

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



Implementación de políticas de crédito y procedimientos de control interno de las cuentas por cobrar comerciales de una empresa comercializadora de productos veterinarios.

(Tesis de Licenciatura)

Timoteo Augusto Urizar y Urizar

Guatemala, julio de 2016

Implementación de políticas de crédito y procedimientos de control interno de las cuentas por cobrar comerciales de una empresa comercializadora de productos veterinarios.

(Tesis de Licenciatura)

Timoteo Augusto Urizar y Urizar

Lic. Efrén Soto (**Asesor**)

Licda. Malfi Morales de Reyes (**Revisora**)

Guatemala, julio de 2016

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

MA. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vicedecano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinador



UPANA

Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.ACCA.CPA.A02-PS.030.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 12 DE MAYO DE 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciado Efrén Soto

Revisor: Licenciada Malfi Morales

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

Tesis titulada: "Implementación de políticas de crédito y procedimientos de control interno de las cuentas por cobrar comerciales de una empresa comercializadora de productos veterinarios"

Presentada por: Timoteo Urizar y Urizar

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

En el grado de: Licenciado.

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 30 de enero del 2016.

Licenciada
Lucrecia Cardoza Bermúdez
Universidad Panamericana
Facultad Ciencias Económicas
Presente

Estimada Licenciada:

Con relación al trabajo de Tutoría de tesis del tema **“Implementación de políticas de crédito y procedimientos de control interno de las cuentas por cobrar comerciales de una empresa comercializadora de productos veterinarios”** realizado por **Timoteo Augusto Urizar y Urizar, carné No 201502179**, estudiante de la Carrera de Contador Público y Auditor. He procedido a la tutoría del mismo observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el Informe Final cumple con los requisitos para ser sometido al Examen de Competencia Profesional –ECP-.

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



Licenciado Efrén David Soto Valenzuela
Colegiado No. 10930

Guatemala, 26 de febrero de 2016

Respetables Autoridades
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala.

En relación al trabajo de Informe Final de Tesis del tema ***“Implementación de políticas de crédito y procedimientos de control interno de las cuentas por cobrar comerciales de una empresa comercializadora de productos veterinarios.”*** realizado por Timoteo Augusto Urizar y Urizar, Carné No. 201502179, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor.

Se ha procedido a la revisión de la misma y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto, doy el dictamen de aprobado para ser sometido al Examen Competencia Profesional –ECP-.

Me suscribo de ustedes deferentemente,



Licenciada. Malfi Morales de Reyes
Colegiada No. 7,632

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco Contextual	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Pregunta de Investigación	4
1.4 Justificación del problema	4
1.5 Objetivos de la Investigación	4
1.6 Alcances y límites de la investigación	5
Capítulo 2	6
Marco Conceptual	6
2.1 Marco Teórico	6
2.2 Políticas	15
2.3 Procedimientos	16
2.4 Normas	16
Capítulo 3	18
Marco Metodológico	18
3.1 Tipo de investigación	18
3.2 Sujetos de la investigación	18
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	19

3.4 Diseño de la investigación	20
Capítulo 4	23
Resultados de la investigación	23
4.1 Muestreo	23
4.2 Presentación de resultados	23
4.3 Análisis de resultados	25
4.4 Conclusiones de la investigación	39
Capítulo 5	40
Propuesta de solución a la problemática	40
5.1 Introducción	40
5.2 Justificación	40
5.3 Objetivos de la propuesta	41
5.4 Desarrollo de la propuesta	41
5.5 Programa de implementación	62
5.6 Presupuesto de la propuesta	63
Referencias	64
Anexos	

Resumen

La realización del presente informe de investigación fue en base a estudios realizados en una empresa dedicada a la comercialización de productos veterinarios en el mercado local guatemalteco.

El tipo de investigación realizada fue explorativa y descriptiva, en base a ello fueron elaborados los instrumentos para recopilar información, entre ellos, la observación, indagación, entrevista, cuestionarios, revisión documental.

Derivado de los estudios se determinó que el área de cuentas por cobrar comerciales carece de políticas de crédito y procedimientos de control interno de manera escrita.

Para poder atender la problemática y darle una propuesta de solución se planteó la elaboración de una propuesta que permita implementar políticas crédito y procedimientos de control interno en el área de cuentas por cobrar comerciales, así como las herramientas que permitieran su implementación y ejecución.

El principal objetivo de la propuesta es poder realizar el ordenamiento correcto de la cartera de clientes y que los funcionarios cuenten con una línea administrativa a seguir para la eficiente administración e su cartera.

Introducción

El presente trabajo de investigación denominado “Implementación de políticas de crédito y procedimientos de control interno en el área de cuentas por cobrar comerciales”, es el resultado del diagnóstico integral realizado en una empresa comercializadora de productos veterinarios.

En el estudio realizado se determinaron las áreas críticas, dentro de las cuales se eligió como objeto de investigación el que se indica en el párrafo inicial, y los inconvenientes que enfrenta la empresa en esta área están: el no contar con políticas de crédito, procedimientos para su ejecución y adecuada administración de la cartera lo cual genera mora en su cartera y un atraso en la recuperación de la misma.

El objetivo de la investigación es implementar las políticas de crédito y procedimientos de control interno en el área de cuentas por cobrar comerciales, con el propósito de fortalecer la administración y eficiencia de los recursos financieros, mejorar la concesión de los créditos y disminuir la cartera en mora.

La investigación justifica que con la aplicación de las medidas correctivas se mejorará la capacidad de generar efectivo, se fortalecerá el ambiente de control interno dentro de la organización, que le permitirá mejorar sus procesos de concesión, administración y recuperación de los clientes.

En el desarrollo del trabajo se realizara una investigación de tipo exploratoria y descriptiva, con la participación del personal de las áreas relacionadas con el proceso de cuentas por cobrar comerciales, y se toman en consideración a la gerencia general, el área de créditos y cobros, la gerencia de ventas y contabilidad, de acuerdo con las políticas y procedimientos verbales que se encuentran establecidos en la empresa.

El trabajo se realizará en el periodo de junio a diciembre del año 2015, y se desea entregar como producto final de la investigación un manual de políticas y procedimientos de las cuentas por cobrar comerciales, y su control interno.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 Antecedentes

La empresa Profil, Sociedad Anónima, (nombre con fines de investigación) fue constituida como sociedad anónima por medio de la escritura pública número 77128 de fecha 30 de mayo de 2008, y fue inscrita en el Registro Mercantil de la República de Guatemala en forma definitiva 09 de mayo del año 2008.

En la actualidad el capital de los socios de la empresa se encuentra distribuido en títulos de acciones nominativas, de acuerdo con lo establecido en el Decreto N0. 55-2010 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Extinción de Dominio.

Es parte de un grupo con presencia en la región centroamericana, su casa matriz ubicada en el departamento de la Libertad en la república de El Salvador, y con capital social del mismo origen.

1.1.1 Visión.

Consolidarnos como empresa solida e innovadora en gestión y seguimiento a soluciones de las necesidades de nuestros clientes en la región centroamericana, responsable y comprometida con los valores corporativos.

1.1.2 Misión

Proveemos soluciones integrales e innovadoras en Profilaxis y Nutrición al sector pecuario regional, con productos y servicios diferenciados de calidad, a través de nuestro personal comprometido y capacitado, lograr la satisfacción de clientes, proveedores y accionistas, en armonía con la sociedad y el medio ambiente.

1.1.3 Valores

- Respeto
- Solidaridad
- Integridad
- Ética
- Responsabilidad

1.1.4 Estructura Organizacional

Posee una visión y misión empresarial, basándose en honradez, respeto y una búsqueda en la excelencia en el servicio al cliente.

Su estructura organizacional le ha permitido tener un importante crecimiento dentro del mercado de productos veterinarios.

En la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), está clasificado como un contribuyente mediano especial, se encuentra afiliado a los siguientes impuestos: En el régimen de Actividades Lucrativas del Impuesto sobre la Renta, en el régimen general del Impuesto al Valor Agregado (IVA), y el Impuesto de Solidaridad (ISO).

La empresa se encuentra ubicada en la zona 4 de Mixco, Guatemala, su actividad económica principal es la importación y venta de productos veterinarios en el mercado local.

Cuenta con variedad de líneas de productos, entre las que se pueden mencionar fármacos, vacunas, desinfectantes y la línea de nutrición, así como servicios de vacunación, despique y fumigación.

Como parte del valor agregado en sus productos está el servicio técnico de profesionales veterinarios, quienes asesoran de manera personalizada a sus clientes.

Sus principales proveedores de productos se encuentran ubicados en el exterior del país, en naciones tales como El Salvador, Colombia, Panamá, México, Holanda, y Bélgica.

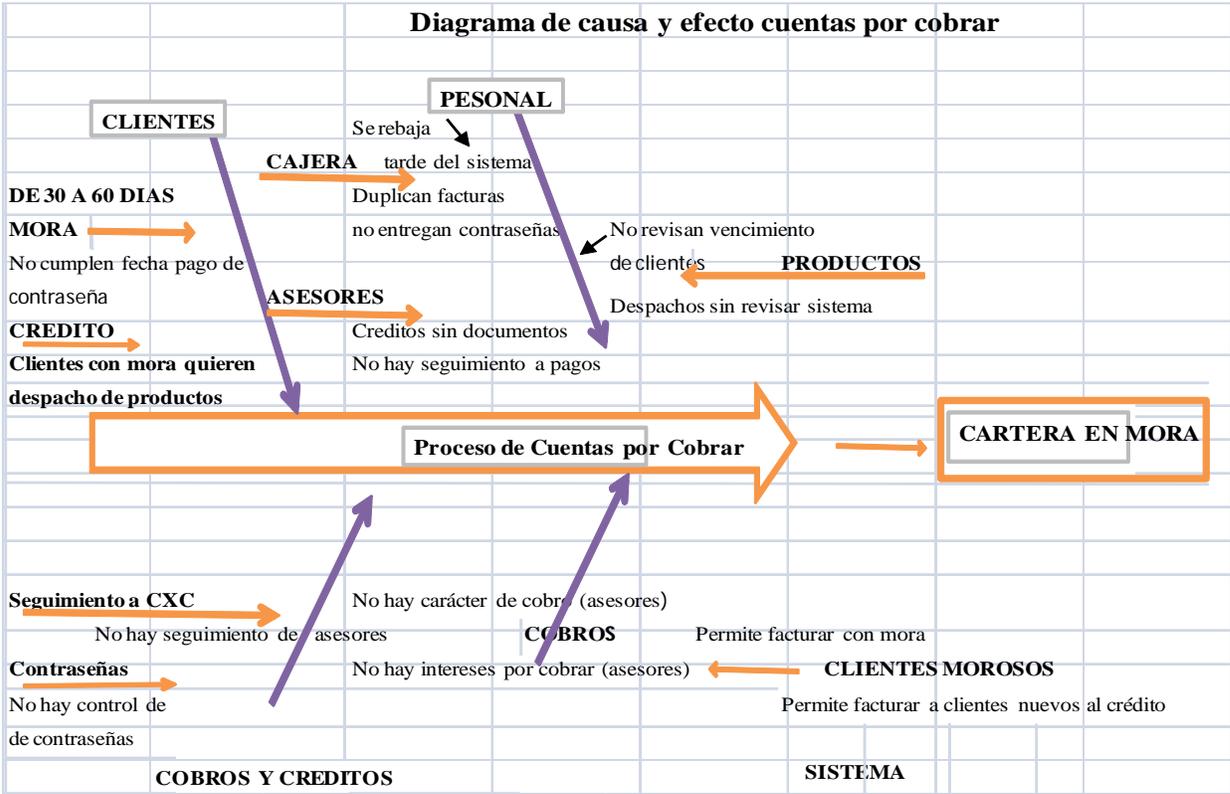
La administración de sus operaciones se realiza por medio de un *outsourcing* administrativo con sede en San Salvador, quienes a través del sistema de información SAP, y por conexión de redes VPN, hace posible el procesamiento de datos.

1.2 Planteamiento del problema

La inexistencia de políticas y procedimientos y control interno en forma escrita desde su creación por parte de la empresa Profil, S.A. ha provocado atraso en la recuperación de la cartera de clientes, riesgo de sufrir pérdidas o disminución en su capital de trabajo.

