilaterales y órdenes a los empleados de los diferentes departamentos sin informar al jefe de área, provocando descontrol y molestias entre el personal.

Organigrama de la Empresa Electrodomésticos de Guatemala, S.A.



Fuente: archivos de la empresa

➤ Gerente general

Es el socio mayoritario, tiene como principal responsabilidad la administración total de la empresa, encargado de la administración de los recursos, custodia y salvaguarda del patrimonio además de tomar las mejores decisiones, con el fin de generar utilidades y reducción de costos, fijando las metas a corto plazo y coordinando con el área administrativa, para reducir riesgos y contingencias, velando que la empresa marche en forma ordenada.

Rinde información a la Asamblea de Accionistas. También está habilitado para ejercer la representación legal de la empresa para ejecutar todos los actos y contratos comprendidos dentro del marco económico, financiero y legal o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la representada.

➤ Gerencia financiero administrativo

Tiene la representación financiera de la empresa ante terceros (instituciones bancarias, clientes especiales, proveedores especiales, etc.), así mismo la validación de la información financiera, responsable de la presentación de la información financiera. Realiza la negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos, y es el encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos. Bajo su jerarquía está el departamento contable de la compañía.

➤ Gerente de ventas

Tiene bajo su autoridad un supervisor de vendedores y una secretaria, su responsabilidad consiste en establecer objetivos relacionados para alcanzar metas de ventas calculado por la demanda y movimientos mensuales, tipo de productos que pueden variar o demandarse según su época, supervisa y cumple con las metas de ventas mensuales establecidas por la gerencia general, se encarga de las estrategias de publicidad (medios de publicación) apoyado por las agencias de confianza con que cuentan hasta ahora.

➤ Contador general

Depende del gerente financiero administrativo y se encarga de efectuar todas las operaciones contables relacionadas con el giro normal de la empresa, elaborando los estados financieros para su análisis correspondiente, también tiene jerarquía sobre las áreas de inventarios, caja general y cuentas por cobrar.

Examina el valor de los inventarios de mercadería y efectúa los ajustes respectivos. Realiza el pago de los impuestos a los que está obligada la empresa, centraliza toda la información requerida en el proceso de auditoría.

➤ Encargado de cuentas por cobrar

Atiende a los clientes en la ejecución de los pagos que recolecta con apoyo de los cobradores, directamente los pagos en el sistema, lleva el cuadro del módulo auxiliar contra la contabilidad y prepara el reporte de ventas que se presenta a la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT- en forma mensual. Tiene a su cargo el control de cuenta corriente de los clientes y ejecuta acciones de cobro a través de los cobradores designados para el efecto.

➤ Encargado de bodega

Tiene a su cargo el control de las existencias en bodega; revisa los ingresos y egresos físicos contra los documentos legales formulados para el efecto; despacha mercadería a clientes minoristas, mayoristas y vendedores.

1.1.7. Marco tributario

La empresa desarrolla actividades mercantiles dentro del territorio nacional, por lo cual crea un vínculo de carácter obligatorio con la Superintendencia de Administración Tributaria siendo ésta la parte pasiva en la recaudación y posterior traslado de los impuestos que generen por dicha actividad comercial, razón por la cual está obligada al cumplimiento de aspectos tributarios, con base a la siguiente legislación.

- Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto del Congreso de la República de Guatemala 10-2012 Actualización Tributaria.

La empresa está inscrita en el régimen del Impuesto Sobre la Renta, de conformidad con el artículo No. 18 de esta ley, inscrito como contribuyente en Régimen Sobre Utilidades de Actividades Lucrativas. Declara el Impuesto Sobre la Renta con base en cierres parciales en forma trimestral, al finalizar el ejercicio fiscal contable elabora la liquidación anual para declarar el impuesto en los primeros tres meses del año siguiente, sobre la base del 31% sobre la renta imponible. Está afecta al Impuesto Sobre la Renta de facturas especiales.

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

Se calcula con base en lo establecido en el artículo 7 de esta ley, la declaración se realiza en forma trimestral, es acreditable al impuesto sobre la renta. La empresa paga el impuesto del 1% sobre la base de la cuarta parte de los ingresos brutos anuales.

- Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto No. 27-92, del Congreso de la República de Guatemala. Actualización Tributaria Decreto del Congreso de la República 10-2012.

Afecta a este impuesto por la actividad comercial que lleva a cabo, declara el excedente del impuesto que resulta de liquidar el débito fiscal con el crédito fiscal, bajo el régimen general efectuando pagos mensuales.

- Ley de Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado especial para protocolo. Decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 37-92.

Este impuesto es de naturaleza directa y aplicable sobre los documentos públicos que contienen actos y contratos, pago de dividendos, que, por su naturaleza y contenido, están sujetos a la fiscalización por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria, la tarifa que se aplica es del 3%.

- Impuesto Único Sobre Inmuebles. Decreto No. 15-98 del Congreso de la República de Guatemala.

De acuerdo a esta norma legal, los pagos deben efectuarse cada trimestre tomando como base para el cálculo, las tasas establecidas en el artículo 11 de esta ley, sobre el valor del inmueble, modificaciones, ampliaciones o mejoras que lleve a cabo. La empresa paga el impuesto en forma trimestral, sobre los inmuebles que son de su propiedad, en la ciudad capital y diferentes departamentos de la República.

- Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros, Decreto Número 26-95 del Congreso de la República de Guatemala.

Esta ley, en el artículo 3) establece que el sujeto pasivo está obligado al pago del impuesto, las personas individuales o jurídicas domiciliadas en el país, que obtengan ingresos por concepto de intereses a que se refiere el artículo No. 1 de esta misma ley.

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

Constituyen las normas de derecho público establecidas para el ordenamiento tributario, que constituye un vínculo jurídico entre contribuyente y la Administración Tributaria para el pago de tributos, así como para la aplicación de infracciones, sanciones y multas que se originan por el incumpliendo de la normativa en la aplicación de sus actividades como empresa.

Otras obligaciones

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

Aplica para la empresa por ser una entidad mercantil establecida en forma jurídica como una sociedad anónima, los derechos y obligaciones que tiene al ejercer actividades de comercio con fines de lucro, independientemente si el capital es nacional o extranjero, está obligada a llevar contabilidad completa por procedimientos mecanizados o computarizados, siempre que garanticen la certeza legal y cronológica de las operaciones y permitan su análisis y

fiscalización; para el efecto, debe operar su contabilidad por medio de la partida doble y de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), que ahora son las Normas Internacionales de Contabilidad.

➤ **Código de Trabajo Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala.**

Este código regula los derechos y obligaciones de patrones y trabajadores. La empresa realiza el pago de las prestaciones laborales a los empleados de acuerdo a lo establecido en este código. Se encuentra inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social según Decreto 1528 del Congreso de la República de Guatemala, realiza pagos mensuales de las cuotas laborales del 4.83% que se descuenta al empleado y la cuota patronal 12.67%, de los cuales el 10.67% para el IGSS, IRTRA 1% e INTECAP 1%, que se calcula sobre los sueldos y comisiones que se pagan a los trabajadores.

1.2. Planteamiento del problema

En la investigación que se llevó a cabo se determinaron varias deficiencias en torno al área de ventas al crédito, cuentas por cobrar y el seguimiento de cobro de los saldos caídos en mora, además del incipiente control, registro y seguimiento de saldos de la cartera de clientes. Los problemas se plantean de la siguiente manera:

➤ **Ventas al crédito**

Por las características de la actividad comercial en la que se desenvuelve la empresa, en las ventas al crédito regularmente se concede un plazo máximo de un año para que el cliente cancele su deuda; sin embargo no existe una política de ventas acertada que sirva de base para regularizar esta situación y comúnmente los clientes se tardan mucho más tiempo para pagar; por aparte, no obstante existen clientes que se encuentran morosos en el pago de sus saldos por créditos anteriores que se les ha otorgado, aun así, se les concede más mercadería al crédito sin requerir, previamente, la cancelación de los saldos atrasados.

➤ Cuentas por cobrar

La empresa no cuenta con un manual o procedimiento para el control y operación de cuentas por cobrar. El departamento encargado no lleva en forma adecuada la cuenta corriente de cada cliente en particular, normalmente estos registros los elabora en hojas Excel pero no se encuentran adscritas al sistema computarizado de la entidad, razón por la cual es sujeta a manipulación que regularmente ocasiona errores en sus operaciones y los saldos determinados no coinciden con la realidad.

➤ Cobro de saldos morosos

La recuperación de saldos es muy lenta y débil porque no existe un programa adecuado y necesario para la recuperación de saldos en mora de manera intensiva, no obstante en la cartera de cuentas por cobrar, existen clientes que tienen más de dieciocho meses sin cancelar sus cuotas atrasadas y en repetidas ocasiones estos saldos se absorben como pérdidas.

➤ Procedimientos interno de control

Los saldos de clientes que se señalan como incobrables se registran directamente como gasto del ejercicio, aun cuando la empresa hace uso del beneficio fiscal al calcular la reserva de cuentas incobrables; esta situación provoca un aumento incorrecto y considerable del rubro de egresos que rebaja erróneamente la utilidad de la compañía.

Con el propósito de disponer de mayor capital de trabajo para la apertura de nuevas agencias, el gerente general, en calidad de persona particular ha concedido en calidad de préstamo un monto considerable de efectivo a la empresa que dirige, el cual no está sustentado en la forma legal que requieren las leyes respectivas, sobre el cual, está cancelando intereses mensuales por medio de recibos simples y que son contabilizados como gastos del ejercicio, sin llenar los requisitos legales que la legislación tributaria exige.

1.3. Justificación de la investigación

El presente trabajo de práctica empresarial dirigida llamado "Reestructuración de registros contables e implementación de un sistema de control y administración de cuentas por cobrar, en la empresa Electrodomésticos de Guatemala, S.A.", cuenta con las evidencias necesarias para identificar las deficiencias encontradas, presentando, a la vez, las alternativas de corrección adecuadas a la problemática planteada, con el propósito de regularizar el procedimiento de ventas crédito, ordenar registros de control en los saldos de clientes, para obtener información financiera segura, confiable y real.

1.4. Pregunta de investigación

¿En qué medida afecta al resultado de la empresa, el deficiente control de ventas al crédito y la morosidad en la cartera de clientes?

¿Qué medidas se deben de realizar para lograr una recuperación inmediata de los saldos atrasados de los clientes?

1.5. Objetivos

1.5.1 General

Determinar el efecto financiero-tributario que ocasiona a la empresa, el deficiente control en las ventas al crédito y la morosidad de la cartera de clientes, por la falta de políticas de crédito y cobros definidas.

1.5.2 Específicos

- Evaluar el registro contable de la empresa correspondiente al ejercicio revisado, para determinar el monto real de ventas y el saldo de los saldos morosos en cuentas por cobrar, determinando saldos correctos de cada cliente por antigüedad para implementar un programa de cobros efectivos.
- Analizar los procedimientos existentes para la autorización de créditos a nuevos clientes potenciales con el propósito de verificar la situación económica financiera de los solicitantes,

y garantizar la pronta y efectiva recuperación de los saldos adeudados para disponer de un aceptable flujo de efectivo y así responder a los compromisos contraídos con terceros.

- Determinar si los controles y supervisión en la cartera de clientes mantiene un programa constante de cobros con el propósito que la empresa mantenga un eficiente flujo de efectivo que le permita cumplir con los compromisos contraídos con terceras personas, en el desarrollo de su actividad comercial.

1.6 Alcances y límites

1.6.1 Alcances

En el transcurso de la revisión que se llevó a cabo, se tuvo acceso a las operaciones contables del ejercicio revisado, especialmente en lo relacionado a ventas al crédito, cuentas por cobrar, préstamos e intereses, además de los registros auxiliares para determinar el procedimiento aplicado en el proceso de venta al crédito hasta su cobranza, facturación y otros aspectos relacionados.

1.6.2 Límites

- La empresa no permitió utilizar el nombre real de la misma, por aspectos inherentes a confidencialidad de datos, por esta razón, en el presente trabajo se conoce como Electrodomésticos de Guatemala, S. A.
- Todas las cuentas, montos y valores que se incluyen en el área financiera contable de este documento, fueron obtenidos de los registros contables y estados financieros de la entidad objeto de estudio, pero fueron alterados con un factor porcentual, a petición de la gerencia para guardar la confidencialidad de los mismos.
- Inicialmente, la gerencia de la empresa a través del contador general accedió a proporcionar la suficiente información requerida en el proceso de investigación, necesaria para el desarrollo del trabajo de campo y para respaldar el presente documento.

1.7 Marco teórico

1.7.1. Empresa comercial

Una definición de uso común en círculos comerciales manifiesta que una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica.

Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición.

Las empresas comerciales se clasifican de la siguiente manera:

Mayoristas

Las que se dedican a la compra o venta de productos a gran escala en la mayoría de exportación y comúnmente para vender a distribuidores minoristas.

Minoristas

Venden los productos adquiridos a los mayoristas a menor escala, su venta es al consumidor final, a la población, ya sea directamente a consumidores, o a otras empresas minoristas.

Comisionistas

Como su nombre lo dice, se encargan de vender productos, recibiendo una comisión, la cual puede depender del precio previamente fijado por el proveedor, o por el precio final dado por el comisionista.

1.7.2. Empresas Familiares

Las empresas familiares la describe Sánchez-Crespo Antonio J. (2004). Como aquellas que los están compuestas por los miembros de la familia, en la que el capital y en su caso, la dirección están a

cargo de una familia en especial (y personas relacionadas personalmente con dicha familia), que tienen la capacidad legal de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar. Carece de trascendencia, por consiguiente, el tamaño de la empresa, que puede ser tanto una pequeña o mediana empresa como una corporación, así como la forma de la misma, que abarca tanto a las empresas individuales como a las organizadas como sociedades.

Al momento de calificar una empresa como familiar se define de dos maneras: una, la capacidad de control y dirección que sobre la empresa ejecuten una o varias familias y dos, el deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia mediante la incorporación de la siguiente generación, la propiedad y en su caso, al mando o al gobierno de la empresa; incorporación que, cuando se planifica adecuadamente, se lleva a cabo mediante la implantación de un formalidad, por tanto; la tarea de la compañía puede estar en manos de terceros sin que por ello la compañía pierda el carácter de empresa familiar.

Existen, desde luego, puntos de vista diversos al respecto, algunos autores definen la empresa familiar como la que el control de la acciones está en manos de los esposos o de más miembros o parientes de una familia y en la que se ocupan más de un familiar también pariente, la dirección de la empresa, pudiendo ser o no los inversores principales. Esta definición hace énfasis en la participación en la operación de la empresa y distingue así a la empresa familiar de la familia inversionista; ésta última puede contar con el control accionario pero no está involucrada en su operación. La diferencia es importante ya que el amor por la empresa se da en el primer caso de manera muy clara y difícilmente en el segundo.

Se reconoce una empresa familiar, si la mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo (s) o herederos directos del hijo(s), si la mayoría de los votos puede ser directa o indirecta, cuando al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social. También se considera familiar aquella empresa fundada por uno o varios miembros de una familia, con la intención de participar en la propiedad, control y/o gestión de la empresa, y con el deseo de perdurar sus valores a través de generaciones posteriores. http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar

1.7.3. Ventajas y desventajas

Ernesto Niethardt (Socio Director de Niethardt & Asociados Consultora de Empresas Familiares) La empresa familiar se caracteriza por estar conformada por los sistemas de la empresa y la familia, esto es una fuente de ventajas competitivas a nivel empresarial, pero también de numerosas dificultades y conflictos derivados de la complejidad emergente de la superposición de sistemas con una marcada diferenciación de funciones, reglas, roles y contextos.