Grafica No.1

Diagrama de causa y efecto



Fuente: elaboración propia.

1.3 Pregunta de investigación:

¿Se puede mejorar la administración y control de la cartera de clientes con la implementación de un ambiente de control adecuado, procedimientos y la definición de políticas de crédito para reducir riesgos financieros?

1.4 Justificación

La investigación realizada en la empresa comercializadora de productos veterinarios, es de suma importancia, toda vez que con las medidas correctivas, se mejorará la capacidad de generar efectivo y se fortalecerá el ambiente de control interno dentro de la organización, al obtener como resultado una administración eficiente de la cartera.

El área de cuentas por cobrar tiene una gran trascendencia, respecto a las otras áreas críticas detectadas, debido a que en ella está el movimiento del capital de la empresa, y a través de estas se pueden cumplir con los fines y objetivos financieros de la empresa, y por la representatividad de las mismas en los estados financieros respecto al total de sus activos.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Implementar las políticas y procedimientos de control interno en el área de cuentas por cobrar comerciales.

1.5.2 Objetivos específicos

- Aclarar la definición de políticas para el otorgamiento de créditos, con el diseño procedimientos para la efectiva administración, concesión y recuperación de los créditos.
- Implementar las medidas de control interno entre todos los colaboradores del área de cuentas por cobrar y su adecuada supervisión, mejoramiento y evaluación continua.

- Disminuir el porcentaje de cartera en mora.

1.6 Alcances y límites

1.6.1 Alcance

Se solicita acceso a la información necesaria para la realización de la presente investigación, se busca el apoyo de los funcionarios y empleados de la empresa en las áreas gerenciales, cuentas por cobrar comerciales, créditos, cobros y contabilidad a efecto de lograr obtener los resultados favorables en la búsqueda de la solución al problema planteado.

1.6.2 Límites

La disponibilidad de tiempo de los funcionarios y empleados de la empresa, en cuanto al tiempo para apoyar la investigación.

Capítulo 2

Marco Conceptual

2.1 Marco teórico

2.1.1 Registro de los créditos y cuentas por cobrar

La guía de auditoría interna número 7 señala que, “Cuentas por cobrar son todos los derechos de cobro de una entidad convertible en dinero, mercancías y/o servicios. En las cuentas por cobrar se incluyen actividades que realiza una entidad para la recuperación del precio de los productos y/o servicios que fueron proporcionados por sus clientes mediante el uso del crédito”. (p.23)

Esta misma norma refiere en su alcance, en el numeral 7, “La entidad suministrará información que permita a los usuarios de sus estados financieros evaluar la relevancia de los instrumentos financieros en la situación financiera y en el rendimiento.

2.1.2 Alcance

Categorías de activos financieros y pasivos financieros”

La NIC 1, nos refiere que toda la información presentada en los Estados Financieros puede ser comparada en la misma entidad y con otras entidades, dicha información puede ser utilizada para la toma de decisiones económicas.

Esta norma en el numeral 7 describe lo siguiente “El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a un amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos

que se les han confiado. Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán información acerca de los siguientes elementos de la entidad:

- a. Activos;
- b. Pasivos;
- c. Patrimonio neto;
- d. Gastos e ingresos, en los que se incluyen las pérdidas y ganancias;
- e. Otros cambios en el patrimonio neto; y
- f. Flujos de efectivo. “

Esta misma norma en el numeral 8, hace la siguiente referencia “un conjunto completo de estados financieros incluirá los siguientes componentes:

- a) balance;
- b) cuenta de resultados;
- c) un estado de cambios en el patrimonio neto que muestre
 - i) todos los cambios habidos en el patrimonio neto; o bien
 - ii) los cambios en el patrimonio neto distintos de los procedentes de las transacciones con los propietarios del mismo, cuando actúen como tales:
- d) estado de flujos de efectivo; y
- e) notas, en las que se incluirá un resumen de las políticas contables más significativas y otras notas explicativas. “

En el Balance de Situación la entidad debe presentar sus activos y pasivos corrientes y no corrientes como categorías separadas, debe revelar los montos esperados a cobrar y pagar durante

un período de doce meses, se obliga a revelar información sobre las fechas de vencimiento de las cuentas de deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, cuentas de acreedores comerciales y cuentas por pagar.

2.1.3 Cuentas por cobrar

Cuentas por Cobrar particularmente representan, las cuentas de clientes abiertas en libros, y bien puede limitarse su significado a esa clase de cuentas. En la práctica, sin embargo, se designan así toda clase de créditos, depósitos, anticipos, etc., que no estén representados por pagarés u otra clase de instrumentos formales. Patón, (1987) (p.248).

2.1.4 Naturaleza del proceso de cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar podrán clasificarse en comerciales y no comerciales, las cuentas por cobrar comerciales tienen su origen en el curso normal de la venta de un producto o servicio ofrecido al público con regularidad; las cuentas por cobrar no comerciales proceden de otras fuentes diferentes a las ventas. En general, al hablar de cuentas por cobrar nos referimos a las cuentas comerciales. Holmes, (1,987) (p. 329)

En el proceso de cuentas por cobrar se pueden considerar tres fases:

La primera, en donde se establecen las condiciones que originan la existencia de una cuenta por cobrar. La segunda fase cubre la administración de las cuentas por cobrar y la forma como fueron creadas. Y la tercera fase consiste en los mecanismos que hacen que la cuenta sea recuperada.

El objetivo en cada caso será comprender el rango general de los asuntos involucrados y la identificación de los principales problemas de control. Las cuentas por cobrar tienen una relación directa con las ventas al crédito debido a que al efectuar estas últimas

automáticamente los valores se convierten como parte de un derecho de la empresa y pasan a formar parte de sus activos, derivado de lo anterior es importante para la empresa mantener el adecuado control y análisis de dichos valores.

En casos en que no se puede tener un departamento especial de crédito, es conveniente que se formule un procedimiento definido para tramitar las solicitudes de los clientes para obtener créditos, o para aceptar sus pedidos, y que incluya el trámite final de su aprobación o negativa. Patón, (1987) (p.20)

Dentro del control y administración de las cuentas por cobrar la empresa debe establecer políticas para el otorgamiento de los créditos, crear procedimientos y estándares que debe cumplir cada cliente, motivo por el que deben existir ciertas bases para otorgar créditos.

Al estudiar una solicitud, el Gerente de Crédito debe fijarse en los siguientes hechos fundamentales:

1. Carácter y capacidad del solicitante.
2. Situación del solicitante con respecto a su capital.
3. Factores externos, tales como fluctuaciones de temporada y tendencias generales que afecten el negocio del solicitante. Patón, (1987) (p.320)

Adicional a la investigación preliminar del cliente con terceros, en donde se establecen las bases del crédito, la empresa deberá evaluar los plazos del crédito establecer en forma clara los rangos de fecha, que en general inician desde el momento de embarque o entrega de las mercancías, tomar en consideración las costumbres de pago del cliente, e indicar los límites de crédito.

La fijación de los límites de crédito establecidos, en la investigación demuestra que el cliente es deudor solvente, se acostumbra a fijar un límite de crédito a que puede llegar su cuenta, sin que se requiera permiso especial del departamento de crédito.

Este límite, a menudo aparece en la tarjeta del cliente, en el mayor de cuentas por cobrar. Cuando se recibe un pedido, se turna a un empleado que examina la cuenta del cliente y autoriza que se despache, siempre que vea que su importe no exceda del límite que se ha fijado. Si se turnase al gerente de crédito o a uno de sus ayudantes principales, antes que se le de curso. El uso de límites de crédito evita al departamento de crédito una gran cantidad de trabajo al aprobar los pedidos. (Patón, 1987, citado en Mc Kinsey y Meech, 1987).

Dentro del ciclo de las cuentas por cobrar se deben mantener un control de los cobros efectuados a los clientes, nos refiere a recomendaciones de Kester quien es considerado una autoridad en dicha materia, recomienda que se segreguen las cuentas vencidas y se concentren los esfuerzos en efectuar su cobro. Es conveniente insistir sobre las condiciones y los límites de crédito. La facturación y re facturación oportunas y los recordatorios urgentes, son muy útiles. Por otra parte, debe tenerse cuidado de no insistir demasiado para no incomodar a los buenos clientes. Jamison dice que, en ciertos casos, pueden hacerse visitas personales. En general, los gerentes de crédito están de acuerdo en que solamente en casos extremos se debe recurrir a las agencias de cobranzas y a las vías legales. (Patón, citado a Kester y Jamison 1987).

2.1.5 Cuentas incobrables

En la ley del Impuesto Sobre la Renta el artículo 38, inciso q) establece que “Las deudas incobrables, siempre que se originen en las operaciones del giro habitual del negocio y que se justifique tal calificación. Dicha reserva no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar, al cierre de cada uno de los períodos anuales de imposición y siempre que dichos saldos se originen del giro habitual del negocio”.

Manejo de los cargos por deudas incobrables: El cargo por deudas consideradas incobrables puede aplicarse a compensar el importe de los productos brutos que, en cierta forma, son nominales o sobreestimados o bien como una disminución del rendimiento líquido o como un gasto de operación. Patón (1987) (p.271).

2.1.6 Control interno

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio, para salvaguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración. (Theodore, 2011 P. 25).

2.1.6.1 Principios de control interno

Separación o segregación de funciones

Consiste en asignar responsabilidades de una transacción de forma que los deberes de un empleado, proporcionen una verificación del trabajo realizado por uno o más empleados adicionales.

En este sentido, lo más importante consiste en evitar la incompatibilidad de funciones, es decir que un empleado sea responsable del manejo, control y custodia de una transacción, ya que no habría elementos de verificación, que no sean del empleado mismo.

2.1.6.2 Procedimiento de autorización

El objetivo de este principio consiste en asegurar que las transacciones sean analizadas y autorizadas por personal de la administración de acuerdo al alcance de su autoridad. La administración debe asegurarse de que existe evidencia de autorización y que este se cumple con el propósito de este principio, pues de lo contrario no se podría detectar en el momento preciso errores e irregularidades en la transacción.

2.1.6.3 Procedimiento de documentación

Una documentación adecuada es esencial para lograr un control interno efectivo, que proporcionará evidencia de que han sucedido ciertas transacciones, que indican montos,

naturaleza y condiciones en que se llevó a cabo todo por medio de recibos, cheques, contratos, reportes, pólizas de contabilidad, facturas de compras, y otros.

2.1.6.4 Registros y procedimientos contables

La contabilidad debe descansar sobre bases sólidas de información y no restringirse solo al registro de lo que otros departamentos le proporcionen, ya que la operatoria contable es una radiografía interna sobre la situación en que se encuentra la empresa y las decisiones que deben tomarse para el fortalecimiento.

2.1.6.5 Controles preventivos

Son aquellos controles claves, que no guardan ninguna relación con el volumen de las transacciones y cuyo fin primordial es el de evitar fraudes o irregularidades. Los controles preventivos por lo general incluyen segregación de funciones, autorización apropiada, formularios y libros adecuados, procedimientos contables y claves para acceso a la información.

2.1.6.6 Controles detectivos

Son los más costosos que los preventivos, pero son indispensables para evaluar la eficiencia de los mismos, por lo que de acuerdo a estos controles se puede asegurar, de que todas las transacciones se ejecutan de acuerdo a los procedimientos establecidos, razón por la cual no fueron detectadas anomalías o irregularidades en la fase de los controles preventivos.

Ambiente de control

Es el elemento que proporciona la disciplina y la conducta, dicho componente integra todas las normas que deben de seguir las personas de la organización. El ambiente de control se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización; los valores éticos son un elemento esencial que afecta a otros componentes del control. Entre estos factores se incluye, la filosofía de la administración, la atención y guía proporcionada por el consejo de administración, el estilo operativo, así como la manera en que la gerencia confiere autoridad y asigna responsabilidades, organiza y desarrolla a su personal.

2.1.7 Control interno

Los nuevos conceptos del control interno (COSO) definen como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

Eficacia y eficiencia de las operaciones. Fiabilidad de la información financiera. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables. Coopers & Lybrand, (1995) (p. 15).

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Éstos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión, los componentes son los siguientes:

Entorno de control: El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales y el entorno en el que trabaja.

Evaluación de los riesgos: La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta.

Actividades de control: Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable para afrontar los riesgos que existan respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.

Las principales consideraciones de control interno en todo el proceso de las cuentas por cobrar se describen a continuación:

Con el objeto de ejercer con eficacia el control interno sobre los valores a cobrar: 1) La venta debe estar separada de su contabilización; 2) la contabilidad de la venta debe estar separada de la recepción del ingreso del valor a cobrar, y 3) las devoluciones, bonificaciones, descuentos y castigo en libros de valores incobrables deben aprobarse debidamente y separarse de la función de recepción de ingresos de efectivo. Holmes, (1987) (P. 330)

2.1.8 Riesgos en las cuentas por cobrar

Se puede entender el riesgo como el potencial de pérdidas que existe asociado a las operaciones productivas de las empresas, si el giro de las condiciones definidas cambia en una forma no planeada y afectan las transacciones económicas en forma considerable.

Los riesgos en general, se pueden clasificar en el riesgo puro y el riesgo especulativo. El riesgo puro es aquel que puede materializarse y es propio del trabajo a realizar, este es propio de cada empresa de acuerdo con su actividad económica, mientras que el riesgo especulativo es aquel en donde hay posibilidades de ganar o perder es decir existe una incertidumbre y depende de circunstancias internas o externas de las empresas. Existen diferentes riesgos que se deben considerar en la administración de las cuentas por cobrar:

2.1.8.1 Riesgo de mercado

Es aquel que surge por no contar con clientes calificados, que no correspondan a los convenios o plazos pactados con la empresa al momento de otorgar los créditos.

2.1.8.2 Riesgo de crédito

Este es aquel que permite cuantificar el grado de solvencia de cada uno de los clientes, mediante la evaluación de su capacidad para la generación de los flujos necesarios que le permitan cumplir con los términos de pago de sus créditos.

2.1.8.3 Riesgo operativo:

Son aquellos que surgen como consecuencia de procesar o registrar en forma errónea una transacción y no detectarla a tiempo, por ejemplo los abonos a cuentas corrientes que no corresponden, cancelación de créditos indebidos, incrementos no autorizados, exceder límites de crédito autorizados, cobros de intereses en exceso, cuentas con saldo irregular.

2.1.8.4 Riesgo de detección:

Es la posibilidad que los estados financieros contengan errores e irregularidades importantes en el manejo de las cuentas por cobrar y que no lleguen a descubrirlos durante un proceso de revisión.

2.1.8.5 Riesgos de auditoría:

El riesgo de auditoría puede ser considerado una combinación entre la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidad en los estados financieros y el hecho que los mismos no sean descubiertos por medio de procedimientos de control del cliente, los errores e irregularidades son fuentes potenciales de falsedad en los estados financieros, aplicaciones incorrectas de principios de contabilidad .

2.1.8.5 Riesgo inherente:

Representa el riesgo que ocurran errores o irregularidades importantes en los estados financieros antes de considerar la efectividad del control interno. Los factores importantes para evaluar el riesgo inherente son:

Naturaleza del negocio de los clientes, naturaleza de los componentes, naturaleza de los sistemas contables y de información.

2.1.8.6 Riesgo de control

Representa el riesgo que el sistema de control interno establecido por la administración, no pueda detectar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

2.2 Políticas

Koontz & Weihrich (2005) “Son enunciados o criterios que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones” (P.126)

En las políticas se define el área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que esta sea consistente y contribuyan a un objetivo. Ayudan a decidir asuntos antes de que se

conviertan en problemas, vuelven innecesario el análisis de la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, y permitir así a los administradores delegar autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados.

2.3 Procedimientos

Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. (Koontz & Weihrich, 2005 (p.127)

Bastan un par de ejemplos para ilustrar la relación entre procedimiento y política. La política de una compañía puede ser conceder vacaciones a sus empleados; en los procedimientos establecidos para la instrumentación de esta política se determinará un programa de vacaciones para evitar interrupciones en el flujo de trabajo, se fijarán métodos y tasas para el pago de vacaciones, se especificarán los registros para que todos los empleados gocen de vacaciones y los medios para solicitarlas.

2.4 Normas

Son las acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes más simple, es una regla que no permite ninguna desviación respecto de la acción estipulada. La esencia de una norma es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligación, realización u omisión de una acción. Es preciso distinguir entre normas y políticas. El propósito de las políticas es orientar la toma de decisiones mediante el señalamiento de las áreas en las que los administradores pueden actuar a discreción. Las normas no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación. (Koontz & Weihrich, 2005, p. 128).

Ley contra el lavado de dinero u otros activos

Según el Decreto N0. 67-2001 del Congreso de la República de Guatemala y su reglamento contenido en el Acuerdo Gubernativo 118-2002, establecen:

Según el Artículo 1 Objeto de la ley “Tiene por objeto prevenir, controlar, vigilar y sancionar el lavado de dinero u otros activos procedentes de la comisión de cualquier delito”.

Según el Artículo 18 de las personas obligadas “Para los efectos de la ley, se consideran personas obligadas, las siguientes:

1. Las entidades sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de Bancos.
2. Las personas individuales o jurídicas que se dediquen al corretaje o a la intermediación en la negociación de valores.
3. Las entidades emisoras y operadoras de tarjetas de crédito.
4. Las entidades fuera de plaza denominadas *Off-shore* que operan en Guatemala, que se definen como entidades dedicadas a la intermediación financiera constituidas o registradas bajo las leyes de otro país.
5. Las personas individuales y jurídicas que realicen cualquiera de las siguientes actividades:

Operaciones sistemáticas o sustanciales de canje de cheques. Operaciones sistemáticas o sustanciales de emisión, venta o compra de cheques de viajero o giros postales. Transferencias sistemáticas o sustanciales de fondos y/o movilización de capitales. Factorajes. Arrendamiento financiero. Compraventa de divisas. Cualquier otra actividad que por la naturaleza de sus operaciones puede ser utilizada para lavado de dinero u otros activos, como se establece en su reglamento.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

En el desarrollo de la práctica se realizó una investigación de tipo exploratoria y descriptiva, con la participación del personal de las áreas relacionadas con el proceso de cuentas por cobrar comerciales, se toma en consideración a la gerencia general, el área de créditos y cobros, la gerencia de ventas y contabilidad, de acuerdo con las políticas y procedimientos verbales que se encuentran establecidos en la empresa.

La recopilación de la información se realizó mediante la elaboración de una entrevista con los funcionarios que participan en el ciclo de las cuentas por cobrar comerciales. Se les trasladó un cuestionario de control interno a efecto de poder evaluar el nivel, ambiente y confianza del control interno, en el área objeto de estudio. Por otro lado se efectuó una inspección, revisión y observación de todos los documentos físicos que respalden las operaciones relacionadas con la administración y control de la cartera de clientes.

El análisis de la información se realizó con base a las respuestas proporcionadas por los sujetos de la investigación participantes, a la observación practicada, revisión e inspección física de documentos y la tabulación en forma selectiva de las operaciones, y los registros auxiliares de clientes.

3.2 Sujetos de la investigación

Los sujetos de la investigación están integrados por el encargado de créditos, un auxiliar, contador general, vendedores, gerente de ventas, y la gerencia general, quienes participan en el proceso de cuentas por cobrar en forma directa o indirecta en la empresa se investigó la implementación de políticas de crédito y procedimientos de control interno en el área de cuentas

por cobrar comerciales, durante el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014.

3.3 Instrumentos

- Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron
- Entrevista
- Cuestionario
- Observación
- Revisión física de documentos
- Procedimientos analíticos
- Documental

3.3.1 Entrevista

Se utilizó la entrevista para recolectar información verbal de los gerentes de cada área con el objeto de obtener información fidedigna y confiable de la empresa en general y de las cuentas por cobrar comerciales.

3.3.2 Cuestionario

Se utilizaron cuestionarios para obtener información de los procedimientos que se efectúan en los departamentos que intervienen en el ciclo de las cuentas por cobrar comerciales, y se le practicaron a la gerencia de ventas, créditos y cobros y gerencia general.

3.3.3 Observación

En las visitas a la empresa se aplicó la observación directa del proceso de cuentas por cobrar para recolectar información necesaria para el análisis de dicha área.

3.3.4 Revisión física de documentos

Se efectuó en el trabajo de campo con los documentos proporcionados por el personal de la empresa para la revisión de las cuentas por cobrar.

3.3.5 Procedimientos analíticos

Se aplicaron con la información de la cartera por antigüedad de saldos y los estados financieros de la empresa.

3.4 Diseño de la investigación

Para el desarrollo del trabajo de práctica se utilizó el método científico a través de la indagación, observación, análisis, comparación y verificación en el trabajo de campo. De acuerdo con el método expositivo se efectuó la conceptualización y la generalización en el informe final. En los eventos económicos se aplicó el método analítico a la información que la empresa proporcionó para arribar a conclusiones que permitan la implementación a mediano plazo de las mejoras propuestas, con el propósito que se cumpla con sus objetivos.

3.4.1 Técnicas

a) Indagación

Se recolectó la información primaria de forma directa de las personas que participan en el proceso de cuentas por cobrar comerciales, la información secundaria se obtuvo de información de libros, documentos y textos relacionados con el tema.

b) Observación

Se realizó presencia física en la empresa en el proceso que genera las cuentas por cobrar comerciales, desde el pedido del producto, la facturación, el despacho, la entrega de factura al cliente, hasta el cobro de la factura.

c) Inspección

Se efectuaron pruebas selectivas para verificar la existencia real de la documentación correspondiente, con el objetivo de obtener evidencia suficiente y competente, sobre la razonabilidad, conformación y existencia de la misma.

d) Cuestionarios

Se utilizaron para obtener información suficiente de todos los funcionarios y empleados que participan en el proceso operativo de las cuentas por cobrar comerciales.

e) Entrevista

Se utilizó para confirmar la información obtenida por escrito y lo observado en todo el proceso, en especial con el gerente general de la empresa objeto de estudio.

Fuentes de consulta

Para la elaboración del presente trabajo se efectuaron consultas en información de la empresa y libros de texto relacionados con las cuentas por cobrar.

Estados financieros de la empresa al 31 de diciembre 2014.

Reportes contables utilizados para el registro y control de las operaciones del área de cuentas por cobrar durante el período comprendido de enero a diciembre 2014.

Registro auxiliar de las cuentas por cobrar de enero a diciembre 2014.

Documentación legal de soporte de las operaciones relacionadas con las cuentas por cobrar durante el período comprendido de enero a diciembre 2014.

Reportes contables utilizados para el registro y control de las operaciones del área de cuentas por cobrar durante el período comprendido de enero a diciembre 2014.

Memorándums internos y formas preestablecidas en el área de cuentas por cobrar durante el período de enero a diciembre 2014.

Libros de texto de auditoría, contabilidad, análisis financiero, y relacionados con el análisis de control interno de las cuentas por cobrar.

Libros de implementación de manuales y procedimientos.

Capítulo 4

Resultados de la investigación

La investigación se realizó en una empresa comercializadora de productos de veterinarios en el mercado local, con el objetivo de detectar áreas de oportunidad de mejora. La unidad de análisis objeto de estudio fue las cuentas por cobrar comerciales, y se procedió a realizar la correspondiente evaluación del área, que permitió conocer su situación.

Se pudo determinar que el departamento de créditos y cobros no posee políticas de crédito ni procedimientos de control interno de manera escrita autorizados por la gerencia, y que las decisiones de tipo crediticia se toman de acuerdo con la experiencia y criterio del encargado del área.

Este problema es relevante para la liquidez financiera y rentabilidad de la empresa, por lo que se decidió realizar una propuesta de solución.

4.1 Muestreo

El muestreo fue aplicado a un total de cuatro personas, cuentas por cobrar, gerencia de ventas, gerencia general y contabilidad.

4.2 Presentación de resultados

De la observación

Se pudo observar que la empresa cuenta con un departamento de créditos y cobros, y que en el mismo solo hay un colaborador quien realiza todas las actividades del mismo.

Se observó que el equipo de venta toma decisiones de otorgamiento de créditos sin realizar ningún análisis crediticio del deudor, o con insuficiente información para otorgarlo debido a la carencia de políticas crediticias y procedimientos de control.