Las empresas familiares gozan de ciertas ventajas competitivas sobre las empresas no familiares, según la teoría de los recursos y capacidades, parte de estas ventajas competitivas de las empresas familiares tienen su origen en el control familiar de la propiedad y en su particular organización interna, que generan toda una serie de activos intangibles, únicos y difícilmente imitables (no apropiables) por otras empresas, que se han ido acumulando a lo largo del tiempo.

1.7.3.1.1 Ventajas

- Una cultura propia mejor definida, que es compartida por la empresa y la familia y que se pone de manifiesto en fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso.
- La pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad.
- Una mayor orientación al largo plazo, que se manifiesta en una facilidad para reinvertir los beneficios, lo que contribuye a generar una mayor capacidad de crecimiento.
- Cuentan con una dirección más independiente y por ello tienen mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas. Esta capacidad de decisión más rápida se debe a que están menos burocratizadas por disponer de más canales de

comunicación. Su dirección, al ser propietaria, tiende a estar mejor motivada, aunque no siempre bien formada.

- Tienen buenas y duraderas relaciones con el personal, proveedores y clientes.

1.7.3.1.2 Desventajas

- Una mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiamiento; algunas veces debido a su tamaño, aunque generalmente debido a su poca disposición y capacidad de generar información de la empresa.
- Los conflictos de intereses entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa.
- Los conflictos familiares que inciden en la empresa.
- La falta de sucesores competentes y calificados.
- La dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares.
- Una mayor rigidez a los cambios, que se puede manifestar a la hora de introducir nuevas tecnologías, sistemas organizativos, planificación de la sucesión, etc.

http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_nota.php?id_noticia=75470&id_edicion=5222&news=123&cli=97&accion=ampliar sf.

1.7.4 Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar constituyen una parte importante del activo de una empresa originadas por venta de mercadería o prestación de servicios, siendo las más significativas aquellas que presentan saldos vencidos y las cuentas que tienen un alto porcentaje de morosidad. Contablemente, las cuentas por cobrar constituye el rubro principal de otras cuentas que la entidad debe cobrar en un período de tiempo aceptable y que no constituyen saldos por ventas efectuadas al crédito; estas cuentas se presentan con diferentes nombres contables y segregadas de las cuentas por cobrar en el activo, según sea su origen, entre las que pueden encontrarse préstamos entre compañías, a funcionarios o empleados, devoluciones de impuestos, descuentos por proveedores, cobros de pólizas de seguro, deudores varios, documentos por cobrar, y otros.

1.7.5 Cuentas y clases de operaciones en el ciclo de ventas y cobranzas.

Aren A., Elder, R. y Beasley, (2007) refiere de aquellas cuentas con las que tienen vínculo las ventas y cobro “El objetivo global en la auditoría de ventas y cobranza es evaluar si los saldos en cuenta afectados por el ciclo se presentan imparcialmente de acuerdo con las normas de información financiera. Las cuentas distintivas incluidas en el ciclo de ventas y cobranza se muestran con el uso de las cuentas T. Por supuesto, la naturaleza de las cuentas puede variar dependiendo de la industria y del cliente involucrado. Existen diferencias en los títulos de las cuentas en la industria de servicios, la de comercio al por menor y la industria de seguros, pero los conceptos fundamentales son los mismos.

Con el fin de proporcionar un marco de referencia para el entendimiento a través de las diversas cuentas en el ciclo de ventas y cobranza. Se muestra que existen cinco clases de operaciones incluidas en el ciclo de ventas y cobranza:

1. Ventas (efectivo y ventas a cuenta).
2. Entradas de efectivo.
3. Devolución y descuentos sobre ventas.
4. Eliminación de cuentas incobrables.
5. Estimación de deudas incobrables. P 410.

1.7.6 Ventas y cobranza

Aren A., Elder, R. y Beasley, (2007) realizan un estudio relacionado a ventas y cobros indicando “El ciclo de ventas y cobranza implica las decisiones y procesos necesarios para transferir la propiedad de bienes y servicios a los clientes después de que se ponen a disposición para su venta. Se inicia con una petición por parte de un cliente y termina con la conversión del material o servicio en una cuenta por cobrar y por último en efectivo.p.411.

1.7.7 Efecto de los resultados de pruebas de controles y pruebas sustantivas de operaciones.

Aren A., Elder, R. y Beasley, (2007) Los resultados de las pruebas de controles y pruebas sustantivas de operaciones tendrán un efecto significativo en el resto de la auditoría, en especial en las pruebas sustantivas y detalles de saldos.

Las partes de la auditoría que se ven más afectadas por el ciclo de ventas y cobranza son los saldos en las *cuentas por cobrar, efectivo, gastos de deudas incobrables, cuentas por cobrar, efectivo, gastos de deudas incobrables, y estimación para cuentas dudosas*. Además, si los resultados de las pruebas son insatisfactorios, será necesario revisar pruebas sustantivas adicionales para verificar la precisión de las ventas, devoluciones y rebajas sobre ventas, anulación de cuentas incobrables y procesamiento de entradas de efectivo. Los auditores de compañías públicas deben también considerar el impacto de los resultados de prueba no satisfactorios en la auditoría del control interno sobre los informes financieros.

Al terminar las pruebas de controles y las pruebas sustantivas de operaciones, es esencial *analizar cada excepción* a fin de determinar su causa y la implicación de dicha excepción en el riesgo de control evaluado, lo que puede afectar al riesgo de detección y por ende al resto de las pruebas sustantivas. La metodología e implicaciones del análisis de excepciones se examinan con mayor detalle en el próximo capítulo.

El efecto más importante de los resultados en las pruebas de los controles y pruebas sustantivas de operaciones en el ciclo de ventas y cobranza se refleja en la confirmación de las cuentas por cobrar.

El tipo de confirmación, el tamaño de la muestra y la oportunidad de la prueba se ven afectados. El efecto de las pruebas en las cuentas por cobrar. P431

1.7.8 Efectos tributarios de las cuentas por cobrar

En Guatemala, las leyes tributarias correspondientes exigen a los comercios entregar al cliente facturas legales autorizadas como constancia de ventas de productos o servicios, según el artículo 29 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92 del Congreso de la República. Si la entidad fiscalizadora detecta y comprueba que no se realiza la entrega de la factura, se inician acciones legales para aplicar las sanciones económicas y legales que puede llegar hasta el cierre temporal de la empresa. En el numeral 20 del Artículo 21, Ley del Impuesto Sobre la Renta, reformado por Decreto del Congreso de la República No. 10-2012, establece que las cuentas por cobrar que se consideran incobrables, pueden operarse y declararse a través de dos métodos contables, así:

➤ Método directo

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

➤ Método indirecto o reserva

Crear anualmente una reserva del 3% sobre el saldo de las cuentas por cobrar.

1.7.9 Prescripción de las cuentas por cobrar

En el Artículo No. 1514 del Decreto Ley 106 Código Civil, se manifiesta la pérdida del derecho de cobro de las cuentas por cobrar que tengan más de dos años de morosidad y que no presente procesos judiciales donde conste requerimiento de cobro de la deuda. El objetivo primordial de las cuentas por cobrar consiste en registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la empresa. Las cuentas por cobrar no son más que la extensión de un crédito comercial a los clientes por un tiempo prudencial; en la mayoría de casos, es un instrumento utilizado por la mercadotecnia para promover las ventas y por ende, las utilidades.

1.7.10 Clientes

En la antigüedad, la palabra cliente se refería a la máscara que utilizaban los actores para no revelar su identidad; en la actualidad, clientes son todas aquellas personas que deben a un negocio o empresa, mercadería o servicios adquiridos a crédito y a quienes no se exige especial garantía documentada. Bajo este rubro se registran las cuentas por cobrar que posee la empresa y que provienen de las ventas de los bienes y servicios.

1.7.11 Políticas de crédito

Establece los mecanismos para determinar si se debe otorgar crédito o no, el monto del mismo; su objetivo consiste en maximizar el rendimiento de la inversión y las utilidades a través del aumento de las ventas y el cobro a los clientes. Las empresas emplean diferentes políticas de crédito para lograr una mejor gestión.

Los métodos más comunes que se utilizan para determinar la posición de los saldos de las cuentas por cobrar son:

i) Días de ventas pendientes de cobros o período promedio de cobranza:

Se utiliza para calificar la política de crédito que posee la empresa, apoyándose en un análisis de tendencia si los clientes están pagando a tiempo o no.

ii) Informe de antigüedad de los saldos:

Muestra los porcentajes de las cuentas por cobrar al final del período que se analiza y establece diferentes grupos de antigüedades, es decir, se refiere al período de tiempo que los saldos han estado vencidos y pendientes de cobro a partir del momento en que se realizó la venta. Estos métodos indican bajo ciertas condiciones (variación de las ventas estacionales o cíclicas) resultados incorrectos que pueden señalar situaciones de mejoría o deterioro cuando en realidad es lo contrario.

1.7.12 Análisis de crédito

Es un proceso de recopilación y evaluación de la información de crédito de las solicitudes para determinar si están a la altura de los estándares de crédito establecidos por la empresa; además,

determina el monto por el cual el cliente que contrae la deuda va a responder y puede, según la información recogida, establecer las líneas de crédito a clientes importantes para eliminar la necesidad de modificar el crédito que se concederá.

1.7.13 Cuentas incobrables

Es un tipo de cuenta de protección establecida por la mayoría de empresas, cuya función principal consiste en proporcionar una reserva para cubrir facturas de clientes que estén pendientes de pago durante períodos prolongados de tiempo y que, al final, se convierten en incobrables. En Guatemala, numeral 21 Artículo 20 Ley del Impuesto Sobre la Renta, reformado por Decreto del Congreso de la República No. 10-2012 la reserva para cuentas incobrables no puede exceder del 3% de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar al cierre de cada uno de los períodos anuales de imposición. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta incobrable aumenta a medida que se suavizan las normas de crédito y se reduce cuando éstas se vuelven más estrictas; en conclusión, si se ablandan las normas de crédito, el volumen de ventas se incrementa, el período de cobro se incrementa y los gastos incobrables disminuyen.

Capítulo 2

2.1. Tipo de Investigación

El método utilizado en la presente investigación fue el explorativo, el cual parte de los conocimientos particulares de la empresa, que permiten recolectarla información necesaria, para encontrar las incidencias, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución y llegar al conocimiento de los procesos y funcionamiento en general, aplicando los instrumentos de investigación necesarios.

2.2. Sujetos de Investigación

En la investigación realizada, se consideró como sujeto de investigación al gerente general de la empresa, el gerente de ventas, área de cuentas por cobrar y contabilidad; se seleccionaron estas personas debido a que son los encargados directos de controlar la información financiera que se genera en los rubros de ventas y cuentas por cobrar.

2.3. Instrumentos

La evaluación se realizó por medio de distintos herramientas de investigación, las cuales se mencionan a continuación:

2.3.1 Entrevistas

Se sostuvieron entrevistas con el gerente general y el gerente de ventas, así como con el encargado de cuentas por cobrar, para obtener información acerca de las políticas de ventas, distribución de las líneas de producto, condiciones de crédito e información actualizada de clientes.

2.3.2 Cuestionarios

Se plantearon preguntas abiertas y cerradas al contador general y encargado de cuentas por cobrar, para obtener información específica del procedimiento actual para la concesión de

créditos, el proceso de cobro de cuentas morosas, control de ventas al crédito, para determinar cómo se recupera la cartera y el proceso de ventas.

2.3.3 Información documental

Se revisaron varios expedientes con la documentación que presentan los solicitantes de crédito, así mismo la política que enmarca las condiciones de crédito, también se tuvo acceso, en forma limitada, a los estados financieros del año y las integraciones correspondientes.

2.4. Procedimientos

Se obtuvo información relacionada con las ventas y procedimiento de cobros de la empresa objeto de estudio, a través de la información general obtenida a través de entrevistas, cuestionarios, conociendo 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 poder plantear las soluciones que pueden aplicar para el negocio.

2.5 Aportes

2.5.1. A la empresa

Proveer de un documento que contenga los procedimientos efectivos para la recuperación de la cartera de crédito, mejorar el proceso de concesión de créditos a nuevos clientes y llevar un ordenado sistema contable que permita obtener información verídica, oportuna y adecuada para que la gerencia pueda tomar decisiones acertadas.

2.5.2. A la universidad

Poner a disposición de estudiantes de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, docentes y demás personal interesado, un documento de consulta para implementar políticas internas

procedimientos de control efectivos, para optimizar ventas, adecuado control de cuentas por cobrar y un programa efectivo de cobros, en una empresa dedicada la venta de electrodomésticos.

2.5.3. Al país

Registrar información a través de este documento de consulta, para que los negocios dedicados a la venta de electrodomésticos, implementen mejoras en el área de cuentas por cobrar, optimizar la recuperación de saldos morosos de la cartera, con el objeto de generar mejores ingresos, contribuyendo al crecimiento económico a través del pago de impuestos que generan mejores oportunidades de trabajo y brindan proyectos de infraestructura que coadyuva al crecimiento económico.

2.5.4. Al estudiante

Poner a disposición del estudiante de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, docentes y demás personal interesado, un documento de consulta para implementar políticas internas procedimientos de control efectivos, para optimizar ventas, adecuado control de cuentas por cobrar y un programa efectivo de cobros, en una empresa dedicada la venta de electrodomésticos.

2.5.5. Al futuro profesional

Aplicar los conocimientos adquiridos, en otras instituciones o empresa relacionadas con el negocio de la venta al crédito, principalmente en los aspectos contables y administrativos.

Capítulo 3

3.1 Resultados de la investigación

Electrodomésticos de Guatemala S. A., es una empresa dedicada a la compra venta y distribución de artículos electrodomésticos, línea blanca, muebles, etc.; las ventas, en mayor porcentaje las realiza al crédito, concediendo a sus clientes un plazo mínimo de un año para cancelar sus saldos; sin embargo, regularmente esta situación no se cumple debido al descontrol que existe en el área de cuentas por cobrar y el deficiente y anacrónico procedimiento que se aplica para la recuperación de la cartera que, cada período aumenta y constantemente surgen clientes que, por diversas circunstancias ya no cancelan, por consecuencia, los montos adeudados se convierten en incobrables, contabilizándose erróneamente como gasto deducible del impuesto en el ejercicio, no obstante la entidad calcula la reserva de cuentas incobrables.

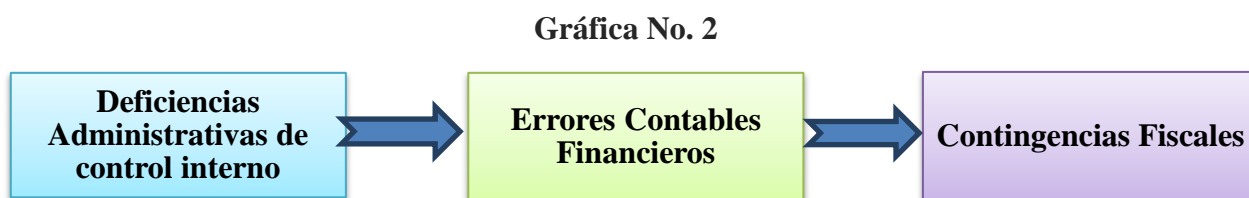
Por otra parte, en el proceso de revisión se constató que no existe un manual o procedimiento establecido, que contenga todos los aspectos inherentes a la concesión de créditos a nuevos clientes, razón por la cual, éstos se conceden a criterio personal del gerente de ventas, sin verificar si el solicitante tiene el respaldo financiero necesario para responder por los montos de mercadería que se le otorga a plazos.