También pudo verse que los vendedores solicitan pedidos para clientes que están atrasados en sus cuentas se aducen que ellos se responsabilizan por la cuenta, notándose la falta de procedimiento de control, y falta de observancia a políticas crediticias.

De la entrevista

Se realizó dirigida a las personas que tienen mayor responsabilidad sobre la cartera de cuentas por cobrar.

La primera entrevista fue con el gerente general y representante legal de la empresa, quien indicó que los responsables de las cuentas por cobrar es la gerencia de ventas y el encargado de créditos y cobros, recibe de estos solo reportes semanales y que la política crediticia es trasladada solo de forma verbal entre los involucrados y que los procedimientos de control debe establecerlos cada uno en su área.

Luego se pudo conversar con el gerente de ventas, e indicó que con respecto a las políticas de crédito se maneja de manera informal, ya que no tiene ningún documento donde se plasmen las mismas y que todas las instrucciones le fueron trasladadas de forma verbal de parte de su superior, sin embargo, y bajo esas circunstancias él es el responsable de la cartera en conjunto con el equipo de ventas, y aduce no tener procedimiento de control establecidos por la gerencia general.

Al final se platicó con la encargada de créditos y cobros, quien indico que ella es la responsable de realizar la gestión de cobranza y aplicación de pagos, y que no tiene ningún documento formal recibido de parte de las gerencias, general, ni de ventas donde se plasmen las políticas y procedimientos de control de las mismas.

De la indagación

La responsabilidad de la cartera y manejar las políticas crediticias, según indicó el gerente general es de la gerencia de ventas.

Se puede determinar que la encargada de cuentas por cobrar es la que toma decisiones sobre otorgamientos de crédito en muchos casos, sin tener ninguna autoridad delegada para realizarlo, y esto sucede porque el responsable de la cartera no asume su responsabilidad.

Reconoce que no tiene ningún manual de procedimientos de control para las cuentas por cobrar.

Del cuestionario

Se trasladaron los cuestionarios a los responsables involucrados en las cuentas por cobrar, relacionados con las políticas de crédito y procedimientos de control interno, para conocer situación actual de estos dos aspectos.

Los involucrados respondieron que no existen políticas de crédito por escrito que de esa manera lo ha manejado la gerencia general.

Y que en cuanto a procedimientos de control en las cuentas por cobrar, no existe un manual como tal, y que los involucrados han diseñado sus propios procesos según su conveniencia.

4.3 Análisis de resultados

Toda la información que a continuación se presentara es con fines ilustrativos, y con el objetivo de ver cuál puede ser el comportamiento de las empresas comercializadores de productos veterinarios en cuanto a políticas, procedimientos y control interno y su efecto en la información financiera.

Se procedió a efectuar la revisión y análisis del rubro de las cuentas por cobrar comerciales, al tomar de referencia el balance de situación del período terminado el 31 de diciembre del año 2014.

Aspectos administrativos

No cuenta con una política definida para el manejo de las cuentas por cobrar, debido a que los créditos son otorgados a los clientes por confianza de acuerdo con la antigüedad de conocerlos o al tiempo de mantener relaciones comerciales con la empresa, los términos de pago son definidos por la gerencia general.

El gerente de ventas y el encargado de créditos intervienen en el proceso de ventas al crédito y términos de pago, sin embargo la decisión es tomada por la gerencia general, debido a que todas las decisiones se encuentran centralizadas.

No se cuenta con expediente de cada uno de sus clientes en forma ordenada, por tal motivo es difícil establecer si todos los créditos concedidos están amortizados de acuerdo con el plazo establecido y se desconoce la documentación legal que cada expediente debe contener.

De la información revisada en el reporte de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar se pudo observar que varios clientes están mora, con antigüedad mayor de 120 días, (cuadro 1). Ha indicado la persona encargada de la cartera que la gerencia general está en conversaciones con los clientes para negociar el pago de las mismas. Esto muestra que al no existir una política y procedimiento de control, los despachos son concedidos aun con saldos atrasados.

Cuadro No. 1.
 Clientes con saldos mayores a 120 días
 Cifras en quetzales

Orden	Clientes	Saldo pendiente de pago
1	Cliente 8	129,661.00
2	Cliente 10	85,660.00
3	Cliente 11	15,687.00
4	Cliente 12	11,529.00
5	Cliente 13	9,750.00
6	Cliente 14	8,765.00
7	Cliente 15	7,596.00
8	Cliente 16	6,175.00
9	Cliente 17	4,140.00
10	Cliente 18	3,072.00
Total		282,035.00

Fuente: elaboración propia.

La empresa no cuenta con segregación de funciones en el área de cuentas por cobrar y facturación debido a que ambas actividades están a cargo de ventas, esto se pudo establecer por la falta de un encargado de cobros, y son los vendedores quienes realizan la función de ventas y cobros.

De la revisión pudo determinarse que debido a la carencia de segregación de funciones muchos documentos fueron emitidos en condiciones de compra al contado, y eran al crédito, tal como lo refleja el cuadro 2.

Cuadro No. 2
Facturas emitidas con diferente forma de pago
Cifras expresadas en quetzales

Cliente	Fecha de emisión	Condiciones de compra	Número de factura	Registrada al contado
El Ranchero, S.A.	30/03/2014	Crédito	20450	65,425.00
Distribuidora Los Hermanos, S.A.	10/04/2014	Crédito	21008	82,400.00
Roberto Perez Tun	05/06/2014	Crédito	21346	71,900.00
El Emprendedor, S.A.	12/09/2014	Crédito	21978	45,275.00
Totales				265,000.00

Fuente: elaboración propia

Aspectos de control interno

No se cuenta con un control de todos los depósitos provenientes de los clientes, debido a que existen cobros efectuados por la gerencia, el departamento de ventas y el encargado de créditos, sin extender el recibo de caja correspondiente, esta situación además de afectar el control de los clientes para las rebajas del auxiliar, afecta los registros en el movimiento del banco, es importante que el departamento de contabilidad antes de efectuar el registro de los depósitos, establezcan en forma clara a que cliente corresponden, o si los depósitos provienen de otra operación ajena a las cuentas por cobrar.

Estos depósitos están pendientes de operar, tanto en el auxiliar como en la contabilidad según la conciliación bancaria al treinta y uno de diciembre del año 2014, provoca que no se refleja el valor real de la cartera, así como los valores presentados en los estados financieros.

Según información proporcionada, los clientes realizan depósitos a la cuenta de la empresa, sin notificar que el mismo ha sido efectuado, lo cual provoca que estos ingresos al banco no sean

operados ni en el auxiliar ni aplicados al banco, y la cartera de clientes se vea inflada en sus cifras, y que en lo financiero no se muestren las cifras reales.

Cuadro 3
Depósitos no operados en la cartera de clientes
Cifras en quetzales

Nombre cuenta bancaria	Año	Mes	boleta	valor
Banco del País	2014	noviembre	12232424	12,417.08
Banco del País	2014	diciembre	12435446	12,046.51
Banco del País	2014	Marzo	12457677	9,420.00
Banco del País	2014	septiembre	12324557	7,575.00
Banco del País	2014	Mayo	12324225	7,573.50
Banco del País	2014	Octubre	12324776	7,106.38
Banco del País	2014	Octubre	12324568	6,655.00
Banco del País	2014	noviembre	12324643	5,950.00
Banco del País	2014	Octubre	12324354	5,146.00
Banco del País	2014	noviembre	12324323	8,529.00
	Total			82,418.47

Fuente: elaboración propia.

Aspectos fiscales

Se efectuó una evaluación y análisis del cumplimiento de las obligaciones impositivas de la empresa, con el objetivo de determinar posibles contingencias en el cálculo y presentación de los impuestos durante el período fiscal 2014. La aplicación de las normas establecidas en el Código Tributario, Decreto No. 6-91 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas, con el objetivo de plantear las recomendaciones del caso.

Como resultado del análisis se pudo establecer que se han presentado de forma correcta las obligaciones tributarias, en cuanto a fondo y forma, ya que no se encontraron indicios de errores, como rectificaciones u omisiones de las mismas, y que han sido presentadas en tiempo.

Ley del Impuesto al Valor Agregado.

De acuerdo con el Decreto No. 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas y los Decretos No. 04-2012 y 10-2012 de la Ley de Actualización tributaria, la empresa está obligada a cumplir con lo establecido en el artículo 19 que indica lo siguiente: “Del impuesto a pagar. La suma neta que el contribuyente debe enterar al fisco en cada período impositivo, es la diferencia entre el total de débitos y créditos fiscales generados”

Con el objetivo de verificar el registro adecuado de todas las operaciones se efectuó la revisión de las declaraciones mensuales, los valores operados en los libros de compras y ventas, formalidades legales de los documentos, autorizaciones y el registro contable de las operaciones del Impuesto al Valor Agregado, de conformidad con lo establecido en la Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto No. 27-92 del Congreso de la República de Guatemala y la Ley de Actualización Tributaria.

Se estableció que la empresa cumplió con la presentación de las declaraciones correspondientes al período fiscal 2014, el remanente de crédito fiscal fue trasladado de manera adecuada entre los períodos y los cálculos aritméticos efectuados, fueron exactos, por ese motivo el saldo presentado en el balance de situación es considerado razonable.

Ley de Actualización Tributaria - ISR -

La empresa se encuentra inscrita en el régimen de Actividades lucrativas, tasa impositiva 28% para el período 2014, realiza pagos trimestrales de ISR de acuerdo con lo establecido en el artículo 38 de la Ley de Actualización Tributaria, Decreto No. 10-2012 del Congreso de la

República de Guatemala, y para efectos de establecer el monto a pagar acredita el Impuesto de Solidaridad (ISO) pagado durante el año anterior.

Se revisó las declaraciones trimestrales y la declaración anual presentadas ante la SAT, para verificar las bases de cálculo, el cumplimiento de fechas en la presentación y los acreditamientos trimestrales de ISO durante todo el período, encontrándose todos los cálculos y procedimientos en forma razonable.

Ley del Impuesto de Solidaridad - ISO -

Al efectuar la revisión se estableció que el cálculo del impuesto a pagar en el año 2014 se efectuó en base al total de los ingresos obtenidos durante el período fiscal 2013, de conformidad con lo establecido en el artículo 2 literal c) de la ley del ISO, Decreto No. 73 - 2008 del Congreso de la República de Guatemala.

Se verificó los pagos efectuados durante el año 2014, y que todos estuvieran por el mismo valor, con excepción de la declaración del último trimestre que se provisionó para efectos del cierre fiscal.

Durante la revisión de los impuestos se comprobó que la empresa observa las leyes tributarias vigentes y aplica procedimientos correctos en el cálculo y pago de sus impuestos, así como el cumplimiento de lo establecido en los artículos 14, 18, el Decreto No. 6 - 91 del Congreso de la República de Guatemala, Código Tributario.

Cuentas por cobrar

Con el objetivo de mejorar la administración del área de cuentas por cobrar es necesario que se elabore una guía de todos los documentos que debe contener el expediente de cada cliente y se debe velar porque la información se actualice siempre tomándose en un tiempo máximo de seis meses.

Análisis de la cartera de clientes

Al efectuar la revisión se estableció que el saldo de clientes presentado en el balance de situación al 31 de diciembre 2014 corresponde al saldo del registro auxiliar de los clientes, integrado por el movimiento individual de los 144 clientes que conforman el total de la cartera.

Derivado de lo descrito se observa que el treinta y ocho por ciento (38%) de los clientes se encuentran a más de 30 días y entre estos se incluyen clientes que tienen autorizado 30 días para el pago de sus créditos, situación que será constante con los créditos vencidos con más de 30 días, no obstante que según los funcionarios de la empresa el límite de crédito máximo es de 30 días y que la mayor parte de sus cliente está clasificado para el pago de sus créditos en 30 días.