Adicionalmente, por deficiencias administrativas y desconocimiento de los procedimientos legales para obtener préstamos a favor de la empresa con sus respectivos intereses. La empresa ha aumentado el capital de trabajo a través de empréstitos obtenidos en forma incorrecta y paga intereses sin documento legal de respaldo, rebajando en esa forma, la utilidad de la entidad objeto de estudio.

El desarrollo del presente trabajo permitió identificar las debilidades en la empresa, fundamentalmente las que afectan el área de ventas al crédito, cuentas por cobrar a clientes y consecuentemente, el registro contable así como el método utilizado para rebajar del inventario la mercadería sin llenar los requisitos legales necesarios el monto de la deuda.

Todas estas deficiencias y errores observados, surgen como producto de una deficiente política administrativa, porque el gerente general como socio mayorista de la empresa, que funciona en la práctica como empresa familiar, toma decisiones unilaterales y emite órdenes a los empleados de diferentes departamentos, sin contar con el consentimiento del jefe inmediato, provocando descontrol y descontento entre el personal, afectando el desarrollo normal de las actividades; esta es más evidente en el departamento contable, debido a que, por instrucciones directas de la gerencia general hacia el contador general se realizan registros contables en forma incorrecta, haciendo más vulnerable la información financiera y por consecuencia, da origen a contingencias de tipo fiscal, que pone en riesgo la estabilidad del negocio por las sanciones económicas que debe cancelar si, se realizara una auditoría fiscal.

En consecuencia, las deficiencias administrativas por políticas internas ineficaces ocasionan que existan errores contables financieros que provocan contingencias fiscales, como se muestra en la siguiente gráfica.



Fuente: Elaboración propia

3.2 Análisis de resultados

3.2.1 Área administrativa

El objetivo básico y razón de ser de la administración es generar información, la que debe generarse en dos direcciones: De la empresa hacia fuera: es la información que generalmente sí se maneja y muy bien, está destinada a organismos externos (bancos, Superintendencia de Administración Tributaria, y proveedores) con declaraciones de impuestos, balances, estados de situación patrimonial, etc. Al respecto los Contadores Públicos están capacitados para manejar

esa línea de la información muy eficientemente. Hacia el interior de la empresa: es decir, utilizar la información como herramienta de decisión. Para eso debe ser presentada de forma que nos muestre los verdaderos resultados de la gestión.

La administración consiste el proceso de crear, organizar, liderar y controlar el uso de los recursos humanos, financieros, tecnológicos que la compañía posee con el objetivo de lograr un ambiente que permita con eficiencia y eficacia las metas propuestas.

En esta área se determinaron las siguientes deficiencias:

- El principal factor de las deficiencias administrativas surge directamente de la gerencia general, debido a que, quien ocupa ese puesto, es el accionista mayoritario de la entidad, cuyas disposiciones se emiten de manera unilateral ignorando la autoridad delegada a los jefes de las distintas áreas, girando órdenes en forma directa a los empleados, quienes, en el entendido que es el propietario del negocio deben acatar esas instrucciones, aun cuando éstas no sean congruentes con las labores asignadas a cada uno, situación que crea descontento y descontrol en la ejecución de las tareas asignadas.
- No obstante la empresa cuenta con un organigrama debidamente estructurado en teoría con una línea de mando funcional, en la práctica esta situación no se cumple, toda vez que las órdenes emanan en forma directa de la más alta autoridad de la entidad, convirtiéndose por lo tanto, en una línea de mando tipo lineal, la cual es rígida e inflexible, porque la organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos y no fomenta la especialización porque los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente.
- No existe manual de funciones que describa las labores que deben realizar los empleados de las diferentes áreas; los procedimientos y políticas que se aplican en cuentas por cobrar se consideran improcedentes porque fueron establecidos desde hace muchos años, y no han sido

revisados o actualizados para optimizar el proceso de la administración, registro y control de los saldos de clientes y el cobro de la cartera.

- Aun cuando no existe un documento que respalde la concesión de créditos a clientes, regularmente la política adoptada está establecida para otorgar un año de plazo mínimo para que paguen sus saldos, sin embargo esta situación no se cumple y como no existe un programa intensivo de cobro, muchos clientes se atrasan en el pago de sus cuotas, al extremo que la cartera se encuentra con mucho tiempo de morosidad y en varias oportunidades estas cuentas ya no se saldan y se absorben como cuentas incobrables por simple partida de contabilidad y sin cumplir los requisitos legales y fiscales que el caso amerita, afectando la información financiera del período.
- De acuerdo a la información que se muestra en la estructura organizacional y reflejada en el organigrama de la empresa, no existe una persona directamente responsable del área de cuentas por cobrar, las actividades de esta sección regularmente las realizan diferentes empleados del departamento contable, otras veces la secretaria de gerencia de ventas y algunas ocasiones es el gerente de ventas el que lleva a cabo las operaciones.
- Por las razón anterior, no existe un adecuado sistema de control, administración y registro de cuentas por cobrar y constantemente las operaciones contables de cargos y abonos en las mismas son incorrectas, por consecuencia, el detalle de saldos de clientes, presentan errores en su presentación, debido también a que el movimiento de las cuentas de clientes se opera en hojas Excel que no está adscrita al sistema computarizado de la entidad.
- Los créditos solicitados por los interesados en obtener artículos para pagar por abonos, se conceden sin que la empresa ejecute una evaluación detenida sobre la situación financiera y crediticia de los potenciales clientes, porque no se requieren los documentos necesarios que garanticen que el cliente cumplirá con los compromisos a contraer; normalmente estos créditos los autoriza el gerente de ventas a su criterio, sin que existan procedimientos escritos para el efecto.

- Se han concedido nuevos créditos a clientes que, no obstante de estar morosos en el pago de sus cuotas, porque, según el criterio del gerente de ventas, son personas conocidas y tienen un record crediticio en la entidad, sin embargo no se les requiere el pago de sus saldos atrasados.
- No se ha fortalecido el departamento de auditoría interna ya que no cuenta con jefe y, porque de conformidad con el criterio de la empresa, no hay necesidad de apoyar a esta unidad, y así economizan gastos, además, no considera necesaria porque los muchos años que tiene de conocer el negocio le garantiza, según su razonamiento, mantener un adecuado control en aspectos administrativos, operativos y de registro en la empresa.
- La empresa no cuenta con un adecuado sistema de cobros, estos los realizan los vendedores pero, como las comisiones que estos obtienen están calculados sobre las ventas al contado y crédito que realizan, la importancia que se le brinda al requerimiento de cobro a los clientes morosos es mínima, razón por la cual, muchos deudores no cancelan en su totalidad sus saldos, provocando un desgaste económico y una pérdida económica a la empresa.

3.2.2. Área financiera

Está constituida por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de una empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de la misma y proteger el capital invertido.

La función financiera resulta esencial para el éxito de toda negociación: invertir en materia prima la cantidad óptima de dinero, obtener los préstamos bancarios, proveerse de suficiente capital fijo (terrenos, plantas, maquinaria y equipo), conceder créditos a clientes y mantener las operaciones de la empresa a un nivel rentable con los fondos y recursos disponibles.

La estructura financiera de la empresa es algo inherente al concepto mismo de ella, no solo es impensable una empresa sin función comercial, sino también lo es sin el manejo de sus finanzas.

Una adecuada caracterización y cumplimiento de esta función así como la claridad de los objetivos emanados de los más altos niveles de decisión han sido claves para el desarrollo del emprendimiento exitoso y perdurable en cada entidad mercantil.

La estructura financiera es la forma en que se financian los activos de una empresa. Cada uno de los componentes de la estructura patrimonial: $\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio Neto}$, tiene su costo, que está relacionado con el riesgo: La deuda es menos riesgosa que el Capital, porque los pagos de intereses son una obligación contractual y porque en caso de quiebra los tenedores de la deuda tendrán un derecho prioritario sobre los activos de la empresa. Los dividendos, la retribución de capital son derechos residuales sobre los flujos de efectivo de la compañía, por lo tanto son más riesgosos que una deuda, en consecuencia el costo de la deuda debe ser más bajo que en rendimiento del capital, porque es menos riesgoso.

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 o estado de resultados, balance general, estado de ganancias acumuladas retenidas y estado de flujo de efectivo. La otra clasificación comprende el estado del costo de producción, costo de ventas, movimiento de cuentas del capital contable, estado detallado de cuentas por cobrar y estado de origen y aplicación de fondos.

En atención a lo indicado anteriormente, en el proceso de investigación realizado, se comprobó que la deficiente política administrativa que predomina en la entidad, han causado efectos económicos negativos en los resultados de la actividad comercial que ésta realiza, como se puede observar en los estados financieros que se presentan en este capítulo.

3.2.2.1 Estado de resultados

Resume las operaciones de la empresa derivadas de sus actividades económicas de comprar, producir, transformar y de vender o bien proveer servicios durante un período determinado. Este estado incluye todos los ingresos generados por la empresa y todos los costos y gastos en que

incurrió en sus operaciones, para finalmente mostrarnos el resultado obtenido, ganancias o pérdidas.

El estado de resultados del período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013, presentado para su análisis, por la empresa, es el siguiente:

Cuadro No. 1

Estado de Resultados Electrodomésticos de Guatemala, S. A. Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013 (Cifras expresadas en quetzales)

		%
Ventas	4,716,309.00	100
(-) Costo de ventas	1,965,886.00	42
Ganancia bruta	2,750,423.00	58
Gastos de operación		
De ventas	1,180,789.00	25
De administración	978,535.00	21
Suman gastos de operación	2,159,324.00	46
Utilidad en operación	591,099.00	12
Gastos y productos financieros		
(+) Productos	34,887.00	0.0073
(-) Gastos	20,464.00	0.0043
Suma gastos y productos financieros	14,423.00	
Utilidad antes del ISR	605,522.00	13
(-) Impuesto Sobre la Renta	187,712.00	4
Utilidad después del ISR	417,810.00	9
Reserva legal	20,891.00	1
Utilidad neta del ejercicio	396,919.00	8

Fuente: proporcionado por la entidad objeto de estudio

Análisis

a) Ventas

En el estado de resultados no se encuentran clasificadas las ventas al contado y crédito, sin embargo se pudo determinar que éstas se distribuyen en la forma siguiente:

Cuadro No. 2
Distribución de ventas

Ventas	Monto	%
Al contado	Q 903,335.00	19
Al crédito	Q 3,812,974.00	81
Total	Q 4,716,309.00	100

Fuente: Elaboración propia

Ventas al contado

Se tuvo conocimiento que la empresa realiza ventas al contado que no se facturaron en el ejercicio 2013, con base a la información verbal obtenida por el auxiliar contable encargado del registro contable de este rubro, esta acción se ejecuta regularmente todos los meses del año, especialmente en el mes de diciembre, en esta operación no se emite factura y consecuentemente no se cobra el IVA Crédito Fiscal y el monto de la venta se contabilizó como un ingreso en efectivo rebajando el saldo de cuentas por cobrar. Es necesario hacer mención que esta acción se suscitó a lo largo de todo el ejercicio contable, sin embargo, únicamente se tuvieron los datos correspondientes a cinco meses de la siguiente manera:

Cuadro No. 3
Ventas no facturadas

Mes	Total
mayo	Q 9,985.00
julio	Q 15,700.00
octubre	Q 8,410.00
noviembre	Q 21,905.00
diciembre	Q 22,300.00
Total	Q 78,300.00

Fuente: Elaboración propia

La operación contable que se registra por estas ventas no facturadas, se realizan de la siguiente manera:

Cuadro No.4

Partida contable de ventas no facturadas

Concepto	Debe	Haber
Caja y bancos	Q 78,300.00	
Cuentas por cobrar		Q 78,300.00
Total	<u>Q 78,300.00</u>	<u>Q 78,300.00</u>
Abono de clientes, del período		

Fuente: Elaboración propia

La razón por la cual se efectúa esta operación cuando se realizan ventas sin facturar, tiene dos objetivos.

1. Rebajar el monto de ingresos afectos al IVA y al ISR
2. En cuentas por cobrar existen saldos pendientes de pago, por artículos extraídos de la empresa, a nombre de las autoridades de mayor jerarquía; cuando se realizan estas ventas, gira instrucciones para que, con el monto del ingreso se abonen los saldos de cada uno de ellos.

Ventas crédito

El método utilizado para las ventas al crédito y que ha aumentado la cartera crediticia es de acuerdo al sistema de créditos por confianza, de allí su eslogan, el vendedor al momento de negociar la venta al crédito, traslada al Gerente de Ventas para que la califique, al realizar su propia análisis, autoriza el crédito y el vendedor procede de la siguiente manera, se apertura un expediente que contiene, una tarjeta para llevar el control en forma manual del saldo, de donde se trasladan en forma electrónica e una hoja excel, un formulario donde se ingresan datos generales (cabe señalar que la mayoría esta incompleto), y una factura cambiaria en la que se solicita que al cliente que la firme, algunos expedientes cuentan con copia de documento de identificación, en la

mayoría de casos no se llenan muchos requisitos porque los créditos son autorizados ya que se conoce al cliente, este rubro representa el mayor porcentaje de las ventas, originalmente y aun se mantiene este método que consiste en conceder créditos a personas conocidas sin exigir muchos requisitos sin averiguar o realizar un examen socioeconómico del cliente.

Sin embargo el crecimiento demográfico y que las áreas rurales se están convirtiendo en áreas urbanas, el estilo y cultura de la población está cambiando por lo que, al no existir políticas de crédito se siga operando de la misma manera, corriendo el riesgo de que se den créditos sin el respaldo necesario para recuperar la inversión.

b) Gastos

En este rubro existe una situación muy particular; regularmente, todos los años, la empresa registra en gastos de ventas varios montos de saldos de clientes que tienen más de dieciocho meses de atraso en sus cuentas, sin embargo, esta absorción se realiza sin cumplir con los requisitos legales que están contemplados para el efecto, independientemente que no afecta en este registro la reserva de cuentas incobrables que calcula anualmente. En el año 2013, se absorbieron los saldos de seis clientes cuyo monto ascendió a Q 45,360.00, habiendo registrado la operación siguiente:

Cuadro No. 5
Partida contable absorción saldos clientes

Concepto	Debe	Haber
Gastos varios de ventas	Q 45,360.00	
Cuentas por cobrar		Q 45,360.00
Total	Q 45,360.00	Q 45,360.00

Absorción saldo de clientes por incobrables

Fuente: Elaboración propia

La empresa opera sus cuentas incobrables a través del método indirecto, aplicando el 3% sobre el total de saldos de clientes, que, en el año 2013 se calculó de la manera siguiente:

Cuadro No. 6
Provisión para cuentas incobrables

Concepto	Monto	3%
Cientes	Q 2,979,780.00	Q 89,393.00

Fuente: Elaboración propia

Comprendiendo los aspectos que, para el efecto determinan las leyes respectivas, el valor de las absorciones de saldos de clientes por Q 45,360.00 la empresa tenía que haberlo operado con cargo a la cuenta de reservas, pero incorrectamente lo aplicó al gasto, rebajando con ello, la utilidad del ejercicio comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013, en forma incorrecta.

c) Gastos financieros

Al 31 de diciembre de 2013, el estado de resultados muestra en el rubro de Gastos Financieros, la suma de Q 20,464.00; este monto corresponde a intereses cancelados por la empresa al propietario de la misma, quien, en su calidad individual otorgó un préstamo a la entidad el 20 de noviembre del mismo año, por Q 1,000,000.00 a una tasa de interés del 18%; sin embargo, el pago de intereses se ha efectuado con el respaldo de recibos simples firmados por el prestamista, operándose como gasto financiero deducible, en forma incorrecta, además, no se hace el descuento del impuesto sobre la renta correspondiente.