Análisis por antigüedad de saldos

Como parte de la información que se pudo recabar en las visitas realizadas a la empresa, fue proporcionado un reporte de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre del 2014 y para efectos del análisis realizado se clasificó por antigüedad de saldos, se tomó como referencia el vencimiento de los créditos a 30 días, 60 días, 90 días y saldos pendientes a más de 90 días, no obstante que según fue informado es la gerencia general de acuerdo a su criterio quien establece a los clientes que se les conceden créditos, el monto autorizado del crédito y los plazos de vencimiento de cada uno, considerar como referencia la antigüedad de ser cliente de la empresa y la relación de buena fe y amistad se obtuvo los resultados que se describen en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 4

Antigüedad de saldos cuentas por cobrar

diciembre 2014

Denominación	1 a 30	de 31 a 60	de 61 a 90	91 a 120	de 121	T o t a l
Cliente 32	480	2,830	0	0	2,698	6,008
Cliente 37	0	0	0	0	9,750	9,750
Cliente 51	0	0	0	0	8,765	8,765
Cliente 52	110,274	95,909	31,881	0	0	238,064
Cliente 63	0	0	0	4,426	7,596	12,022
Cliente 64	0	0	0	0	1,885	1,885
Cliente 74	0	0	0	0	85,660	85,660
Cliente 75	1,304	0	0	0	0	1,304
Cliente 76	27,869	0	0	0	129,661	157,530
Cliente 77	0	955	0	0	0	955
Cliente 78	15,012	1,745	1,071	0	2,927	20,755
Cliente 79	0	0	2,047	0	6,175	8,222
Cliente 80	58,514	1,800	0	0	0	60,314
Cliente 81	0	2,836	0	0	0	2,836
Cliente 82	0	0	0	0	76	76
Cliente 98	0	0	0	0	521	521
Cliente 103	11,875	0	0	0	11,529	23,404
Cliente 104	27,697	0	0	0	0	27,697
Cliente 105	0	0	0	0	2,848	2,848
Cliente 106	6,480	0	0	0	0	6,480
Cliente 107	0	0	0	0	2,600	2,600
Cliente 108	0	2,955	0	2,895	0	5,850
Cliente 109	1,295	0	0	0	0	1,295
Cliente 110	0	0	0	0	1,230	1,230
Cliente 112	0	0	0	0	443	443
Cliente 115	3,340	4,500	1,580	0	15,687	25,107
Cliente 118	10,140	0	0	0	4,140	14,280
Cliente 119	0	0	0	0	316	316
Cliente 135	6,863	0	0	0	0	6,863
Cliente 136	0	0	0	0	3,072	3,072
total general	281,143	113,531	36,578	7,321	297,580	736,153

Fuente: elaboración propia.

Cuentas incobrables

Durante el período comprendido de enero a diciembre 2014 se estableció que la empresa no calcula la reserva legal del 3% del total de la cartera de clientes de acuerdo artículo 20, Decreto No. 10-2012 Ley de Actualización Tributaria.

Según fue notificado por la administración, decidió no realizar el cálculo de la reserva, se aduce que la cartera no sufrirá contingencias en el futuro, debido a que sus clientes son buenos.

Análisis financiero

Como parte de la evaluación preliminar y tomar de referencia la información financiera se procedió al análisis de los estados financieros y la aplicación de indicadores, con el objetivo de determinar la situación financiera de la empresa.

Análisis del estado de resultados

Durante el período comprendido de enero a diciembre 2014, se efectuaron ventas por un total de Q 31, 634,227 se obtuvo una utilidad neta de Q 2, 075,838.00 que representa el 6.56% sobre el total de las ventas del período.

En el estado de resultados presentado por la empresa se observa que el costo de ventas se ha mantenido en los períodos comparados es del 73.23% y 74.85% para cada periodo respectivos.

En relación con los gastos de operación el porcentaje se ha mantenido durante ambos períodos por tal motivo no inciden de forma directa en el cálculo de la utilidad de los períodos 2013 y 2014.

Estado de resultados
Por los años terminados al 31 de diciembre de 2014 y 2013

	2014		2013	
INGRESOS	31,634,227	100.00%	27,211,837.00	100.00%
COSTO DE VENTAS	- 23,080,871	-72.96%	- 19,552,707.00	-71.85%
Utilidad bruta en ventas	8,553,356	27.04%	7,659,130	28.15%
GASTOS DE OPERACIÓN	- 5,930,123	-18.75%	- 6,292,238.00	-23.12%
Utilidad en operación	2,623,233	8.29%	1,366,892	5.02%
OTROS INGRESOS	275,292	0.87%	658,765.00	2.42%
Utilidad antes de impuesto	2,898,525	9.16%	2,025,657	7.44%
Utilidad neta del año	2,075,838	6.56%	1,342,235.00	6.86%

Fuente: elaboración propia.

Análisis de balance general

De acuerdo con el balance de situación de la empresa a diciembre 2013, los clientes representaban el 28% del total del activo, a diciembre 2013 representan el 30 % al tener un aumento del 2 % derivado de un aumento en las ventas entre ambos períodos.

Según el análisis porcentual del balance de situación al 31 de diciembre 2013 las cuentas por cobrar asciende a Q 3, 754,042.49 que representan el 28% del total de sus activos, estos valores representan efectivo que la empresa no ha recuperado, sin embargo ha tenido que cubrir los costos y gastos para mantener la comercialización.

Debe existir un equilibrio entre los valores que la empresa recibe y los desembolsos de gastos efectuados de lo contrario presentará un problema de iliquidez que deberá ser financiado con endeudamiento, que representaría un costo financiero que se puede evitar si se establece una política de créditos y cobros.

Estados Financieros comparativos

Periodos 2013 -2014

Cifras en Quetzales

Descripción de la cuenta	2013	2014
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	722,267.35	1,737,626.89
Cuentas por Cobrar Clientes	3,754,042.49	4,189,039.17
Estimación Cuentas Incobrables	- 59,999.96	- 62,645.70
Impuestos por Cobrar	900,141.75	1,037,974.64
Anticipo a Proveedores	72,234.35	218,645.34
Otras Cuentas por Cobrar	1,055,459.11	1,130,688.74
Cuentas por Cobrar Relacionadas	379,661.61	729,231.28
Inventarios:	5,752,208.58	4,989,579.08
Suma de Activo Circulante	12,576,015.29	13,970,139.45
Propiedad, Planta y Equipos	1,493,956.70	1,850,119.07
Depreciación Acumulada	- 509,415.53	- 677,656.20
Activos Intangibles	21,731.34	21,731.36
Amortización de Intangibles	- 21,731.34	- 21,731.36
Otros Activos	16,422.01	16,422.03
Suma de Activo no Circulante	1,000,963.18	1,188,884.89
Activo total	13,576,978.46	15,159,024.35
Cuentas por Pagar Comerciales	4,441,226.87	3,895,128.70
Cuentas por Pagar Relacionadas	3,750,908.44	2,483,565.23
Impuestos por Pagar	688,221.72	822,183.52
Gastos Acumulados por Pagar	326,654.92	448,911.87
Suma de Pasivo Circulante	9,207,011.96	7,649,789.32
Provisión Laboral	203,969.63	333,464.72
Otros Pasivos	679,384.78	18,321.52
Suma de Pasivo no Circulante	883,354.41	351,786.24

Pasivo total	10,090,366.37	8,001,575.56
Capital Social	1,000,000.02	4,899,999.96
Reserva Legal	179,457.73	136,139.94
Utilidades Acumuladas	964,923.48	45,472.44
Utilidad del Ejercicio	1,342,232.68	2,075,838.26
Suma de Patrimonio	3,486,613.91	7,157,450.59
Total Pasivo y Patrimonio	13,576,978.46	15,159,024.35

Fuente: elaboración propia.

Índices financieros

Con utilización de índices financieros como una herramienta de medición de la situación actual de la empresa, se procedió al análisis del balance de situación al 31 de diciembre 2014.

Índices de liquidez

a) Solvencia

Durante el período 2014 por cada Q 1.00 que la empresa debe, puede responder en con Q 1.83 al tener un margen de Q 0.83, esta situación se debe a que durante el año 2014 se logró incrementar los activos corrientes y al mismo tiempo disminuyeron sus obligaciones corrientes, según el balance de situación.

		2014	indicador	2013	indicador
Activo corriente	=	13,970,139.45	1.83	12,576,015.29	1.37
Pasivo corriente		7,649,789.32		9,207,011.96	

b) Prueba del ácido o solvencia

Al 31 de diciembre 2014 la empresa muestra una capacidad de Q 0.23 para cubrir sus obligaciones inmediatas, esto debido a que durante el período 2014 logró incrementar sus activos disponibles y disminuir su pasivo corriente, no obstante esta situación aún no tiene liquidez inmediata ya que el indicador financiero es que por cada Q 1.00 adeudado debe tener capacidad inmediata de Q 1.00.

		2014	indicador	2013	indicador
Activo disponible	=	<u>1,737,626.89</u>	0.23	<u>722,267.35</u>	0.08
Pasivo corriente		7,649,789.32		9,207,011.96	

c) Movilidad del activo circulante

El indicador refleja la cantidad de efectivo o equivalentes de efectivo que se encuentran invertidos en activos de recuperación rápida, en la situación actual, el 1.95 % de la inversión se encuentra en los activos corrientes, considerados como líquidos o de mayor recuperación, esto se debe a que en el año 2014 se disminuyó la cartera en mora y se incrementó la disponibilidad en los bancos.

		2014	indicador	2013	indicador
Activo corriente	=	<u>13,970,139.45</u>	1.952	<u>12,576,015.29</u>	3.61
Capital Contable		7,157,450.59		3,486,613.91	

Índices de actividad

a) Rotación de cuentas por cobrar

Según el resultado las cuentas por cobrar han rotado 7.55 veces, un aproximado de 8 veces durante el período de enero a diciembre 2014. El aumento en la rotación durante el año 2014 se debe a que el nivel de ventas en relación con el año 2013 aumento en un 9 %.

	2014	indicador	2013	indicador	
Ventas netas	=	<u>31,634,227.00</u>	7.55	<u>27,211,837.00</u>	7.25
Cuentas por cobrar		4,189,039.17		3,754,042.49	

4.3 Conclusiones de la investigación

- 1) La empresa no cuenta con política de créditos y procedimientos de control interno escritos en el área de cuentas por cobrar, ni se segregación de funciones y delimitación de responsabilidades entre el departamento de ventas y cuentas por cobrar, lo que ha provocado que se autoricen créditos sin respaldos para los mismos, lo que pone en riesgo el capital de trabajo de la empresa, ante el peligro de irrecuperabilidad de los mismos.
- 2) El no contar con las políticas crédito y procedimientos de control interno, ha provocado que las cuentas de los clientes hayan caído en mora, con exceso en el crédito máximo en monto y tiempo que la empresa desea manejar, por lo que se hace necesario realizar la implementación de las medidas correctivas que ayuden a resolver esta condición crediticia de la cartera.
- 3) En lo administrativo la empresa necesita fortalecer sus procesos en todas sus áreas, y mitigar toda posibilidad de riesgo, se ha podido observar que sus operaciones están en crecimiento, y sus indicadores financieros son favorables, sin embargo, de no haber un control interno adecuado, puede haber perdidas que no favorecen a los planes financieros de la empresa, mermarán sus utilidades y beneficios de los accionistas.

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

5.1 Introducción

Como resultado del desarrollo de la investigación en la empresa, se logró establecer que se tienen deficiencias en el control en la administración de las cuentas por cobrar comerciales, debido a que aplica políticas y procedimientos en forma verbal y por costumbre, situación que origina la aplicación del criterio personal en las operaciones relacionadas con cuentas por cobrar.

Derivado de lo anterior se considera tomar los procedimientos ya existentes y adicionarle aspectos técnicos que ayuden al fortalecimiento del control interno, con el objetivo de minimizar los riesgos en la administración de la cartera de cuentas por cobrar.

5.2 Justificación

Del estudio de investigación realizado a las actividades que se generan en el área de créditos, en el área de cuentas por cobrar comerciales, se estableció que presenta, debilidades de control por carecer de políticas y procedimientos escritos, no se cuenta con una estructura definida de control interno, se propone la implementación de instrumentos de control para disminuir el riesgo y regular las actividades comerciales de la empresa.

5.3 Objetivos de la propuesta

5.3.1 Objetivo general

Diseñar las herramientas administrativas y financieras de registro y control que permitan analizar, administrar y controlar de manera adecuada la cartera de clientes.

5.3.2 Objetivos específicos

- Definir las políticas de crédito y procedimientos que contribuyan a minimizar o eliminar los riesgos operativos en la administración de las actividades que se ejecutan en el área de créditos y cobros.
- Generar las medidas de control interno que se deben atender para el adecuado registro y control de las operaciones para minimizar o disminuir el riesgo en el otorgamiento y recuperación de los créditos en forma eficiente y eficaz.
- Implementar el uso de una guía de documentos mínimos necesarios para el otorgamiento de los préstamos.

5.4 Desarrollo de la propuesta

5.4.1 Implementación de políticas y procedimientos de crédito.

Como resultado de la investigación realizada, se recomienda que se establezca en forma escrita las políticas y procedimientos en el ciclo de cuentas por cobrar.

5.4.1.1 Apertura de créditos

Los requisitos que los clientes deberán cumplir para iniciar una relación de crédito con la empresa son los siguientes:

- 1) Llenar solicitud de crédito completa
- 2) Presentar la documentación legal solicitada

3) Presentar información financiera actualizada

5.4.1.2 Documentación solicitada para apertura crédito

El departamento de ventas o créditos a través de las personas encargadas deberá efectuar un análisis de todas las solicitudes de crédito que sean presentadas por los interesados con base a la documentación siguiente:

- Solicitud de crédito llenada mano o computadora firmada por el representante legal o propietario de la empresa.
- Patente de comercio de sociedad y empresa
- Fotocopia de escritura de constitución según sea el caso
- Fotocopia del nombramiento de representante legal
- Fotocopia de DPI del representante legal o propietario inscripción en el Registro Tributario Unificado (RTU) actualizado.

5.4.1.3 Análisis general de créditos

Para iniciar una relación crediticia con los clientes, es necesario que la empresa obtenga información sobre su historial crediticio, información financiera actual y los aspectos más importantes del cliente.

Al efectuar las consultas sobre las referencias, se deben analizar las respuestas y poder determinar si son buenas o malas referencias, si por algún motivo las referencias no se consideran satisfactorias no se debe continuar con la gestión y se debe informar en forma inmediata a la jefatura que está a cargo.

Cuadro No. 07

Formulario de análisis general de créditos

Formulario de Análisis General del Crédito

Form C1 No. 00001

Nombre de la Empresa _____ Código de Cliente _____

Dirección Comercial _____ Teléfonos _____

Actividad de la Empresa _____

Fecha de Inicio de Operaciones _____ Año _____

Sector al que Pertenece Comercio _____ Industria _____ Otro Sector _____

Gremiales o Asociaciones a las que pertenece

Nombre	Teléfonos	Observaciones
--------	-----------	---------------

1) _____

2) _____

Referencias Comerciales

Nombre	Teléfonos	Observaciones
--------	-----------	---------------

1) _____

2) _____

Referencias Bancarias

Nombre	Teléfonos	Observaciones
--------	-----------	---------------

1) _____

2) _____

Crédito Anterior Autorizado _____ Autorizado Qtz. _____

OBSERVACIONES

Nombre Encargado _____

Firma y Sello

Vo.Bo. Autorizado Firma y Sello

Fuente: elaboración propia.

5.4.1.4 Análisis financiero del crédito

El análisis financiero para la autorización del crédito, deberá efectuarse al tomar de base los estados financieros, aplicándoles índices de liquidez y endeudamiento.

Cuadro 8. Formulario de análisis financiero de créditos sugerido

Formulario de Análisis Financiero de Créditos

Form AFC2 No. 00001

Nombre de la Empresa _____	Código _____
Dirección Comercial _____	Teléfonos _____
Actividad de la Empresa _____	

INDICES FINANCIEROS

Concepto	Indicador	Requerido	Diferencia	Resultado
----------	-----------	-----------	------------	-----------

I. Análisis de Razones de Liquidez

a) SOLVENCIA

<u>Activo Corriente</u> _____ =
Pasivo Corriente

b) PRUEBA DEL ÀCIDO O SOLVENCIA

<u>Activo Disponible</u> _____ =
Pasivo Corriente

c) MOVILIDAD DEL ACTIVO CIRCULANTE

<u>Activo Corriente</u> _____ =
Capital contable

Vo.Bo. Autorizado

Firma y Sello

Fuente: elaboración propia

5.4.1.5 Autorización del crédito

Si el cliente cumple con todos los requisitos descritos en la solicitud de crédito, sus referencias comerciales son satisfactorias y dentro del análisis financiero se logra establecer que tiene capacidad de pago, se procederá a llenar el formulario en donde se indica el monto que se le puede autorizar.

Posterior a la reunión del departamento de créditos, la información debe ser enviada a los demás involucrados en el proceso de autorización de créditos y se debe trasladar una copia al gerente general para su conocimiento, luego se discutirá su aprobación con el comité de créditos que la gerencia de la empresa deberá conformar dado el caso.

Formulario de análisis financiero de créditos

Formulario de Análisis Financiero de Créditos		Forma C3 No. 00001
Nombre de la Empresa	_____	Código _____
Dirección Comercial	_____	Teléfonos _____
Actividad de la Empresa	_____	_____
Fecha de Inicio de Operaciones	_____	Años _____
AUTORIZACION DE CREDITO		
<p>Las personas firmantes manifiestan conocer las implicaciones y derechos legales a incurrir de no ser cierta la información que ha sido proporcionada, por lo que bajo juramento solemne y apegado a los principios de la Venta Sabida y Buena Fe y declaran que los datos consignados son verídicos, así como reconocen y aceptan expresamente que la información del presente documento pasa de pleno derecho a ser propiedad de la empresa. Por lo que la empresa puede disponer a su conveniencia. Así mismo se comprometen a actualizar a la empresa cualquier cambio o modificación a la información descrita.</p>		
_____	_____	_____
Firma Solicitante	Firma y Código del empleado responsable de la revisión de la información	Firma del Jefe de Créditos
_____	_____	_____
Autorización del Crédito		Comité de Créditos
<p>Nota: La empresa se reserva el derecho de solicitar más información para verificar variaciones al revisar la información financiera y elaborar los cuadros de análisis correspondientes.</p>		

Fuente: elaboración propia.

5.4.1.5 Resguardo de documentos

Después del análisis de créditos y la aprobación final por parte de la gerencia de la empresa, se deberá mantener toda la documentación del cliente en un archivo permanente y resguardado bajo la responsabilidad de la gerencia de ventas o créditos.

Los expedientes se deberán mantener en un lugar accesible, seguro, archivados y ordenados por número de expediente o nombre del cliente para poder efectuar las consultas necesarias sin demora, al efectuar esta última fase es necesario que se revise que el expediente contenga toda la documentación solicitada.

Para ello se implementará una guía de documentos que deberá ser firmada por la persona encargada al momento de recibir cada expediente y deberá revisar que dicho expediente esté completo de acuerdo con el procedimiento establecido y es responsabilidad de la persona encargada de la custodia que se encuentre disponible para cualquier consulta relacionada con el crédito del cliente.

5.4.1.6 Guía de documentos en expedientes de clientes

El objetivo de la guía de documentos es que el encargado de resguardar los expedientes verifique el cumplimiento de todos los requisitos que debe contener cada cliente y solicitar los documentos faltantes para cualquier consulta relacionada con los créditos, adicional deberá archivar copias de los documentos que respalden todas las transacciones comerciales a partir de la fecha de autorización del crédito, a continuación guía sugerida.

Cuadro No.09

Control de documentos de expedientes de clientes

Boleta de Control de Documentos de Clientes

Nombre de la Empresa _____ Código _____

Nombre Representante Legal _____ Nit _____

Dirección Comercial _____ Teléfono _____

Orden	Descripción	Si	No	Observaciones
-------	-------------	----	----	---------------

1	Solicitud de Crédito completa firmada y sellada	___	___	_____
2	Escritura de Constitución (Sociedad)	___	___	_____
3	Nombramiento de Representante Legal	___	___	_____
4	Patente de Comercio de Sociedad	___	___	_____
5	Patente de Comercio de Empresa	___	___	_____
6	Inscripción en el RTU (SAT)	___	___	_____
7	Recibo de agua, luz o teléfono	___	___	_____
8	Estados Financieros Certificados o Auditados	___	___	_____
9	Referencias Comerciales	___	___	_____

Nombre	Teléfonos
--------	-----------

1) No.

2) No.

10 Referencias Bancarias

Nombre	Teléfonos
--------	-----------

1) No.

2) No.

Nombre del Responsable

Puesto o cargo

Fuente: elaboración propia.

5.4.2 Clasificación de los créditos

Con el objetivo que la empresa cuente con parámetros para la autorización de los créditos, a continuación se recomienda la siguiente escala de créditos, misma que deberá ser evaluada por la gerencia de ventas, gerencia de cobros y la gerencia general para su aplicación.

Cuadro No. 10

Tabla de créditos sugerida

Monto autorizado		Días de plazo	Documento de referencia para cobro	Forma de pago	Medio de pago
De Q. 1.00 a	Q. 25,000.00	01a 30	Contraseña o factur original firmada	Efectivo, cheque, deposito en cuenta bancaria, transferencia	Convenio, Via telefonica, via correo electronico, orden judicial
De Q. 25,001.00 a	Q. 55,000.00	31a 45	Contraseña o factur original firmada	Efectivo, cheque, deposito en cuenta bancaria, transferencia	Convenio, Via telefonica, via correo electronico, orden judicial
De Q. 50,001.00 a	Q. 100,000.00	46 a 60	Contraseña o factur original firmada	Efectivo, cheque, deposito en cuenta bancaria, transferencia	Convenio, Via telefonica, via correo electronico, orden judicial
De Q. 100,001 a	Q. 200,000.00	61 a 90	Contraseña o factur original firmada	Efectivo, cheque, deposito en cuenta bancaria, transferencia	Convenio, Via telefonica, via correo electronico, orden judicial

Fuente: elaboración propia

Las cifras y plazos son sugeridos, porque dependerá del tipo de empresa de que se trate en el mercado.

La línea de crédito descrita en el cuadro anterior se debe establecer para eliminar la necesidad de revisar el crédito del cliente cada vez que efectué una compra. El análisis previo del crédito permite mantener información y evaluar a los clientes solicitantes del crédito y saber si pueden cumplir con los estándares solicitados por la empresa.

La línea de crédito descrita en el cuadro anterior se debe establecer para eliminar la necesidad de revisar el crédito del cliente cada vez que efectúe una compra. El análisis previo del crédito

permite mantener información y evaluar a los clientes solicitantes del crédito y saber si pueden cumplir con los estándares solicitados por la empresa.

5.4.3 Políticas de descuentos

Las políticas utilizadas por la empresa para motivar el pago de los clientes en el tiempo permitido de acuerdo con la línea de crédito de cada uno, ayudará a contar con efectivo en el menor tiempo posible y poder utilizarlo para cubrir las necesidades inmediatas de la empresa.

5.4.4 Descuentos por volumen de compra

Este descuento sugerido se debe aplicar a los clientes regulares cuando sus compras sean arriba del promedio de los demás, cuando pague un 60% en efectivo y el 40% restante lo cancele en el tiempo que tiene autorizada su línea de crédito, este podrá aplicarse cuando el cliente compre más de una docena de cada producto, y se le deberá efectuar un 5% sobre el saldo pendiente de pago.

Cuadro 11

Tabla de descuentos por volumen de compras.

Compras semestrales			
Clasificación	En quetzales		Descuento
Cliente A	De Q. 300,000.00	en adelante	5%
Cliente B	De Q. 200,001.00 a	Q. 300,000.00	4%
Cliente C	De Q. 100,001.00 a	Q. 200,000.00	3%

Fuente: elaboración propia.

Valores sugeridos, dependerá de la empresa que se trate.

5.4.5 Descuento por pronto pago

Este descuento sugerido le corresponderá al cliente al cancelar el crédito antes de la fecha de vencimiento que tiene autorizada su línea de crédito, inclusive se podrá aplicar con todos aquellos clientes que cumplen el pago en la fecha exacta considerar un 3% sobre el total pagado, este descuento no aplicará si el cliente no cubre la totalidad de la deuda.

5.4.6 Políticas de recargos por incumplimiento

Estas se apliquen en caso de incumplimiento en los plazos de crédito autorizados para todos los clientes, al emitir la documentación legal del crédito se debe consignar que la empresa podrá efectuar los recargos financieros, que considere necesarios sin previo aviso de acuerdo con la política establecida.