Resumen

En síntesis, durante el ejercicio 2013, la empresa “Electrodomésticos de Guatemala S. A.”, ha tergiversado el resultado del período, por un monto total de Q 144,124.00 integrado de la siguiente manera:

Cuadro No. 7

Resumen de incorrecciones

Concepto	Monto
Ventas no facturadas	Q 78,300.00
Absorción saldo de clientes	Q 45,360.00
Intereses no documentados	Q 20,464.00
Total	Q 144,124.00

Fuente: Elaboración propia

d) Utilidad del ejercicio

De acuerdo al estado de resultados, la utilidad antes del impuesto sobre la renta por Q 605,522.00 no es real, porque en registros contables se afectó con los montos arriba indicados, por consiguiente, los estados financieros no presentan la situación financiera real de la compañía al 31 de diciembre del año 2013, como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 8
Análisis de utilidad antes de ISR

Concepto	Monto
Utilidad antes de ISR	Q 605,522.00
Ventas no facturadas	Q 78,300.00
Absorción saldos de clientes	Q 45,360.00
Intereses no documentados	Q 20,464.00
Total	Q 749,646.00

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.2 Balance general

Es el documento en el cual se describe la posición financiera de la empresa en un momento dado (en un punto específico del tiempo). Indica las inversiones realizadas por la empresa bajo la forma de Activos, y los medios a través de los cuales se financiaron dichos activos, ya sea que los fondos se obtuvieron bajo la modalidad de préstamos (Pasivos) o mediante la venta de acciones (Capital Contable).

Es como una fotografía que muestra la posición financiera de la empresa en un momento determinado del tiempo. Está compuesto por el Activo, Pasivo y Patrimonio. El Balance General de una empresa muestra sus activos (lo que posee) y sus pasivos (lo que debe) en un momento dado.

El balance general de la compañía, al 31 de diciembre del año 2013 se presenta de la siguiente manera.

Cuadro No. 9

Balance General
Electrodomésticos de Guatemala, S. A.
Al 31 de diciembre de 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

Activo		%
No Corriente		
Propiedad, planta y equipo (neto)	1,500,298.00	23
(-) Depreciación acumulada	589,400.00	-9
Suma activo no corriente	910,898.00	14
Corriente		
Caja y bancos	576,260.00	9
Cuentas por cobrar	2,890,387.00	45
Documentos por cobrar	110,000.00	2
Créditos fiscales	65,271.00	1
Inventarios	1,908,221.00	29
Suma activo corriente	5,550,139.00	86
Total del activo	6,461,037.00	100
Pasivo y patrimonio		
Patrimonio		
Capital autorizado, suscrito y pagado	500,000.00	8
Reserva legal acumulada	261,837.00	4
Reserva legal del ejercicio	20,891.00	
Utilidades acumuladas	1,517,586.00	23
Utilidad del ejercicio	396,919.00	6
Suma patrimonio	2,697,233.00	41
Pasivo no corriente		
Préstamo	1,000,000.00	15
Suma pasivo no corriente	1,000,000.00	15
Pasivo corriente		

Proveedores	1,171,009.00	19
Prestaciones laborales	1,089,220.00	17
Otras cuentas por pagar	223,098.00	4
Impuestos por pagar	92,765.00	1
Impuesto Sobre la Renta	187,712.00	3
Suma pasivo corriente	2,763,804.00	44
Total del pasivo	3,763,804.00	59
Total patrimonio y pasivo	6,461,037.00	100

Fuente:Registros Auxiliares de la empresa.

Razones financieras

Un indicador financiero o índice financiero, es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa, con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Refleja, en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Al ser comparada con algún nivel de referencia, el análisis de estos indicadores puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se podrán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Las razones o indicadores financieros, son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por sí solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa.

Adicionalmente, nos permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras. El analista financiero, puede establecer tantos indicadores financieros como

considere necesarios y útiles para su estudio. Para ello puede simplemente establecer razones financieras entre dos o más cuentas, que desde luego sean lógicas y le permitan obtener conclusiones para la evaluación respectiva. Para una mayor claridad en los conceptos de los indicadores financieros.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de la empresa.

- Índices de rentabilidad

Margen de utilidad bruta

$$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{Q\ 4,716,309.00 - Q\ 1,965,886.00}{Q\ 4,716,309.00} = Q\ 0.58$$

El margen de utilidad bruta es de 58% que se considera aceptable, porque genera utilidades brutas de más del 50% de las ventas; tomando en cuenta aunque, no están incluidas las ventas no facturadas en este dato del estado de resultados.

Margen de utilidad neta

$$\frac{\text{Utilidad antes del Impuesto}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{Q\ 605,522.00}{Q\ 4,716,309.00} = Q\ 0.13$$

El factor porcentual de la utilidad obtenida por la empresa en el ejercicio 2013, en relación a las ventas es del 13%, lo cual se considera aceptable pero no lo esperado, sin embargo se debe tomar en cuenta que en el monto de las ventas no se incluyen aquellos productos vendidos pero no facturados, por consecuencia, no se encuentran operados contablemente, aunque es un monto reducido, de alguna manera causaría un efecto positivo en el resultado.

Rentabilidad de activos

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} = \frac{\text{Q } 396,919.00}{\text{Q } 6,461,037.00} = \text{Q } 0.06$$

Indica que en el periodo del año 2013 el rendimiento de activos fue 6.00 o sea que por cada Q 1.00 de activo se generaron 0.06 de utilidad neta.

- Índice de actividad

Rotación de inventario

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}} = \frac{\text{Q } 1,965,886.00}{\text{Q } 1,908,221.00} = \text{Q } 1.03$$

El resultado manifiesta que los inventarios de la empresa se rotan en promedio de 1 vez al año, considerándose una rotación inaceptable; es decir, que los inventarios se renuevan cada 349 días en promedio ($360 / 1.03 = 350$). Esta situación pone en evidencia la falta de visión de la empresa para mejorar resultados en ventas, se entiende que en existencias únicamente hay mercadería para vender en un año.

Rotación de cuentas por cobrar

$$\frac{\text{Ventas al Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}} = \frac{\text{Q } 3,812,974.00}{\text{Q } 2,890,387.00} = \text{Q } 1.32$$

El resultado muestra que las cuentas por cobrar de clientes se recupera 1 vez al año, es decir cada 273 días ($360 / 1.32 = 273$). Esta situación pone de manifiesto la deficiente administración de este rubro y la falta de un programa intensivo de cobro para recuperar saldos atrasados de la cartera de clientes; se reitera con este resultado, que la empresa se encuentra con un riesgo latente de afectar su liquidez y tener problemas para el pago de sus compromisos con terceros.

- Índices de liquidez

Prueba del ácido

$$\frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\text{Q } 5,551,194.00 - \text{Q } 1,908,221.00}{2,763,804} = \text{Q } 1.32$$

La empresa cuenta con Q.1.31 para cubrir cada Q.1.00 de sus obligaciones a corto plazo, aun cuando se encuentra en capacidad para cumplir sus obligaciones con terceros, se debe tomar en cuenta que en el activo corriente se incluyen las cuentas por cobrar, de las cuales no se tiene certeza de recuperarlas en su totalidad. Por consiguiente, existe un riesgo latente que la empresa no pueda en un momento determinado, cumplir con sus obligaciones inmediatas, porque el resultado ideal para esta razón financiera es que, por cada Q 1.00 debe contar con Q 2.00 disponibles.

Razón de endeudamiento

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{\text{Q } 3,763,804.00}{\text{Q } 6,462,092.00} = \text{Q } 0.58$$

El índice financiero indica por cada Q 1.00 que la empresa tiene de activos Q 0.58 es propiedad ajena o deuda, lo cual representa un riesgo de continuidad de la empresa, debido a que no cuenta con los medios económicos y activos suficientes y necesarios para solventar los compromisos contraídos al cierre del período 2013.

Razón de propiedad

$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}} = \frac{\text{Q } 500,000.00}{\text{Q } 6,462,092.00} = \text{Q } 0.07$$

El índice obtenido refleja que el 7% de los activos totales de la empresa ha sido adquirido con capital de los inversionistas y el 93% con dinero de terceros; esta información muestra la deficiencia financiera de la entidad objeto de estudio.

Análisis de

a) Cuentas por cobrar

En la empresa no existe un documento que contenga la política de ventas al crédito y que sirva de base para un control adecuado y específico de la cartera de clientes; como una situación particular aunque no en forma oficial, se tiene establecido que el límite máximo para el pago de los saldos de la cartera es de un año; sin embargo, como se puede apreciar en el cuadro siguiente, existen saldos que se encuentran pendiente de pago más allá de ese período, que pueden ocasionar grandes dificultades económicas a la empresa, con el riesgo que éstas se vuelvan incobrables debido a que la entidad no ha implementado un procedimiento efectivo de cobro intensivo, como una estrategia para la recuperación de la cartera atrasada.

El rubro de Cuentas por Cobrar del Balance General, está integrado únicamente por los saldos de clientes a quienes se les vendió mercadería al crédito, cuyo saldo al 31 de diciembre de 2013 por la suma de Q 2,890,387.00 constituye el 45% del total del activo y está integrado de la manera como se indica en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 10
Integración de carteracuentas por cobrar según días de atraso en pago

Período	Monto	%
Al día	Q 104,505.00	4
De 61 a 90 días	Q 194,115.00	7
De 91 a 120 días	Q 311,210.00	11
De 121 a 365 días	Q 964,879.00	33
Más de 365 días	Q 1,315,678.00	45
Sumas	Q 2,890,387.00	100

Fuente: Registros Auxiliares de la empresa.

Se observa que la situación que prevalece en el rubro de cuentas por cobrar del período 2013, es alarmante y afecta considerablemente la situación financiera de la entidad, debido a que no existe

una adecuada política de créditos a la par de una deficiente administración y control de saldos de clientes ya que los créditos se documentan solo con un formulario en donde se solicita información básica del cliente que en la mayoría de casos no se completa y la autorización del crédito se realiza de forma inmediata para lo cual se abre un expediente en el cual cuenta con una tarjeta de control de saldos, y la factura cambiaria donde se le pide al cliente que la firma y en algunos expedientes cuentan con copia de un documento de identificación, aunado a esto, no se ha implementado un programa intensivo de cobros para lograr la recuperación de saldos atrasados.

La empresa concede un plazo máximo de un año como crédito, sin embargo, el mayor riesgo, por el monto y días de atraso está concentrado en los saldos pendientes de pago y que tienen atraso desde 120 días a más de un año, que, en conjunto representan el 78% del total de la cartera, situación que afecta la liquidez de la empresa y provoca atraso en el pago de los compromisos contraídos con terceros, especialmente con los proveedores, y la empresa tenga que acudir al financiamiento bancario para proseguir como negocio en marcha, con el consecuente pago de intereses mensuales.

Es necesario aclarar que los días de atraso que se indican en el cuadro anterior, se cuentan después que se ha cumplido el plazo otorgado para cancelar, que representa el 96% de la cartera.

Es necesario hacer notar que, no obstante el plazo máximo de crédito es de un año, existen clientes que han comprado mercadería y a quienes se les concedió créditos por sesenta, noventa y 180 días, que también se atrasan en sus pagos pero en menor porcentaje.

En el monto atrasado por más de un año, existen saldos de clientes que no se han localizado por diferentes razones, la más frecuente es que el lugar de residencia es rentada y éstos se han cambiado de domicilio, pero como no se cuenta con un adecuado sistema de revisión de solicitudes y los créditos se han concedido sin que los solicitantes cumplan con los requisitos mínimos indispensables, por lo cual ha sido imposible realizar el cobro correspondiente.

b) Préstamos

En el balance general se aprecia el monto de Q 1,000,000.00 en el rubro de préstamos, éste fue concedido por el gerente general de la empresa, en su calidad de persona individual únicamente a través de un cheque personal, sin llenar los requisitos necesarios del caso porque no se firmó ningún documento que avale la concesión del mismo, sobre el cual se están pagando intereses mensuales a razón del 18% anual cuyo comprobante consiste en un recibo simple que no es legal para efectos contables, tampoco se ha retenido sobre el total de intereses el porcentaje que, como impuesto sobre la renta definitivo debe pagar la persona prestamista. Por esta razón, se confirma que los estados financieros no presentan razonablemente la situación financiera de la empresa al 31 de diciembre de 2013.

3.2.3. Área Fiscal

De acuerdo con la investigación realizada y con base en los errores e irregularidades detectadas en el área financiera, la empresa está sujeta a contingencias fiscales por diferentes razones, entre las cuales se pueden determinar las siguientes:

a) Ventas no facturadas

El monto de ventas que la empresa no facturó asciende a la cantidad de Q 78,300.00 sobre cuyo monto no calculó el Impuesto al Valor Agregado (Débito Fiscal) y el Impuesto Sobre la Renta correspondiente por no operarse como ingreso del ejercicio. Los montos dejados de pagar se muestran a continuación:

Cuadro No. 11
Impuestos no calculados
Sobre ventas no facturadas

Concepto	%	Monto
Ventas no facturadas		Q 78,300.00
Débito fiscal	12%	Q 9,396.00
Impuesto Sobre la Renta	31%	Q 24,273.00
Total		Q 33,669.00

Fuente: Elaboración propia

De conformidad con el artículo 11, 14 y 14 “A”: del Decreto No. 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado actualizado con Decreto 4-2012, 9-2012 y 10-2012, del Congreso de la República, la empresa no cumplió con reportar el total de ventas del período, en consecuencia no reportó el Débito Fiscal sobre las mismas, así mismo, conforme artículo 10 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto No. 10-2012 del Congreso de la República, no reportó la renta obtenida por la actividad lucrativa correspondiente, no habiendo cancelado el impuesto correspondiente; de acuerdo también al artículo 69, 88, 89, 94 numeral 13), del Código Tributario, Decreto del Congreso de la República, esta situación constituye una infracción tributaria sancionada con el pago de una multa equivalente al 100% del impuesto omitido, más multas, intereses y otros recargos que la Administración Tributaria considere conveniente.

b) Gastos sin respaldo legal

El monto de gastos reportados como deducibles en forma incorrecta, bajó el monto de las utilidades, por consiguiente, no se pagó el Impuesto Sobre la Renta respectivo, conforme el cuadro siguiente:

Cuadro No. 12
ISR no cancelado
Gastos rebajados incorrectamente

Concepto	Monto	%
Absorción saldos de clientes	Q 45,360.00	Q 14,062.00
Intereses no documentados	Q 20,464.00	Q 6,344.00
Total	Q 65,824.00	Q 20,406.00

Fuente: Elaboración propia

Por haber rebajado la utilidad en forma incorrecta, por un monto de Q 65,824.00, la empresa dejó de cancelar Impuesto Sobre la Renta por Q 20,406.00, que, conforme artículo 10 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto No. 10-2012 del Congreso de la República, no reportó la renta obtenida por la actividad lucrativa correspondiente, no habiendo cancelado el impuesto correspondiente; de acuerdo también al artículo 69, 88, 89, 94 numeral 13), del Código Tributario, Decreto del Congreso de la República, esta situación constituye una infracción

tributaria sancionado con el pago de una multa equivalente al 100% del impuesto omitido, más multas, intereses y otros recargos que la Administración Tributaria considere conveniente.