5.4.6.1 Recargo de intereses

En el convenio de autorización de créditos la empresa debe considerar sobre los recargos por intereses en caso el cliente no cumpla con el pago en los plazos establecidos en su línea de crédito, la tasa debe ser la vigente en el sistema bancario nacional para los préstamos fiduciarios.

5.4.6.2 Recargo de mora

Esta aplicará en aquellos casos en que el cliente hizo un convenio para el pago de la deuda más los intereses en determinada fecha, esta se aplique como un recargo a los intereses y se podrá aplicar hasta un 3 % sobre el total de los intereses.

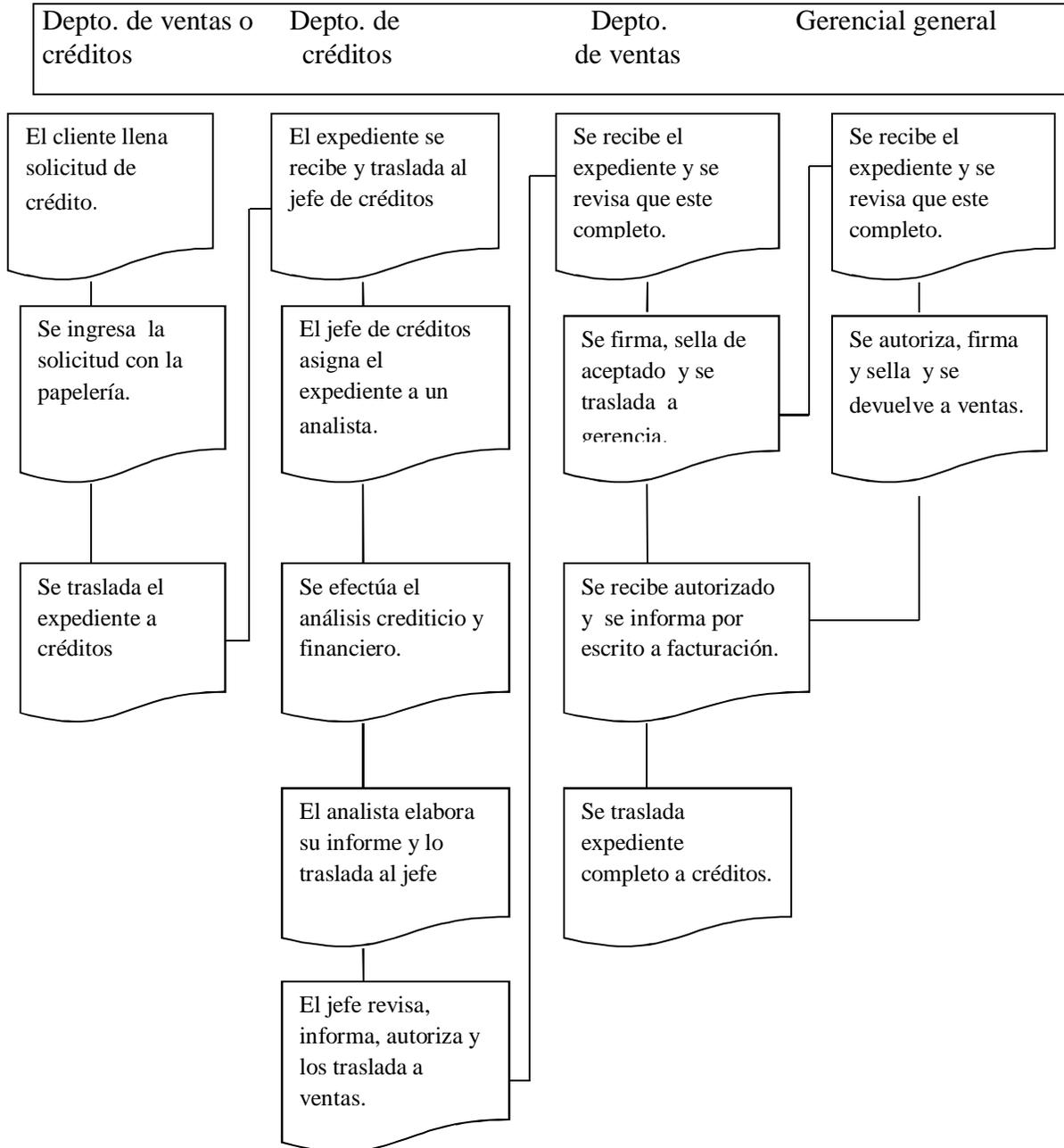
5.4.7 Flujograma sugerido para autorización de créditos a clientes

De acuerdo con la estructura existente en la empresa se establece el siguiente flujograma para la autorización de créditos.

Cuadro 12

Descripción detallada del flujograma sugerido para autorización de clientes

Formulario y procedimiento sugerido para autorización de créditos a clientes



Fuente: elaboración propia.

5.4.8 Procedimientos de control interno que e deben observar en créditos a clientes.

Procedimientos de control interno que se deben observar en créditos a clientes

Solicitud de crédito

- Llenarla con todos los datos solicitados
- Firmada por el representante legal y sellada por la empresa

Verificación de la documentación solicitada a clientes

- Patente de comercio de sociedad y empresa
- Fotocopia de escritura de constitución según sea el caso
- Fotocopia del nombramiento de representante legal
- Fotocopia de DPI del representante legal o propietario Inscripción en el Registro Tributario Unificado (RTU)

Análisis crediticio

- Referencias bancarias
- Referencias en casas comerciales
- Referencias recientes de empresas

Análisis financiero

- Aplicación de índices de liquidez
- Aplicación de índices de solvencia

Clasificación del crédito

- Por capacidad de pago
- Observar plazos de acuerdo con la tabla

Verificación de autorizaciones

- Encargado de la venta
- Gerente de ventas
- Gerente o encargado de créditos
- Gerencia general o asistente de gerencia

Archivo y resguardo

- Aplicación de la guía de documentos
- Retroalimentación de documentos emitidos en operaciones con el cliente.

5.4.9 Políticas y procedimientos de cobros a clientes

El objetivo principal del cobro es que el cliente cancele en el plazo establecido en las políticas de crédito, sin caer en mora y que los costos de la empresa sean mínimos en dicha operación. La política eficiente de cobros requiere un sistema formal de cobros que garantice el pago del crédito, ya que la falta de atención de los pagos perjudica el flujo de fondos y limita las posibilidades de crecimiento de la empresa.

Para mantener el control sobre los clientes la empresa debe implementar una serie de procedimientos para recordarles a los clientes las obligaciones que tienen con ella, este recordatorio debe ser en una forma amistosa y cordial recordar siempre que los clientes son fundamentales para las operaciones económicas. No obstante que se debe mantener una buena relación con el cliente el cobro debe efectuarse en forma seria e insistente, de acuerdo con el vencimiento de los pagos y el incremento de la morosidad.

Derivado del análisis efectuado a la empresa se estableció que existe la carencia de un sistema definido de cobro y que no existe una responsabilidad directa sobre un trabajador o funcionario, por tal motivo se plantea la siguiente propuesta.

5.4.9.1 Políticas de cobros

Las políticas de cobros son lineamientos que la administración ha establecido para cobrar a sus clientes en los plazos definidos en la autorización de créditos, su aplicación permite el cobro dentro de un período razonable y facilita hacer proyecciones sobre el ingreso de efectivo.

Para poder ejecutar las políticas de cobros en forma eficiente se debe contar con herramientas administrativas manuales, computarizadas y procedimientos claros y definidos en el área de créditos y velar por su aplicación.

Dentro de las políticas de cobros sugeridas se puede mencionar las siguientes.

Control de vencimiento de créditos

- Análisis por antigüedad de saldos
- Análisis detallado del movimiento del cliente

Llamadas telefónicas (Anexo 12)

- De satisfacción en el servicio
- De próximo vencimiento
- De cobros

Notificaciones por escrito

- Envío de avisos
- Envío de cartas de cobro

Visitas a clientes

- Recordatorio del vencimiento en forma verbal
- Entrevista con el encargado de pagos
- Entrevista con el funcionario que autoriza los pagos

Negociación de pagos

- Sugerir al cliente el pago sin recargo de intereses y mora
- Planteamiento de un plan o convenio de pagos

Procedimiento judicial

- Traslado de cuenta a despacho de abogados cargo de gastos judiciales al cliente

5.4.10 Procedimiento para cobros a clientes

Para efectuar el procedimiento de cobro la empresa debe contar con una persona designada para dicha función y un sistema establecido al considerar las políticas, para lo que se plantea la propuesta siguiente:

5.4.10.1 Llamada telefónica de satisfacción del cliente

Esta llamada debe hacerse de manera cordial con el fin de indagar sobre la satisfacción del servicio al cliente en el proceso de envío y facturación, solicitar información sobre la calidad del producto y la atención del personal de la empresa, y al tratar de garantizar la satisfacción del cliente, este procedimiento puede ser utilizado tres días después del envío o entrega de las mercaderías.

5.4.10.1 Aviso de vencimiento

Este recordatorio se puede hacer vía telefónica tres días antes del vencimiento de la obligación para con la empresa, esto le permite al cliente programar el pago y cumplir en el tiempo autorizado de acuerdo con el plazo del crédito.

5.4.10.2 Primera llamada de cobro

Se debe recurrir a una llamada telefónica con la persona que sirve de contacto en la empresa o con el encargado de autorizar los pagos con el fin de averiguar el motivo del incumplimiento, se sugiere que esta llamada se efectúe cinco días después del aviso de vencimiento.

5.4.10.3 Segunda llamada de cobro

Al efectuar esta llamada se debe negociar con el cliente y tratar de que abone a la cuenta en la fecha más cercana, ésta se puede hacer cinco días después de la primera llamada.

5.4.10.4 Segunda carta de cobro

Se debe informar al cliente la gravedad de su atraso, en esta carta se exige el pago de inmediato y se plantean las consecuencias crediticias y legales por el incumplimiento del pago.

5.4.10.5 Tercera llamada de cobro

En esta se debe explicar al cliente que es la última oportunidad para efectuar el pago atrasado antes que se efectúan acciones judiciales a través de la empresa o por medio de un despacho de abogados, se trata de explicarle los beneficios de efectuar el pago en forma inmediata, efectuar algún convenio de pago. Esta llamada se debe efectuar quince días después de haber enviada la segunda carta de cobro

5.4.10.6 Última carta de cobro

En esta carta se confirma el acuerdo al que se llegó en la tercera llamada de cobro y se exige el cumplimiento del pago, recordándole al cliente que si no existe el pago comprometido se

procederá por la vía judicial, esta carta se debe enviar siete días después de la tercera llamada de cobro.

5.4.10.7 Visita al cliente

Como última instancia el gerente de ventas debe efectuar una visita al cliente para solicitar el pago, y tomar en consideración llegar a algún acuerdo que favorezca a ambas partes, de lo contrario debe informarle que se procederá a trasladar el cobro por la vía judicial.

5.4.10.8 Traslado del expediente para cobro judicial

Luego de visitar al cliente sin conseguir el pago el gerente de ventas debe trasladar el expediente al abogado para que agote el cobro.