3.2.4. Aspectos de auditoría

En Guatemala se han adoptado procesos para realizar auditorías, las Normas Internacionales de Auditoría, contienen los lineamientos y procedimientos para efectuar una auditoría y que los entes colegiados del país consultan.

Se realizaron pruebas sustantivas, relativas al cumplimiento de control interno, que permitieron efectuar el trabajo de auditoría financiera en el área de las ventas y cobranzas, evaluando los saldos de las cuentas morosas y si los registros contables se presentan de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera y su efecto en los estados financieros, lo anterior permitió determinar los hallazgos descritos, que afectan los procesos y registros contables, y el cumplimiento de deberes Tributarios.

El presente trabajo se enfocó específicamente en las cuentas por cobrar para lo cual se observaron los procedimientos siguientes:

- Revisión de estados financieros y cuentas relacionadas con cuentas por cobrar.
- Revisión de tarjetas y análisis del sistema informático actual en el registro de clientes.
- Verificación de recibos de abonos.
- Entrevista al personal para detectar los riesgos existentes en cuanto a las políticas de venta al crédito y su cobrabilidad.
- Análisis de la antigüedad de saldos.
- Parcialmente se confirmaron saldos de clientes con créditos vigentes y vencidos.
- Se evaluó la documentación de respaldo de los créditos otorgados.

Capítulo 4

4.1. Propuesta de Solución

4.1.1. Antecedentes

Las ventas al crédito en las tiendas de electrodomésticos, línea blanca, muebles y artículos para el hogar, representa el mayor porcentaje de las ventas de este tipo de empresas, sin embargo, por la extensa competencia que existe en esta rama comercial, muchos negocios conceden crédito a sus clientes aun cuando estos no cuentan con el respaldo económico, que les permite cumplir con las obligaciones contraídas.

Hoy en día, gran cantidad de los establecimientos que se dedican a esta actividad, han optado por realizar ventas al crédito con el respaldo de un banco o una entidad financiera y/o cuando el cliente posee tarjeta de crédito, la empresa puede garantizar la recuperación del total del crédito concedido.

Sin embargo, cuando estos negocios tienen una gran cantidad de agencias en el interior de la república, los créditos son concedidos porque se tiene conocimiento del cliente, o bien se solicita el respaldo de un codeudor, pero, lamentablemente, cuando no se tiene la logística adecuada para la administración y control de las cuentas por cobrar, y se carece de un programa de cobro efectivo e intensivo, la recuperación se torna lenta y en muchas ocasiones, los saldos entran en un período de morosidad muy extenso que, al final, la empresa los absorbe como pérdida financiera.

La empresa objeto de estudio cuenta con cuatro agencias en la ciudad capital, siete en los diferentes municipios del departamento de Guatemala, y treinta y dos en los restantes departamentos del país, siendo estos últimos los que observan la mayor parte de movimiento financiero; sin embargo, como se ha indicado en anteriores oportunidades, por restricciones de la gerencia general solo se tuvo acceso a la información financiera de las filiales ubicadas en la ciudad capital; no obstante, la información relacionada con la propuesta de solución es aplicable a toda la organización comercial.

4.1.2. Justificación

Después de la investigación que se llevó a cabo, se detectaron deficiencias existentes con relación al control administrativo y financiero de cuentas por cobrar y de la carencia de un sistema efectivo de cobro de saldos vencidos a quienes se les ha vendido mercadería al crédito; por esta razón, en el presente capítulo se presenta la propuesta de solución a los problemas encontrados, con el objetivo que la empresa implemente las medidas correctivas y preventivas, para mantener una cartera de clientes con saldos aceptables y dentro de los límites que se conceden, a la vez, implementar un programa de cobros intensivo para recuperar el valor de los montos que los clientes tienen atrasados y optimizar los resultados financieros de la misma.

4.1.3. Objetivos

General

Implementar procedimientos que brinden un correcto registro de operaciones contables y cobro oportuno de saldos en mora, a través de un adecuado y agresivo programa de cobros.

Específicos

- Reestructurar el registro contable de la empresa correspondiente al ejercicio revisado, para determinar el monto real de ventas y los saldos morosos en cuentas por cobrar, determinando saldos correctos de cada cliente por antigüedad para implementar un programa de cobros efectivos.
- Desarrollar una técnica efectiva, para la autorización de créditos a nuevos clientes potenciales, con el propósito de verificar la situación económica financiera de los solicitantes, para garantizar la pronta y efectiva recuperación de los saldos adeudados y disponer de un aceptable flujo de efectivo para responder a los compromisos contraídos con terceros.

- Aplicar controles adecuados y supervisión en la cartera de clientes, manteniendo un programa constante de cobros, con el propósito que la empresa mantenga un eficiente flujo de efectivo que le permita cumplir con los compromisos contraídos con terceras personas, en el desarrollo de su actividad comercial.

4.1.4. Contenido

Las deficiencias y errores detectados, representan un riesgo constante para la empresa debido a que no cuenta con el capital necesario que representan los montos pendientes de cobro, para mantener una adecuada liquidez que le permita cumplir con los compromisos contraídos con terceros. Las correcciones propuestas son las siguientes:

4.1.4.1. Área administrativa

La administración de la empresa es responsable de implementar todas las políticas y procedimientos de control que se relacionan en forma directa con las cuentas por cobrar, por esta razón debe mantener una adecuada coordinación con todos los departamentos que la integra, pero, especialmente con el área de cuentas por cobrar, cobros y contabilidad, con el fin de contar con todos los elementos necesarios para elaborar las medidas correctivas en forma integral, encaminadas a optimizar los recursos de la empresa que garantice la generación de buenos negocios con los clientes y flujos de efectivo necesarios y suficientes. Para el efecto, se proponen las siguientes propuestas de corrección en esta área, así:

- Es importante que la gerencia introduzca la filosofía de que lo que debe optimizarse, es el resultado de la empresa y no el resultado de cada área vista independientemente. Que el personal que tenga a su cargo la dirección de la misma debe tener un concepto más allá de los negocios, porque no solo se debe analizar la rentabilidad por sí misma, sino que además, dicha rentabilidad debe ser bien ganada; por consecuencia, se hace necesario e indispensable implementar a la brevedad posible la línea de mando tipo funcional, debido a que con ésta se obtiene la más alta eficiencia de cada persona, la división del trabajo es planeada y no incidental, separando el trabajo manual del trabajo intelectual para disminuir la presión sobre un solo jefe, aprovechando que la entidad cuenta con varios departamentos con sus

respectivos jefes, a quienes debe confirmar su función y autoridad sobre los empleados que tiene a su cargo, en el entendido que debe obtener resultados de la labor realizada en su respectiva área.

Esto implica que, no obstante mantener una adecuada supervisión sobre su departamento, el gerente general debe conceder la libertad necesaria a cada encargado de área, no interferir en sus funciones ni coartar su autoridad, por lo que, toda instrucción hacia los subalternos debe hacerse a través de los diferentes encargados de cada sector de la compañía.

- Se recomienda la contratación de un profesional de la Contaduría Pública y Auditoría para ocupar el puesto de Auditor Interno; el perfil del candidato debe contemplar el grado académico de licenciado en Contaduría Pública y Auditoría, colegiado activo con cinco años mínimo en el ejercicio de su profesión, capacidad de análisis y comunicación efectiva y conocimientos amplios en el área de electrodomésticos.
- Se recomienda la contratación de una persona como encargado del área de Cuentas por Cobrar, que tenga como mínimo tres años de experiencia en el área de electrodoméstico y control de clientes, con la función específica de ingresar al sistema computarizado en línea de la empresa, el control de la cartera de clientes, cargos, abonos y saldos, cuyo reporte debe ser enviado a gerencia de ventas y auditoría interna, con el propósito de mantener una adecuada supervisión.
- El auditor interno que se contrate, juntamente con el gerente de ventas y jefes del área de cuentas por cobrar y el personal que considere conveniente que tenga relación con el área, debe encargarse de elaborar el manual de funciones que describa las actividades que deben realizar los empleados de los diferentes departamentos, con una adecuada segregación de labores.

Implementación de políticas de crédito

Antes de otorgar un nuevo crédito, se deben cumplir varios procedimientos para conservar una cartera sana y el cobro sea eficiente.

Los procedimientos propuestos para otorga créditos son:

Persona Individual

Cuando una persona presente una solicitud para adquirir mercadería al crédito, el gerente de ventas debe verificar la exactitud y veracidad de los datos que consigne el interesado en el formulario de solicitud, debiendo observar que se cumpla los siguientes requisitos:


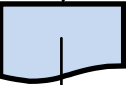

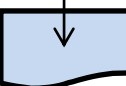
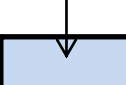
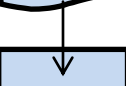
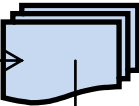


- Presentar solicitud de crédito por el interesado con todos los datos requeridos, la cual debe llevar el nombre y firma del solicitante.
- Estados de cuenta bancarios de los últimos 3 meses firmado y sellado por el banco (no necesario).
- Constancia de trabajo en hoja membretada, que indique tiempo de laborar y sueldo actual, con firma del representante legal y sello.
- Constancia de ingresos autenticada por un contador, en caso no se encuentre en relación de dependencia (comerciante).
- Fotocopia de Documento de Identificación Personal (DPI).
- Referencias comerciales, crediticias, de créditos anteriores.
- Fotocopia de factura de energía eléctrica y/o agua potable del mes anterior al de la solicitud, para corroborar la dirección.

- Referencias personales de tres personas conocidas que puedan dar seguridad y lo recomienden como buen cliente, que no sean parientes en primer y segundo grado.
- Presentar un fiador con los requisitos anteriores.

Empresa Individual, Comercios y/o Sociedad Anónimas

- Presentar solicitud de crédito firmada por el representante legal o propietario del negocio, con todos los datos requeridos, la cual deberá estar firmada.
- Patente de empresa y sociedad; para empresa individual, patente de comercio.
- Estados de cuenta bancarios de los últimos 3 meses firmado y sellado por el banco.
- Fotocopia de Documento de Identificación Personal (DPI) del representante legal o propietario, según el caso.
- Copia del nombramiento del representante legal (en Sociedad Anónima)
- Referencias comerciales, crediticias y/o personales, según sea el caso.
- Fotocopia de factura de energía eléctrica y/o agua potable del mes anterior al de la solicitud, para corroborar la dirección.
- Enviar al departamento de cobro para que realice la verificación de los datos.
- Si el crédito ha sido autorizado el cliente deberá firmar compromiso de pago en un contrato que este legalizado por un abogado
-

Flujograma No. 1
Procedimiento para solicitar crédito

No.	Procedimiento	Cliente	Vendedor
1	Presentar solicitud de crédito por el interesado, representante legal o propietario del negocio, con todos los datos requeridos, la cual deberá estar firmada.		
2	Adjuntar, para sociedad anónima, patente de empresa y sociedad; para empresa individual, patente de comercio. Estados de cuenta bancarios de los últimos 3 meses firmado y sellado por el banco.	 	
3	Fotocopia de Documento de Identificación Personal (DPI) del representante legal o propietario, según el caso.		
4	Referencias comerciales, crediticias y/o personales, según sea el caso.		
5	Fotocopia de factura de energía eléctrica y/o agua potable del mes anterior al de la solicitud, para corroborar la dirección.		
6	Verificar que contenga la documentación		
7	Enviar al departamento de cobros para su verificación		
8	Firmar compromiso de pago en un contrato que este legalizado por un abogado		

Elaboración: Propia

Procedimiento para autorizar crédito en la sala de ventas

El gerente de ventas, al recibir la solicitud de crédito debe efectuar las siguientes Procedimiento para autorizar el crédito solicitado:

- Abrir expediente por cada solicitante, que contenga los resultados de la investigación realizada y los documentos que esté proporcionó.
- De conformidad con los resultados obtenidos en el análisis de la documentación presentada, el departamento de ventas aprobará el límite de crédito contando con el visto bueno del gerente de ventas.
- La gerencia de ventas, con el aval de la gerencia financiera puede aprobar el crédito solicitado por el interesado.
- Si de la investigación resultare que el solicitante no califica para la obtención de crédito, el expediente se traslada a un archivo de créditos denegados informándole al vendedor que fue denegado el crédito y comunique al cliente.
- Si califica, se procederá a realizar el documento de contrato entre la empresa y el cliente en el cual se indica su obligación que contrae con la empresa, monto a pagar, tiempo que dura el crédito y sanciones por falta de cumplimiento al contrato.
- Entregar el producto o mercadería al cliente.

Flujograma No. 2

Procedimiento del departamento de Ventas

No.	Procedimiento	Gerente de ventas	Depto. de cobros
1	Abrir expediente por cada solicitante, que contenga los resultados de la investigación realizada y los documentos que este proporcionó.		
2	De conformidad con los resultados obtenidos en el análisis de la documentación presentada, el departamento de ventas aprobará el límite de crédito contando con el visto bueno del gerente de ventas.		
3	La gerencia de ventas, con el aval de la gerencia financiera puede aprobar el crédito solicitado por el interesado.		
4	Si de la investigación resultare que el solicitante no califica para la obtención de crédito, el expediente se traslada a un archivo de créditos denegados informándole al vendedor que fue denegado el crédito y comuníquelo al cliente.		
5	Si califica, se procederá a realizar el documento de contrato entre la empresa y el cliente en el cual se indica su obligación que contrae con la empresa, monto a pagar, tiempo que dura el crédito y sanciones por falta de cumplimiento al contrato. Entregar el producto o mercadería al cliente.		

Elaboración: Propia

Procedimiento para del departamento cobros

- Debe comprobar la capacidad financiera del solicitante y la capacidad legal establecida por la ley para contraer derechos y obligaciones.
- Corroborar los datos presentados,
 1. Referencias crediticias en las empresas donde obtuvo crédito con anterioridad,
 2. Utilizar la asistencia en internet de empresas que prestan el servicio de verificación de datos, con respecto a información pública general de empresas o personas individuales, a las cuales se puede acceder mediante el pago de una cuota de afiliación mensual por la prestación de este servicio.
- Efectuar un análisis detenido sobre la información financiera que proporciona el solicitante
- Establecer la capacidad de pago del solicitante con base en a la información y documentos proporcionados, tales como: Estado de cuenta bancaria de los últimos dos (2) meses con los estados de cuenta impresos por el banco.
- Luego del análisis y aprobación final, deberá informa al gerente de ventas que el crédito puede otorgarse para que lo aprueben.
- La documentación del cliente debe quedar resguardado en un archivo permanente y seguro bajo la responsabilidad de la gerencia de ventas para consultas posteriores y para cualquier información que se requiera posteriormente.
- Las ventas al crédito pueden suspenderse cuando el cliente presente mora en sus saldos más días de los que fueron autorizados en su oportunidad; sólo se reabrirá el crédito si cancela el monto adeudado.
- Llevar un registro actualizado de la cuenta corriente de cada cliente, incluir el movimiento de cargos, abonos y saldo.
- Enviar de forma mensual a todos los clientes, un estado de cuenta de la situación que presenta su crédito en la empresa.
- Enviar notas de cobro a los clientes que se encuentren con atraso en el pago de sus saldos.
- Del resultar negativo o infructuoso del cobro, realizar el procedimiento legal, que se encuentra pactado en el contrato.