5.4.10.9 Cobro del abogado de la empresa

Si al visitar al cliente no se llega a ningún acuerdo sobre el pago del crédito el gerente de ventas debe trasladar el expediente al abogado de la empresa o al bufete encargado de las cuentas morosas, al recibir el expediente deberán llamar al cliente indicándole que aun tiene tiempo para efectuar el pago sin iniciar el proceso por la vía judicial

5.4.10.10 Inicio del proceso judicial

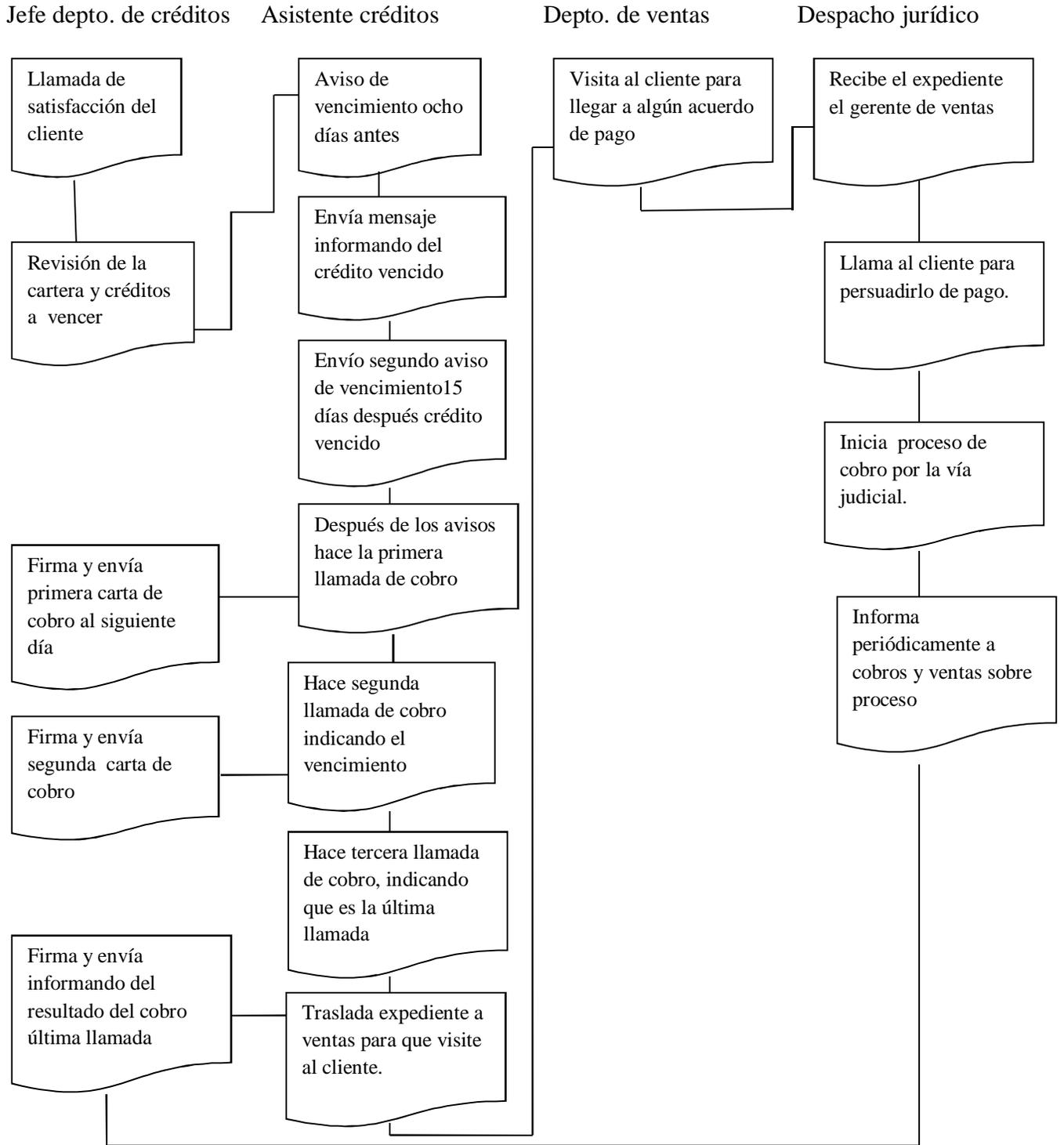
Este deberá ser iniciado por el abogado de la empresa o el despacho que se encargará del cobro de la cartera morosa, luego de haber agotado el cobro administrativo, se cargan los gastos a la cuenta del cliente.

5.4.10.11 Informe periódico sobre el proceso judicial

El encargado de créditos deberá mantener un estricto control sobre los expedientes de la clientes morosos que se encuentren en proceso judicial que le hayan sido entregados al bufete de abogados encargado del proceso de las cuentas morosas, y debe solicitar a través de un informe mensual, sobre el avance de cada proceso al gerente de ventas, encargado créditos y gerente general.

Cuadro 13

Flujograma sugerido para cobro de clientes / Procedimiento para el cobro de clientes



Fuente: elaboración propia.

5.4.11 Procedimientos de control interno que se deben observar en cobros a clientes

Revisión periódica de vencimiento de créditos

- Revisión semanal de vencimientos
- Informes detallados sobre vencimientos

Análisis de la cartera por antigüedad de saldos

- Reportes mensuales
- Informes sobre análisis por antigüedad de la cartera

Análisis detallado del movimiento de cada cliente

- Reporte detallado de facturación y pagos de cada cliente informes sobre el movimiento de cada cliente.

Envío de estados de cuenta

- Impresión de estados de cuenta antes del vencimiento entrega en forma oportuna al cliente.

Envío de recordatorios

- Aplicación de envíos de acuerdo con las políticas establecidas confirmar de recepción de los recordatorios

Llamadas telefónicas

- Verificar si fueron efectuadas las llamadas en los tiempos establecidos
- Constancias de llamadas, fecha, hora, nombre de quien la efectuó

Envío de cartas de cobro

- Verificar si fueron enviadas en los tiempos establecidos, si fueron firmadas y selladas.
- Firmas de recepción del cliente

Revisión de convenios de pago

- Revisión de los documentos legales
- Cumplimiento en los pagos
- Verificación de la cancelación total

Traslado de expedientes al bufete de abogados

- Constancias de entrega de expedientes
- Llamadas de cobro del abogado
- Documentación del proceso judicial

Informe mensual sobre los procesos judiciales

- Reporte que indique el avance del proceso
- Reporte de cobros efectuados
- Verificación del traslado de efectivo

5.5 Programa de implementación

El programa de implementación debe realizarse con todos los colaboradores que participan en el proceso, a efecto de que todos conozcan cuáles serán las políticas, procedimientos y mecanismos de control interno que se desean implementar dentro de la compañía, y con ello contar con una cartera de cuentas por cobrar sana.

En conjunto con la gerencia se realizarán las capacitaciones para las áreas involucradas para dar a conocer la propuesta que ayudara a tener un mejor control de este rubro.

5.5.1 Sesiones para la capacitación

La capacitación tendrá una duración de 15 horas, en cuatro sesiones de tres horas diarias.

5.5.2 Capacitación para el departamento de ventas, crédito y cobros.

El programa de capacitación comprenderá los aspectos siguientes:

- a) Se dará a conocer en forma general al personal de los departamentos involucrados, las políticas, procedimientos y controles internos diseñados para el control de la cartera.
- b) Se le darán a conocer las herramientas elaboradas para el proceso de solicitud y aprobación de créditos a los clientes, y para el análisis financiero que se hará para la autorización de los mismos.
- c) Se darán a conocer las guías para el resguardo y custodia de las facturas que respaldan las deudas de los clientes.
- d) Se presentarán los procedimientos de control interno a observar en el proceso del crédito, como de la cobranza.

5.6 Presupuesto de la propuesta

La propuesta no tendrá costo económico, ya que solo consiste en procesos que los involucrados deben desarrollar y aplicar con la dirección y seguimiento de la gerencia.

Las actividades se segregaran entre los participantes y se designara responsabilidades a cada uno para luego revisar avances.

5.6.1 Recursos humanos

La empresa cuenta con los colaboradores involucrados quienes realizaran el proceso de implementación, entre ellos el persona de cuentas por cobrar, ventas y la gerencia que le dará seguimiento por medio de quien delegue para medir el avance.

5.6.1 Recursos materiales

La empresa cuenta con los recursos informáticos adecuados para poder implementar la propuesta, un sistema que puede llevar el control de las políticas y procedimientos.

Referencias

1. Ettinger, R. (1995), *Créditos y Cobranzas*, 10° ed. Prentice Hall, Inc. México
2. Holmes, A. W., C.P.A., (1987), *Auditoría Principios y Procedimientos*, 2° ed. en español, Editorial Hispanoamérica, S.A. de C.V., México D.F.
3. Koontz H., &Weihrich, H. (2005), *Administración una Perspectiva global*, Mc Graw Hill, 12° ed. México D.F.
4. Ley de Actualización Tributaria (Decreto No. 10-2012) y su Reglamento.
5. Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)
6. Normas Internaciones de Información Financiera (NIIF)
7. Patón, W. A (1987) *Manual del Contador I y II*, 2° ed. en español Unión Tipográfica Editorial Hispano América S.A de C.V., México D.F.
8. Theodore M. y Jerry L. T. (2001). *Evaluación y Juicio del auditor en Relación con el Control Interno Contable*. 4° ed. Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.
9. Whittington, O. Ray; Pany, Kurt. (2005) *Principios de Auditoría*. 14° ed. McGraw Hill, México, D.
10. Ley Contra el Lavado de dinero u otros Activos (Decreto No. 67-2001 del Congreso de la República de Guatemala) y su Reglamento (Acuerdo Gubernativo 118-2002).

Anexos

Anexo 1.

Cuestionario gerencia de ventas

1. ¿Cuenta el área de ventas con planes a corto, mediano y largo plazo?

Si___ No___

2. ¿Hay políticas de crédito que indiquen límite, condiciones, descuentos por volumen, pronto pago, cancelación de crédito y/o cuentas incobrables, autorización de créditos y registro?

Si___ No___

3. ¿Describa brevemente como se autorizan los créditos actualmente?

4. ¿Considera adecuado el sistema actual de cobro?

Si___ No___

5. ¿Se lleva un control del estado de cuenta de cada uno de los clientes?

Si___ No___

6. Con que frecuencia se revisan y analizan los saldos pendientes de cobro?

30 días

60 días

90 días

120 días o más

7. ¿Tienen expediente cada uno de los clientes?

Si___ No___

8. ¿Cuáles son las políticas en cuanto al tiempo de no pago para registrar como incobrables?

9. ¿Quién autoriza los créditos y cuáles son los requisitos para concederlos?

10. ¿Cuáles son los plazos para el otorgamiento de créditos?

30 días

60 días

90 días

Más Cuánto

Fuente: elaboración propia.

Anexo No. 2
Cuestionario
Créditos y cobros

1	¿Están establecidas políticas de crédito en cuanto a:				
	a) Límite?	Si	No	¿Por qué?	
	b) ¿Condiciones de pago?	Si	No	¿Por qué?	
	c) ¿Descuentos por volumen?	Si	No	¿Por qué?	
	d) ¿Pronto pago?	Si	No	¿Por qué?	
	e) ¿Cancelación de crédito?	Si	No	¿Por qué?	
	f) ¿Autorizaciones de crédito?	Si	No	¿Por qué?	
	g) ¿Registros?	Si	No	¿Por qué?	
2	¿Conoce la rotación de su cartera?	Si	No	¿Por qué?	
3	¿Cuál ha sido el porcentaje de cuentas incobrables en función de las ventas?				
4	¿Es adecuado el sistema de cobranza?	Si	No	¿Por qué?	
5	¿Quién realiza las investigaciones de crédito?				
6	¿Cómo dan a conocer los resultados?				
7	¿Se lleva un registro detallado de los documentos por cobrar y se confrontan con los saldos de contabilidad?	Si	No	¿Por qué?	
8	¿Se producen listas con los estados de cuenta de cada uno de los clientes	Si	No	¿Por qué?	
9	¿Se envían estados de cuenta a los clientes?	Si	No	¿Por qué?	
10	¿Se clasifican las cuentas por antigüedad de saldos?	Si	No	¿Por qué?	

Fuente: elaboración propia.

Anexo No. 3

Entrevista

1	¿Cuenta la empresa con misión?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
	¿Por qué?				
2	¿Cuenta la empresa con visión?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
	¿Por qué?				
3	¿Tiene la empresa plan estratégico?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
	¿Por qué?				
4	¿Cuenta la empresa con políticas escritas?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
	¿Por qué?				
5	¿Cuáles son los objetivos generales de la empresa?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
	¿Por qué?				
6	¿Si la respuesta es sí, están por escrito y lo saben todos los colaboradores?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
	¿Por qué?				
7	¿Cómo evalúan los resultados de la empresa?				
	Describalos :				
8	¿Cuenta la empresa con organigrama?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
	¿Por qué?				
9	¿Existen manuales de organización?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
	¿Por qué?				
10	¿Coincide la organización formal con la funcional?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
	¿Por qué?				

Fuente: elaboración propia.