Flujograma No.3

Procedimiento del departamento de cobros

No.	Procedimiento	Encargado del Depto. de cobros	Gerente de ventas.	Cliente	
1	Recibe la documentación presentada para su análisis	<pre> graph TD A(()) --> B{ } B --> C([]) C --> D[/ /] D --> E[] </pre>			
2	Debe comprobar información proporcionada por el solicitante y la capacidad legal establecida por la ley para contraer derechos y obligaciones. Corroborar los datos presentados 1. Referencias crediticias en las empresas donde obtuvo crédito con anterioridad, 2. Utilizar la asistencia en internet de empresas que prestan el servicio de verificación de datos, con respecto a información pública general de empresas o personas individuales, a las cuales se puede acceder mediante el pago de una cuota de afiliación mensual por la prestación de este servicio.				
3	Efectuar un análisis detenido sobre la información financiera que proporciona el solicitante				
4	Establecer la capacidad de pago del solicitante con base en a la información y documentos proporcionados, tales como: Estado de cuenta bancaria de los últimos dos (2) meses con los estados de cuenta impresos por el banco.				

<p>5 Luego del análisis y aprobación final, deberá informa al gerente de ventas que el crédito puede otorgarse para que lo aprueben.</p> <p>6 La documentación del cliente debe quedar resguardada en un archivo permanente y seguro bajo la responsabilidad de la gerencia de ventas para consultas posteriores y para cualquier información que se requiera posteriormente.</p> <p>7 Las ventas al crédito pueden suspenderse cuando el cliente presente mora en sus saldos más días de los que fueron autorizados en su oportunidad; sólo se reabrirá el crédito si cancela el monto adeudado.</p> <p>8 Llevar un registro actualizado de la cuenta corriente de cada cliente, incluir el movimiento de cargos, abonos y saldo.</p> <p>9 Enviar de forma mensual a todos los clientes, un estado de cuenta de la situación que presenta su crédito en la empresa.</p> <p>10 Enviar notas de cobro a los clientes que se encuentren con atraso en el pago de sus saldos.</p> <p>11 Del resultar negativo o infructuoso del cobro realizar el procedimiento legal, que se encuentra pactado en el contrato.</p>			<pre> graph TD A{ } --> B[] B --> C{ } C --> D[/ /] D --> E[] D --> F[] E --> G{ } </pre>	
---	--	--	--	--

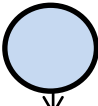




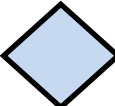




Elaboración: Propia

Procedimiento para realizar el cobro

- Después de revisar los archivos y cuentas corrientes determinar que clientes se encuentran con pagos atrasados de 30 días y no como se sigue hasta ahora y se debe realizar lo siguiente
- Realizar un reporte de los créditos del mes vencido
- Enviar reporte al encargado de créditos que contenga dirección del cliente y cuotas atrasadas
- Realizar una clasificación de acuerdo a la morosidad; 30 días 60 días 120 o más a la vez realizar un historial de cada cobro.
- Después de 30 días de atraso realizar como mínimo dos llamadas telefónicas indicando que tiene saldo pendiente con la empresa y que se le hará un recordatoria antes de vencer otro pago
- Después de 60 días de atraso deberá enviar cartas de cobro (Anexo 2) con el respectivo desglose de los saldos vencidos o por vencer.
- De no obtener respuesta se realizará una visita personal en representación de la empresa con una notificación, indicando que se encuentra próximo a una citación judicial para aclarar su situación.
- Después de 120 días se procederá a enviar al departamento jurídico, para el cobro judicial, realizar un último contacto con el cliente para indicarle que se inició un proceso de demanda y se envía nota (anexo 3) por escrito notificándole sobre dicha acción.
- Se deberá realizar una actualización de los clientes morosos cada semana, para actualizar los registros y proceder con el departamento jurídico para iniciar el proceso de demanda de cobro.
- Una vez estructurado el área de cuentas por cobrar, se debe contratar a dos personas para que cumplan con la labor de cobro a los clientes; el perfil de estas personas debe manifestarse con un grado académico hasta tercero año básico, de preferencia que sea mayor de 21 años de edad, con moto propia y cuenta con licencia vigente. Para mejores resultados se debe conceder un sueldo base y un porcentaje de comisión sobre los cobros que lleve a cabo. Dicha contratación se podría sustituir por la contratación de una casa de cobro que realice dicha actividad.
- Contratación de un Bufete de abogados para el cobro judicial

Flujograma No.4

Procedimiento para realizar el cobro

No.	Procedimiento	Encargado del Depto. de cobros	Cliente	Depto. Jurídico
1	Realizar un reporte de los créditos del mes vencido			
2	Enviar reporte al encargado de créditos que contenga dirección del cliente y cuotas atrasadas			
3	Realizar una clasificación de acuerdo a la morosidad; 30 días 60 días 120 o más a la vez realizar un historial de cada cobro.			
4	Después de 30 días de atraso realizar como mínimo dos llamadas telefónicas indicando que tiene saldo pendiente con la empresa y que se le hará un recordatoria antes de vencer otro pago			
5	Después de 60 días de atraso deberá enviar cartas de cobro con el respectivo desglose de los saldos vencidos o por vencer.			
6	De no obtener respuesta se realizará una visita personal en representación de la empresa con una notificación, indicando que se encuentra próximo a una citación judicial para aclarar su situación.(anexo 2)	 		
7	Después de 120 días se procederá a enviar al			

<p>8</p>	<p>departamento jurídico, para el cobro judicial, realizar un último contacto con el cliente para indicarle que se inició un proceso de demanda y se envía nota por escrito notificándole sobre dicha acción.(Anexo 3)</p> <p>Se deberá realizar una actualización de los clientes morosos cada semana, para actualizar los registros y proceder con el departamento jurídico para iniciar el proceso de demanda de cobro.</p>			
----------	--	--	--	--

Elaboración: propia

La recuperación de cartera morosa se ha convertido en una gran preocupación de las empresas y dedicadas a la comercialización de productos y servicios por ello existen empresas que ofrecen sus servicios especializado en esta actividad de cobrar, contando con una amplia experiencia e infraestructura suficiente para ofrecer a clientes en el corto plazo una respuesta seria y profesional respecto a la viabilidad de la recuperación de los créditos vencidos.

El objetivo en este tipo de empresas se orientan a la recuperación total del adeudo, la aceptación de un plan de pagos a corto plazo o la seguridad de cobro a través de garantías reales que comúnmente se acuerdan con los deudores en la fase de negociación, en caso contrario la inmediata gestión judicial que proceda respecto a los documentos base de la acción.

En la medida del conocimiento de la empresa se sugiere contratar un equipo que cuente con la experiencia para realizar la tarea de recuperar la cartera de créditos, de esta manera se tendrá la ventaja de ahorrarse los costos de contratar personal, así como prestaciones y otros gastos, la empresa debe evaluar el costo beneficio de ceder a una empresa la recuperación de cartera negociando una tasa preferencial, en cuanto a la inmediata recuperación de los saldos vencidos.

4.1.4.2. Área financiera

Las correcciones, ajustes y reclasificaciones que se deben realizar para la corrección de errores y deficiencias detalladas en el capítulo anterior, de este documento, se proponen de la siguiente manera.

- Ventas al contado

Durante el ejercicio contable del año 2013, la empresa efectuó ventas al contado que no fueron facturadas por instrucciones del gerente general, cuyos montos se registraron, a lo largo de todo el año, abonando cuentas por cobrar, en forma incorrecta. Por las restricciones impuestas por la empresa, solo se tuvo acceso a la operación registrada en cinco meses del año, por un monto total de Q 78,300.00 de ventas al contado efectuadas pero no facturadas, cuya operación inicial se corrige con la partida contable siguiente:

Cuadro No. 13
Corrección de ventas no facturadas

	Concepto	Debe	Haber
Cuentas por cobrar		Q 87,696.00	
	Ventas contado		Q 78,300.00
	Débito fiscal		Q 9,396.00
		<hr/> <u>Q 87,696.00</u>	<hr/> <u>Q 87,696.00</u>
Corrección por ventas no facturadas			

Fuente: Elaboración propia

El monto abonado a Cuentas por Cobrar con la partida original de las ventas no facturadas, fue por Q 78,300.00 sin incluir el IVA, pero, al regularizarse esta operación y registrarla en forma correcta, se reversa el monto original por Q 78,300.00 pero, se carga el valor del IVA Débito Fiscal que la empresa debe requerir al cliente a quien efectuó la venta, o, en todo caso, es la empresa la que debe cancelar el valor del impuesto no cobrado; por esa razón se deja en cuentas por cobrar el valor de ese tributo no registrado en contabilidad Q 9,396.00 cantidad que será liquidada cuando se cancele el mismo.

- Absorción de saldos de clientes

Durante el ejercicio 2013, la empresa absorbió como cuenta incobrable, en gastos, la cantidad de Q 45,360.00, saldos de seis clientes que ya no cancelaron su adeudo, sin embargo, esta absorción no la operó a la Reserva de Cuentas Incobrables sino la registró directamente al gasto en forma incorrecta; por esta razón, se presenta la partida de corrección, de la manera siguiente:

Cuadro No. 14
Corrección de absorción de saldos de clientes

Concepto	Debe	Haber
Reserva de cuentas incobrables	Q 45,360.00	
Gastos varios de ventas		Q 45,360.00
	Q 45,360.00	Q 45,360.00

Corrección por absorción de saldos de clientes.

Fuente: Elaboración propia

Es necesario hacer la observación que, previo a dar de baja a los saldos de clientes, la empresa estaba en la obligación de realizar las gestiones necesarias ante la Administración Tributaria, para legalizar esta operación contable, sin embargo, por tratarse de un tema fiscal, éste se tratará en el área correspondiente, de este capítulo.

- Intereses sobre préstamos

Los intereses por Q 20,464.00 que la empresa ha cancelado en concepto de intereses sobre un préstamo otorgado a la entidad por el gerente general, se registraron como gastos financieros deducibles de la renta imponible del ejercicio 2013, sin embargo, esta operación es incorrecta porque no existe documento legal que ampare la erogación, por consecuencia, se hace la corrección necesaria en registros contables, de la siguiente manera:

Cuadro No. 15

Corrección de intereses sobre préstamos

Concepto	Debe	Haber
Cuentas por cobrar	Q 20,464.00	
Cuenta empleados (gerente general)		
Gastos financieros		Q 20,464.00
	<u>Q 20,464.00</u>	<u>Q 20,464.00</u>

Corrección por intereses operados incorrectamente.

Fuente: Elaboración propia

Debido a que el monto de Q 20,464.00 de intereses se le canceló al gerente general, que, en su calidad de persona individual otorgó un préstamo a la empresa, se carga a su cuenta esta cantidad quien debe reintegrar este valor a la caja de la entidad. La razón de esta situación es porque el préstamo no se legalizó, además, porque el único comprobante de recepción de los intereses mensuales es un recibo simple, y legalmente no es válido para operarse contablemente.

- Estado de resultados

Cabe mencionar que, este estado financiero se presenta únicamente con los ajustes indicados en este capítulo, que fueron los únicos a los cuales se tuvo acceso, por lo cual podrían haber otras inconsistencias en la información que no se revisó por consecuencia, con los hallazgos determinados y corregidos, el nuevo estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013 se muestra de la siguiente manera:

Cuadro No. 16

Estado de Resultados
Electrodomésticos de Guatemala, S. A.
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

Ventas	Q 4,794,609.00	100
(-) Costo de ventas	Q 1,965,886.00	41
Ganancia bruta	<u>Q 2,828,723.00</u>	59
Gastos de operación		
De ventas	Q 1,135,429.00	24
De administración	Q 978,535.00	20
Suman gastos de operación	<u>Q 2,113,964.00</u>	44
Utilidad en operación	Q 714,759.00	15
Gastos y productos financieros		
(+) Productos	Q 34,887.00	
(-) Gastos	Q -	
Suma gastos y productos financieros	<u>Q 34,887.00</u>	
Utilidad antes del ISR	Q 749,646.00	15
(-) Impuesto Sobre la Renta	Q (232,390.26)	-5
Utilidad después del ISR	Q 517,255.74	10
Reserva legal	Q 25,862.79	
Utilidad neta del ejercicio	<u>Q 491,393.00</u>	10

Fuente: Elaboración propia

Los rubros afectados en este estado financiero fueron las ventas, gastos de ventas y gastos financieros, por las razones expuestas con anterioridad, el resultado neto del ejercicio real, después de las correcciones indicadas, se muestra de la siguiente manera:

Cuadro No. 17
Utilidad real del ejercicio

Concepto	Valores
Utilidad antes ISR según contabilidad	Q 605,522.00
Ajustes	
Ventas	Q 78,300.00
Gastos de venta	Q 45,360.00
Gastos financieros	Q 20,464.00
Utilidad real del ejercicio	Q 749,646.00
Impuesto Sobre la Renta	Q (232,390.00)
Utilidad después de ISR	Q 517,256.00
Reserva legal	Q (25,863.00)
Utilidad neta real	Q 491,393.00

Fuente: Elaboración propia

La diferencia entre la utilidad neta presentada por contabilidad y la determinada en el proceso de revisión y que se muestra en el cuadro anterior, asciende a la cantidad de Q 94,474.00

- Balance general

Como se puede observar que el estado de pérdidas y ganancias muestra el resultado obtenido por la compañía en el ejercicio comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013, sufre cambios debido a los ajustes y reclasificaciones determinados en el proceso de la revisión, por lo cual el balance general también sufre cambios en diferentes rubros, resultado de las operaciones contables efectuadas en los libros de la empresa.

A continuación se presente el Balance General al 31 de diciembre de 2013, luego de los cambios realizados.

Cuadro No. 18
Balance General
 Electrodomésticos de Guatemala, S.A.
 Al 31 de diciembre de 2013
 (Cifras expresadas en quetzales)

Activo		%
No Corriente		
Propiedad, planta y equipo (neto)	1,500,298	23
(-) Depreciación acumulada	589,400	-9
Suma activo no corriente	<u>910,898</u>	<u>14</u>
Corriente		
Caja y bancos	576,260	9
Cuentas por cobrar	3,087,940	46
(-) Reserva cuentas incobrables	-44,033	-1
Documentos por cobrar	110,000	2
Créditos fiscales	65,271	1
Inventarios	1,908,221	29
Suma activo corriente	<u>5,703,659</u>	<u>86</u>
Total del activo	<u>6,614,557</u>	<u>100</u>
Pasivo y Patrimonio		
Patrimonio		
Capital autorizado, suscrito y pagado	500,000	8
Reserva legal acumulada	261,837	4
Reserva legal del ejercicio	25,863	
Utilidades acumuladas	1,517,586	23
Utilidad del ejercicio	491,393	6
Suma patrimonio	<u>2,796,679</u>	<u>41</u>
Pasivo no corriente		
Préstamo	1,000,000	15
Suma pasivo no corriente	<u>1,000,000</u>	<u>15</u>
Pasivo corriente		
Proveedores	1,171,009	19
Prestaciones laborales	1,089,220	17
Otras cuentas por pagar	223,098	4
Impuestos por pagar	102,161	1
Impuesto Sobre la Renta	232,390	3
Suma pasivo corriente	<u>2,817,878</u>	<u>44</u>
Total del pasivo	<u>3,817,878</u>	<u>59</u>
Total patrimonio y pasivo	<u>6,614,557</u>	<u>100</u>

Fuente: Elaboración propia

4.1.4.3. Área tributaria

Con el propósito de depurar las contingencias fiscales que existen en la empresa, es necesario que se regularicen los pagos de los diferentes impuestos calculados y pagados incorrectamente a la Administración Tributaria, situación que debe corregirse de la siguiente manera:

- **Impuesto al Valor Agregado**

La empresa debe cancelar la diferencia del Impuesto al Valor Agregado calculado originalmente sobre una base imponible incorrecta, por no haber incluido en la liquidación las ventas no facturadas para el efecto debe rectificar las declaraciones de este impuesto de los meses en los cuales se operaron estas diferencias, según información proporcionadas por la empresa y se integra de la siguiente manera:

Cuadro No. 19
IVA (Débito Fiscal) no tributado

Mes	Total ventas	Impuesto
mayo	Q 9,985.00	Q 1,198.00
julio	Q 15,700.00	Q 1,884.00
octubre	Q 8,410.00	Q 1,009.00
noviembre	Q 21,905.00	Q 2,629.00
diciembre	Q 22,300.00	Q 2,676.00
Total	Q78,300.00	Q 9,396.00

Fuente: Elaboración propia

- **Impuesto Sobre la Renta**

De acuerdo con la investigación y después de efectuarse las correcciones correspondientes en los registros contables se determinó una utilidad real, antes del impuesto sobre la renta por Q 749,646.00 sobre la cual se le impone un impuesto sobre utilidades por la suma de Q 232,390.00 de lo cual resulta una diferencia pendiente de pago ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- por la suma de Q 44,678.00 cuya integración se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 20
Diferencia de ISR no cancelado
(Cifras expresadas en quetzales)

	Utilidad antes	Impuesto
Concepto	de ISR	Determinado
Según contabilidad	Q 605,522.00	Q 187,712.00
Cifras ajustadas	Q 749,646.00	Q 232,390.00
Diferencia	Q (144,124.00)	Q (44,678.00)

Fuente: elaboración propia

Estos pagos los 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 si son aplicables.

4.2. Avance de implementación

4.2.1. Costo financiero e implementación propuesta

La primera acción importante que debe aplicarse para corregir las deficiencias encontradas y con el propósito de optimizar las funciones del área de auditoría interna, cuentas por cobrar y cobros, se presenta el presupuesto de erogaciones anuales que debe realizar la empresa, en la contratación del personal necesario para cubrir los puestos indicados, así:

Cuadro No. 21
Presupuesto de contratación de personal

Puesto	Sueldo	Egresos Anuales			Monto
	Mensual	Sueldos	IGSS	Prestación	Anual
Auditor Interno	Q 7,000.00	Q 84,000.00	Q 10,642.80	Q 24,499.94	Q 119,142.74
Encargado cuentas por cobrar	Q 4,000.00	Q 48,000.00	Q 6,081.60	Q 13,999.97	Q 68,081.57
Cobradores (2)	Q 2,750.00	Q 33,000.00	Q 4,181.10	Q 9,624.98	Q 46,806.08
		Q165,000.00	Q 20,905.50	Q 48,124.89	Q234,030.39

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se contempla pagar a los cobradores 2.5% de comisión sobre los cobros que realicen, independientemente que sea de la cartera morosa o actualizada.

4.2.2. Viabilidad de la propuesta

Cabe hacer notar que, cuando se comunicó al contador general de la empresa, sobre los diferentes errores y deficiencias encontradas, que derivaron los ajustes correspondientes, de la información a la que se tuvo acceso se coordinó y se realizó una reunión con el gerente general a quien se le hizo saber las deficiencias de tipo fiscal que existen en la empresa, y que al momento de una fiscalización por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- la empresa sería objeto de sanciones pecuniarias y legales que podrían llevar hasta el cierre temporal del negocio, de conformidad con el artículo No. 86, Decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 6-91, Código Tributario, por esta razón, el gerente general, giró instrucciones al contador para que se realicen los registros contables correctamente durante el ejercicio 2014, afectando las utilidades de ejercicios anteriores y otros rubros del balance general, para dejar saldos correctos del año 2013.

Adicionalmente, reiteró una instrucción precisa que, en el menor tiempo posible se elaboren las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado, Declaraciones del Impuesto Sobre la Renta Trimestrales y Declaración Anual del Impuesto Sobre la Renta, las cuales deben ser rectificadas, pagando las diferencias de impuestos que se determinen después de efectuarse todos los ajustes pertinentes (entre los cuales se incluyen los reportados en este documento), después de lo cual, solicitó un informe preciso sobre los resultados obtenidos.

Con relación a la contratación del personal que se recomienda en este documento, manifestó que estudiarán la propuesta en la asamblea de accionistas que se realizará en el mes de septiembre del año 2014, pero, existe la voluntad de corregir estas deficiencias y optimizar la actividad administrativa, financiera y tributaria de la empresa.

Se instruyó al gerente general y al contador de la empresa, sobre las contingencias y consecuencias de tipo fiscal que la empresa sufrirá, si no realiza las correcciones contables y

financieras, de igual manera si no realiza el pago de las diferencias de impuestos antes de ser requerido por la institución fiscalizadora o sea objeto de una auditoría fiscal.

4.2.3. Análisis de beneficios y costos que generará la propuesta.

- Control interno área administrativa

Se fortalecerá las políticas y procedimientos que darán certeza para la recuperar los créditos autorizados, al conocer la situación financiera del cliente y datos que puedan ayudar a su búsqueda, así como el compromiso que adquiriera al firmar un contrato en el cual, el cliente se compromete a realizar los pagos en forma constante.

Se facilitará el seguimiento del control y registro de la cuenta corriente de los saldos, realizando para ello un control adecuado de lo adeudado y el procedimiento para recuperar los saldos atrasados.

En primera medida se tendrá que se reduce también la venta al crédito esto derivado a que, a mayores controles es posible que no sea atractiva para el cliente, pero será la empresa que asegure su inversión.

Cuadro No. 22

Costo y beneficios económicos propuestos que generará la recuperación de los saldos atrasados							
Proyección a un año					Costo		
Monto actual	Trimestre	Saldo de cartera	Recuperado	% Recuperado	Sueldo base	Comisión 2.5%	Costo total
Q 3,087,940.00	1 Trimestre	Q 3,087,940.00	Q 617,588.00	20%	Q 28,500.00	Q 15,439.70	Q 43,939.70
	2 Trimestre	Q 2,470,352.00	Q 617,588.00	20%	Q 28,500.00	Q 15,439.70	Q 43,939.70
	3 Trimestre	Q 1,852,764.00	Q 926,382.00	30%	Q 28,500.00	Q 23,159.55	Q 51,659.55
	4 Trimestre	Q 926,382.00	Q 926,382.00	30%	Q 28,500.00	Q 23,159.55	Q 51,659.55
Total	1 año		Q 3,087,940.00	100%	Q 114,000.00	Q 77,198.50	Q191,198.50

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en el cuadro anterior el costo para recuperar los saldos vencidos ascienden a Q 191,198.00 al año 2014 para recuperar la cartera por Q3,087,940.00 esto representa el 6.14%, aquí no se incluye las prestaciones y el pago del IGSS, que de igual manera será de forma proporcional por la comisión que obtengan de los saldos recuperados, estos datos solo incluyen al Encargado de cuentas por cobrar y 2 cobradores, que a la vez tendrán que solventar sus gastos de gasolina y mantenimiento de la motocicleta de la misma comisión que reciban, beneficiando a la empresa no tener otros gastos adicionales.

Como se ha indicado en anteriores oportunidades la empresa objeto de estudio cuenta con cuatro agencias en la ciudad y otras en los departamentos, de la cual el trabajo que desarrollaran los cobradores será en la ciudad capital ya que por restricciones de la gerencia general solo se tuvo acceso a la información financiera de las filiales ubicadas en la ciudad; no obstante, la información relacionada con la propuesta de solución es aplicable a toda la organización comercial.

En cuanto a la proyección esta refleja que los primeros trimestres serán del 20% y los últimos del 30% ya que se han vencido más del 96% del saldo.

De contratar a una empresa para realizar la gestión de cobro la administración deberá negociar una tasa preferencial de acuerdo al monto por recuperar.

Que se establezca un esquema estándar para el cobro administrativo y jurídico a todos los clientes morosos, para evitar riesgos de incrementar las cuentas de dudosa recuperación.

- Área financiera

Derivado de la reestructuración de los registros contables, la empresa presentará en forma detallada y real su situación financiera, para que los ejecutivos puedan tomar decisiones correctas.

- ÁreaFiscal.

La empresa cumplirá con los aspectos legales y fiscales en la cual se deberán de elaborar las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado, Declaraciones del Impuesto Sobre la Renta Trimestrales y Declaración Anual del Impuesto Sobre la Renta, las cuales deben ser rectificadas, pagando las diferencias de impuestos que se determinen después de efectuarse todos los ajustes pertinentes.

De no hacerlos estaría incurriendo en multa del 100% del impuesto declarado incorrectamente.

Estos pagos los debe hacer en forma voluntaria, 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 si son aplicables.

Cronograma de Trabajo
Empresa Electrodomésticos de Guatemala, S.A.
 Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Ref	Actividad	mayo				junio				julio				agosto				sept	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1	Visita a la empresa	■																	
2	Diagnostico a la empresa		■																
3	Entrevista a personal		■																
4	Revisión de documentos			■															
5	Reunión con tutor			■															
6	Análisis investigación trabajo de campo			■	■														
7	Realización de capítulos 1 y 2					■													
8	Presentación de resultados preliminares al tutor					■													
9	Entrega de capítulos 1 y 2 con sus correcciones						■	■											
10	Análisis de las deficiencias en la empresa capítulo 3							■	■										
11	Reunión con el tutor para revisión de avance de la investigación									■									
12	Elaboración de propuesta de solución a problemas capítulo 4										■	■	■						
13	Conclusiones y recomendaciones													■					
14	Reunión con tutor para correcciones de la PED													■	■	■	■		
15	Anexos																	■	
16	Entrega final de PED																		■

Comentario: de acuerdo a lo planeado se cumplió en un 85%, por instrucciones de la gerencia el personal proporcionó la documentación que sirvió para el análisis y evaluación de área de cobros, y la evaluación económica financiera, se contó con la colaboración del personal, en cuanto a responder de forma objetiva los cuestionarios planteados, se sostuvieron reuniones con la gerencia y personal involucrado así como con el tutor para la elaboración del presente trabajo.

Conclusiones

1. La empresa se muestra con una estructura organizacional bien definida con un organigrama coordinado entre sus diferentes departamentos; en la práctica la actividad de decisión se concentra en una sola persona y tiene la responsabilidad básica del mando; el jefe superior, que en este caso es el gerente general, asigna y distribuye el trabajo a sus subalternos sin tomar en cuenta al jefe inmediato. La actividad y responsabilidad se transmite por una sola línea.
2. Se conceden créditos sin contar con una evaluación de los potenciales créditos ni con la documentación necesaria que garanticen que el cliente cumplirá con los compromisos de pago, generalmente estos los autoriza el gerente de ventas, la alta cartera de clientes morosos refleja la facilidad para otorgar créditos, que se debería de recuperar por la vía administrativa y judicial.
3. No existe manual de funciones que describa las actividades de cada área en particular, especialmente en cuentas por cobrar, lo que ha derivado en que la cartera de clientes se torne demasiado morosa, porque, además, no se cuenta con un programa definido y agresivo de cobros.
4. El control de las cuentas por cobrar actualmente se realiza en hojas electrónicas, ocasionado un deficiente registro y control de los saldos de clientes que provoca errores en los registros contables, que influyen en los estados financieros.
5. La compañía no cuenta con un departamento sólido de auditoría interna, tampoco existe una persona específica para el cobro y la administración del control de cuentas por cobrar; no tienen cobradores para la recuperación de la cartera morosa; situación que está provocando falta de liquidez para cumplir con sus obligaciones a terceros.

6. Por instrucciones gerenciales directas al contador, se han efectuado ventas sin facturarse, se han registrado gastos sin comprobantes legales de respaldo, provocando información financiera no razonable en el ejercicio, asimismo el pago incorrecto de impuestos, situación que genera contingencias fiscales que pueden ocasionar sanciones económicas y legales a la entidad.
7. No existe un manual de procedimientos para otorgar nuevos créditos a potenciales clientes, aparte de otorgar nuevos créditos a clientes morosos, sin requerir el pago de los saldos atrasados.
8. La empresa está anuente a optimizar la actividad administrativa, financiera y tributaria de la empresa y desarrollar la propuesta establecida en el presente informe en especial, mejorar y establecer un sistema de control interno eficaz y eficiente para conceder nuevos créditos a potenciales clientes y así mejorar la recuperación de la cartera vencida para beneficio de la institución.

Recomendaciones

1. Es necesario que la empresa contrate a un profesional de la Contaduría Pública y Auditoría para que juntamente con el gerente de ventas y otros departamentos, se elabore un manual de procedimientos y políticas internas, para optimizar la estructura organizacional, elaborando un organigrama efectivo, aplicando línea de mando tipo funcional, determinando una adecuada segregación de funciones, confirmando la autoridad de cada jefe de área, con el propósito de cumplir con las metas objetivas de la entidad.
2. El gerente general debe organizar eficientemente su sistema de dirección, respetando las líneas jerárquicas de los diferentes departamentos de la empresa, para el efecto, debe autorizar pero, con mayor razón, respetar la nueva estructura organizacional que se elabore, evitando girar instrucciones en forma directa a los empleados, sino a través de sus respectivos jefes.
3. Reestructurar el área de cuentas por cobrar, contratando a una persona que cumpla con el perfil adecuado y que se encargue de la administración y control de los saldos de crédito por medio del sistema computarizado en línea y eliminando las hojas Excel; a la vez, se propone la contratación de dos cobradores que estén bajo la línea jerárquica de cuentas por cobrar, elaborando un adecuado sistema de cobros intensivo, con el propósito de recuperar la cartera de saldos atrasada y realizar un proceso para la contratación de un bufete de abogados para que realice el cobro por la vía judicial y personal o la contratación de una empresa dedicada al cobro de cuentas morosas.
4. El auditor interno, juntamente con el gerente de ventas, encargado de cuentas por cobrar y con el aval del gerente general, debe elaborar un manual de procedimientos para otorgar nuevos créditos a solicitantes, tomando en consideración los aspectos relacionados y que se incluyen en el presente trabajo.

5. Contabilidad debe corregir los errores, reclasificaciones y deficiencias contables del ejercicio revisado, dejando saldos correctos del período por medio de nuevos estados financieros que debe elaborar incluyendo todas las operaciones de correcciones, para presentar la situación real y razonable de la entidad al 31 de Diciembre de 2013.

6. Rectificar los formularios de IVA e ISR que contienen errores y montos incorrectos, pagando los impuestos ajustados en el menor tiempo posible y en forma voluntaria antes de ser requerido por la Institución Fiscalizadora, para aprovechar el descuento en el pago de multas a las que se hizo acreedora, sin embargo, los intereses y otros cargos financieros que aplique la entidad fiscalizador, sí debe cancelarlos en su totalidad.

Referencias Bibliográficas

1. Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, (2007). Auditoría. Un Enfoque Integral. Pearson Educación.
2. J. Gitman Lawrence. Principios de Administración Financiera, Décimo primera Edición - 2007, Impreso en México, Editorial Pearson, México D.F. 688 pp.
3. Perdomo Salguero Mario Leonel, (2009). Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Ediciones Contables Administrativas-ECA-
4. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, AC Evaluación de la Estructura de Control Interno de una Auditoría de Estados Financieros, Declaraciones Sobre Normas de Auditoría No.55 1era. Edición, Tomo IV, México 1997.
5. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 1441. Código de Trabajo
6. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 6-91 Código Tributario. Guatemala, Guatemala: Editorial Tipografía Nacional de Guatemala
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 27-92. Ley del Impuesto al Valor Agregado. Actualización Tributaria Decreto del Congreso de la República 10-2012.
8. Congreso de la República. Decreto No. 37-92. Ley de Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolo
9. Congreso de la República de Guatemala Ley del Impuesto Sobre la Renta. Actualización Tributaria Decreto del Congreso de la República 10-2012.
10. Congreso de la República. Decreto No. 73-2008. Ley Impuesto de Solidaridad.
11. Congreso de la República. Decreto No. 15-98. Impuesto Único Sobre Inmuebles.
12. http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_familia 25 de junio 2014 Leach, Peter (1999). *La empresa familiar*. Ed. Granica. p. 311
13. http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_noticia.php?id_noticia=75470&id_edicion=5222&news=123&cli=97&accion=ampliar sf.

ANEXOS

Anexo No. 1

Foda Electrodomésticos de Guatemala, S.A.	
Fortalezas	Oportunidades
Cuenta con Tienda a nivel Nacional	Crecimiento a nivel Nacional y Centroamericano
80 años de servicio	Mayor captación de capitales de inversión
Capital nacional	Alianza con otras entidades Bancarias para otorgar créditos
Crédito inmediato	Ingreso de nuevas tecnologías
Tiendas estratégicamente establecidas	
Tiene credibilidad en el mercado de electrodomésticos	
Trabaja ampliando su mercado.	
Debilidades	Amenazas
No cuenta con manuales administrativos	Crisis inflacionaria nacional.
Procedimientos de cobro ineficientes	Inestabilidad de leyes que regulan en comercio.
Sistema contable deficiente	Cientes que se aprovecha de las ventajas para conceder créditos
Limitaciones a la información contable	Cambios bruscos de la tecnología.

Electrodomésticos
De
Guatemala, S.A.

Anexo 2

Departamento de Cobranza y Recuperación de Cartera Vencida

Guatemala XX de septiembre del 2013

Estimado Sr. José Luis Montalvo García

Mediante la presente carta queremos hacerle llegar el aviso de cobro del producto adquirido que usted compro con nosotros y que aún estamos a la espera de recibir su pago. Le agradecemos su visita en nuestra oficina y se ponga lo antes posible en contacto con nuestro departamento de cobranzas a la vez molestias de carácter judicial, por su atención a la presente gracias.

Deuda: total	12,000.00	12/01/2013	
Amortizado actualmente	2,000.00	02/04/2013	Último pago realizado
Pagos vencidos	6,000.00	02/08/2013	
Vencimiento:		30-12-2013	

Encargado de cuentas por cobrar

Electrodomésticos

Anexo 3

De

Guatemala, S.A.

Departamento de Cobranza y Recuperación de Cartera Vencida

ULTIMA OPORTUNIDAD DE PAGO

Guatemala XX diciembre 2013

Expediente: XX

Cliente: xx

Sr. /Sra. XX

Derivado de las reiteradas evasivas al pago de su factura, emitida por XX, nos obliga a solicitar su presencia en el inmueble ubicado en XX el día XX de XX de 2013 a las XX horas para llevar a cabo el Proceso de cobro extrajudicial para garantizar la liquidación del adeudo y los gastos de cobranza generados hasta hoy.

Si Usted requiere reprogramar esta cita, o establecer contacto con nosotros, comuníquese con la xx, en el teléfono xx, en un horario de xx en un plazo no mayor a 48 horas de recibida la presente, en caso contrario daremos por un hecho su presencia en el lugar y hora establecida y el saldo a requerir sería el total más los intereses generados hasta el día de hoy a su adeudo, sin posibilidad de hacer retroactivo el ofrecimiento actual:

Ofrecimiento:

SALDO: Q XX

DESCUENTO: X%

SOLO PAGUE: Q XX

La fecha límite de pago deberá ser antes del x de xx de 2013 para poder detener el proceso
EXTRAJUDICIAL

Encargado de cuentas por cobrar

Anexo No. 4

Cuestionario básico Electrodomésticos de Guatemala, S.A.

Créditos y cobranzas				
No.	Descripción	Sí	No	Comentarios
1	¿Están establecidas las políticas de crédito?			
2	¿Se han tomado en cuenta los límites de valores, tiempo de pago para otorgar créditos?			
3	¿Existe control de la cartera de crédito?			
4	¿Es adecuado el sistema para cobrar los créditos?			
5	¿Existe personal encargado para autorizar los créditos?			
6	¿Qué criterios se utilizan para otorgar créditos?			
7	¿Se cuenta con la información adecuada y suficiente de los créditos realizados?			
8	¿Se confrontan con los saldos de contabilidad los documentos por cobrar?			
9	¿Se lleva registro de la rebaja de los saldos a clientes?			
10	¿Existe personal encargado de llevar los saldos de los clientes?			
11	¿Cuál es el sistema que informa cuando un cliente está atrasado?			
12	¿Existe una base de datos para aquellos clientes que desean compra de nuevo?			
13	¿Con que frecuencia se revisan y analizan los saldos?			
13.1	Mensual			
13.2	Trimestral			
13.3	Semestral			
13.4	Anual			
14	¿Qué procedimiento se utiliza para notificar al cliente que está atrasado y por ende cancele su deuda?			

15	¿Se ordena las cuentas por antigüedad de saldos?			
16	¿Al determinarse una cuenta incobrable, se siguen los procedimientos para autorizar su tratamiento?			
17	¿Quién ordena los procesos contables?			
18	¿Se cuenta con apoyo de la Auditoría Interna?			
19	¿Otros procedimientos para otorgar créditos?			

Anexo No. 5

Compañía Electrodomésticos de Guatemala S. A

Universidad Panamericana de Guatemala

Evaluación de control Interno

Cuestionario

No.	Descripción	Sí	No	Comentarios
	Ambiente de control			
	Integridad y valores éticos			
	¿Se han establecido en forma documentada los principios de Integridad y Valores Éticos de la organización, a través de un Reglamento de conducta, que determinen la política de la misma respecto de asuntos críticos donde pueden verificarse conflictos de intereses?			
	¿Incluyen esos documentos reglas claras sobre recepción de dádivas o pagos inapropiados, usos adecuados de los recursos disponibles, conflicto de intereses?			
	¿Han sido notificados formalmente a todos los integrantes de la sección y se ha verificado su comprensión?			
	Competencia Profesional			
	¿Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?			
	¿Esa definición incluye todas las tareas que deben desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios?			
	¿Se han definido las competencias/capacidades necesarias y perfiles requeridos?			

	Atmósfera de confianza mutua			
	¿Se fomenta en la Sección una actitud de confianza entre los empleados y la jefatura?			
	¿Se fomenta el trabajo en equipo en las actividades de la sección? Ejemplifique			
	Filosofía y estilo de dirección			
	¿La jefatura manifiesta interés en el sistema de control interno a través de reuniones, cursos y otros medios que permita percibir a la sección su compromiso con el sistema de control interno?			
	¿Se observa una actitud responsable ante la generación de información de gestión?			
	¿Existe una actitud positiva para adoptar las recomendaciones de auditoría, tanto interna como externa? (en función del seguimiento)			
	Misión, objetivos y políticas			
	¿Dentro la organización se define la visión, misión, principios o valores, objetivos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) y definición de proceso o actividades críticas?			
	¿Están adecuadamente difundidos la misión, objetivos y políticas de la empresa?			
	Organigrama			
	¿Cuenta con una estructura organizativa que manifiesta claramente las relaciones jerárquico-funcionales. - Permita el flujo de información entre las actividades de la sección?			
	¿Se conocen y tienen la capacidad de interpretar el organigrama?			

	Asignación de autoridad y responsabilidad			
	¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables en cargos importantes?			
	¿Aquellos que tienen responsabilidad rinden cuentas apropiadamente por tal asignación, sea a través de un superior o de otras instancias?			
	¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro de la organización?			
	¿Son los cargos más altos cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?			
	Evaluación de riesgos			
	¿Los problemas o necesidades que la empresa tiende a resolver, han sido claramente identificados?			
	¿Se han determinado a quienes afectan dichas necesidades (beneficiarios de las acciones)?			
	¿Están cuantificadas las necesidades que se pretende satisfacer con la implementación del/ los programa/s?			
	¿Las experiencias adquiridas en situaciones anteriores han sido tomadas en cuenta?			
	¿Existe un cronograma de cumplimiento de metas físicas? (cantidades de ventas y productos distribuidos en el tiempo)			
	¿La definición de objetivos incluye la definición de las herramientas de medición (indicadores)? ¿Y las metas de producción a alcanzar?			

	¿Se han definido los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas?			
	Identificación de riesgos			
	¿Tiene la compañía un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las fuentes de probables riesgos (internos y externos)?			
	¿Se definieron los mecanismos para la identificación de riesgos internos? ¿Funcionan adecuadamente?			
	¿Se hace una revisión periódicamente de los mismos para anticipar el accionar ante los acontecimientos que pueden influir en la obtención de resultados?			
	¿Se asigna probabilidad de ocurrencia a los diferentes riesgos detectados?			
	<p>¿Los mecanismos utilizados para identificar riesgos incluyen los siguientes factores?:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Futuros recortes de presupuestos, - Cambios en los procedimientos utilizados, - Problemas con el sistema de información (considerar si se realizan periódicamente Backups de información principal). <p>La excesiva centralización o descentralización de operaciones, falta de competencia del personal y sus requerimientos de capacitación, cambios en la responsabilidad de la alta gerencia, posibilidades de retiros masivos de personal clave/gerencial</p> <p>Falta de financiamiento</p>			
	¿Se considera la experiencia de los acontecidos en ejercicios pasados?			
	Detección del cambio			

¿Están todas las áreas instruidas para transmitir a la alta dirección cualquier variación que se produzca en lo institucional, operativo, tecnológico, normativo, presupuestario, regulatorio, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos?			
¿Se han identificado aquellos cambios que pueden afectar significativamente el cumplimiento de los objetivos de la organización? ¿Se los han ranqueado por probabilidad de ocurrencia?			
Actividades de Control			
¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados?			
¿Se realiza tal comparación a nivel de cada una de las áreas? ¿Se involucra en tales evaluaciones a las direcciones y jefaturas?			
¿Se preparan los informes necesarios para tal control?			
Separación de tareas y responsabilidades			
¿Alguién del personal tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una actividad?			
¿La autorización, aprobación, procesamiento y registro, pagos o recepción de fondos, revisión y auditoría, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las actividades están asignados a diferentes personas?			
¿La asignación de tareas se ha realizado de manera que se asegure sistemáticamente su revisión?			

	¿Existe conciencia en la dirección y gerencia que la complicidad reduce o directamente elimina la efectividad de la segregación de funciones y por ende, está alerta para reducir las posibilidades de que ello ocurra?			
	Coordinación entre áreas			
	¿Existe un flujo de información adecuado entre los distintos departamentos?			
	¿Los objetivos definidos en cada una de ellas son compatibles?			
	¿Se promueve la integración entre departamento y secciones de forma que se desempeñen armónica y coordinadamente?			
	Documentación			
	¿También incluye los controles automáticos de los sistemas informáticos electrónicos y los datos que deben proveérseles?			
	¿La documentación de las actividades es completa, oportuna y adecuada y facilita la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e iniciación hasta que la misma finalizó?			
	¿La documentación, tanto aquella en soporte papel como electrónica, es útil a la alta dirección, jefaturas u otras con tareas de evaluación?			
	Niveles definidos de autorización			
	¿Los controles aseguran que sólo son actividades válidas aquellas iniciadas y autorizadas por los niveles con competencia			
	¿Dichos controles aseguran que todas esas operaciones son ejecutadas/realizadas por el			

	personal que tiene la tarea asignada?			
	¿Las facultadas de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicación incluyó las condiciones y términos bajo los cuales se asigna la misma? (qué requisitos deben exigirse)			
	Indicadores de desempeño			
	¿Se han establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión?			
	¿Se prevén periódicamente la validez y lo apropiado de dichos indicadores institucionales y específicos?			
	¿Son consistentes con las especificaciones de la norma de creación, misión y objetivos?			
	Auditoría interna o unidad de control de gestión			
	¿Existe? en su caso depende del máximo nivel de la organización			
	¿Se han tomado en cuenta las recomendaciones y hallazgos de las mismas?			
	¿En aquellos casos en que se está en desacuerdo con los hallazgos habidos o con la validez de las recomendaciones, tales puntos se expresan por escrito, está documentado tal desacuerdo?			
	¿Se realiza un seguimiento de aquellas actividades que generaron los hallazgos de auditoría?			
	Información y comunicación			
	¿La información interna y externa generada es remitida precisamente a los niveles correspondientes para su aprobación?			

	¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?			
	¿Está accesible para quienes deben disponer de ellas? Ejemplo: mediante tableros de comandos en PC, otros archivos o bases de datos en PC?			
	Calidad de la información			
	¿El contenido de la información es el apropiado?			
	¿Está estructurado con distintos niveles de detalle según sea el nivel al que está dirigida?			
	¿Es confiable? Confirmar con documentación de soporte			
	¿Es dicha información oportuna?			
	El sistema de información			
	¿Es adecuado a las necesidades de información de la organización? Considerar usuarios internos y externos			
	Flexibilidad al cambio			
	¿Se realiza un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación?			
	¿El sistema implementado admite actualizaciones?			
	Comunicación			
	¿Existe un mensaje claro de parte de la alta jefatura de la división sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todos los integrantes de la división? (en función a la conclusión de la auditoría realizada)			

	¿Se mantiene canales de comunicación adecuados con terceros interesados directa o indirectamente? Usuarios/beneficiarios de las acciones de la organización - proveedores - comunidad prensa - auditores - etc.			
	Supervisión			
	¿En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos?			
	¿Se realizan cruces y comparaciones de la información operativa producida con lo real, y contra informes?			

Elaborado por: _____ Aprobado por: _____

Firma: _____ Firma: _____

Fecha: _____ Fecha: _____