

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



Diseño e implementación de una adecuada estructura de control interno en el departamento de créditos de la empresa Comercial Mayorista Ferretero el Martillo, S.A., que permita la recuperación oportuna de la cartera por la incidencia financiera que representa en el capital de la empresa

(Tesis de Licenciatura)

Mario Roberto Flores Hernández

Guatemala, julio de 2016

Diseño e implementación de una adecuada estructura de control interno en el departamento de créditos de la empresa Comercial Mayorista Ferretero el Martillo, S.A., que permita la recuperación oportuna de la cartera por la incidencia financiera que representa en el capital de la empresa

(Tesis de Licenciatura)

Mario Roberto Flores Hernández

Licenciado Mario Alfonso Chen Luna (**Asesor**)
M. Sc. Mario Alfredo Salazar Marroquín (**Revisor**)

Guatemala, julio de 2016

Autoridades De 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 Facultad De Ciencias Económicas

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.ACCA.CPA.A02-PS.062.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 04 DE JULIO DE 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciado Mario Chen

Revisor: Licenciada Mario Salazar

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

Tesis titulada: "Diseño e implementación de una adecuada estructura de control interno en el departamento de créditos de la empresa comercial mayorista Ferretero el Martillo, S.A., que permita la recuperación oportuna de la cartera por la incidencia financiera que representa en el capital de la empresa"

Presentada por: Mario Roberto Flores Hernández

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

En el grado de: Licenciado.



M. Sc. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 2 de mayo de 2016

Licda. Lucrecia Cardoza
Universidad Panamericana
Facultad Ciencias Económicas

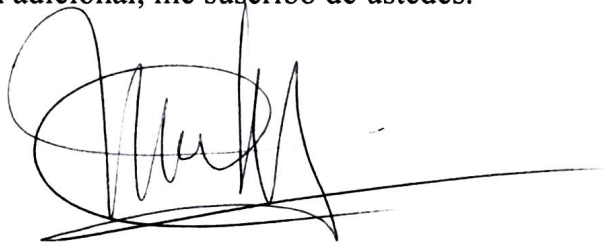
Estimada Licenciada:

En relación al trabajo de Tutoría de tesis del tema **“Diseño e implementación de una adecuada estructura de control interno en el departamento de créditos de la empresa comercial mayorista Ferretero el Martillo, S.A., que permita la recuperación oportuna de la cartera por la incidencia financiera que representa en el capital de la empresa”** realizado por Mario Roberto Flores Hernández, carné N° 201506927, estudiante de la Carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la tutoría del mismo observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

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

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

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mario Alfonso Chen', with a long horizontal flourish extending to the right.

Licenciado: Mario Alfonso Chen
Colegiado No. 2790

Guatemala, 25 mayo de 2016

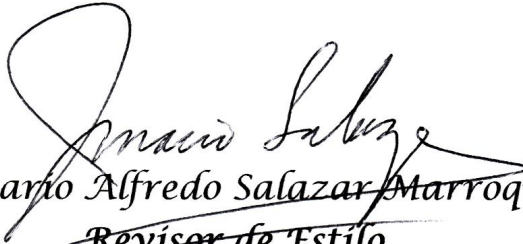
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Informe de Tesis, con el tema, **Diseño e implementación de una adecuada estructura de control interno en el departamento de créditos de la empresa Comercial Mayorista Ferretero el Martillo, S.A. que permita la recuperación oportuna de la cartera por la incidencia financiera que representa en el capital de la empresa** realizado por **Mario Roberto Flores Hernández**, con Carné No. 201506927 estudiante de la carrera de Licenciatura de en Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen de Competencias Profesionales (ECP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en el informe de Tesis.

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


Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor de Estilo

Dedicatoria

- A Dios:** Por ser el que guía mi vida
- A mi familia:** Por ser mi razón de ser y mi inspiración para seguir adelante
- A mis compañeros:** Por el apoyo prestado durante los estudios
- A la Universidad:** Por prepararme, y permitirme obtener el título de licenciatura
- A mis amigos:** Por ser parte de mi vida y apoyo en mis decisiones
- A mis catedráticos:** Por sus enseñanzas
- A mi tutor:** Por su apoyo a la realización de este proyecto

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1 Marco Conceptual	
1.1 Antecedentes de la empresa	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Pregunta de investigación	4
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Objetivos de la investigación	5
1.6 Alcances y límites	5
Capítulo 2 Marco Teórico	
2 La empresa comercial	7
2.1 Distribución logística y comercial	8
2.2 Cartera de créditos	8
2.2.1 Crédito	8
2.2.2 Crédito comercial	9
2.2.3 Riesgo del crédito empresarial	9
Capítulo 3 Marco metodológico	
3.1 Tipo de investigación	12
3.2 Sujeto de investigación	12
3.3 Instrumentos de medición	12
3.4 Diseño de investigación	13
3.5 Cronograma de actividades	15
Capítulo 4 Resultados de la Investigación	
4.1 Muestreo	16
4.1.1 Sujetos	16
4.1.2 Población muestra	16
4.1.3 Instrumentos	17
4.2 Presentación de resultados	18

4.2.1 Control interno	18
4.2.2 Análisis información financiera	24
4.3 Entorno fiscal	34
4.4 Aplicación de Normas Internacionales de Auditoría	44
Capítulo 5 Propuesta de Solución	
5.1 Introducción	46
5.2 Justificación	46
5.3 Objetivos de la propuesta	47
5.4 Desarrollo de la propuesta	47
5.5 Programa de implementación	55
5.6 Presupuesto de la propuesta	57
Conclusiones	58
Recomendaciones	60
Referencias	61
Anexos	62

Lista de gráficas

Gráfica 1 Diagrama de causa y efecto	3
Gráfica 2 Antigüedad de saldos	31
Gráfica 3 Confirmación de saldos	32
Gráfica 4 Satisfacción de saldos	33
Gráfica 5 Solicitud de crédito	50
Gráfica 6 Flujograma de apertura de créditos	54
Gráfica 7 Flujograma de implementación	56

Lista de cuadros

Cuadro 1 Análisis FODA	14
Cuadro 2 Cronograma de trabajo	15
Cuadro 3 Sobre los objetivos	18
Cuadro 4 Sobre la planeación	19
Cuadro 5 Sobre el entorno	20
Cuadro 6 Sobre la organización	20
Cuadro 7 Del control interno	21
Cuadro 8 Del personal	22
Cuadro 9 De las ventas	22
Cuadro10 Recursos financieros	23
Cuadro 11 De la informática	24
Cuadro 12 Estado de situación financiera	25
Cuadro 13 Estado de resultados	29
Cuadro 14 Análisis de antigüedad de saldos	31
Cuadro 15 Confirmación de saldos	32
Cuadro 16 Satisfacción de saldos	33

Resumen

El presente informe se realizó en la empresa comercial mayorista Ferretero el Martillo, S.A. una empresa que se dedica a la comercialización de productos ferreteros en toda la República, a través del mayoreo, sus principales clientes son las ferreterías establecidas en el interior de la República.

Se realizó un diagnóstico integral de la empresa, para la preparación del informe, adicionalmente se detectó mediante un análisis FODA, las áreas críticas y más importantes, al ser aceptado el diagnóstico por la empresa se propuso que el área crítica a evaluar sería la cartera de créditos por el monto que representa en función de las operaciones de la empresa.

Se elaboró el anteproyecto, en el cual se expuso toda la problemática de la investigación, adicionalmente la teoría relacionada con las empresas comerciales, y el área de cuentas por cobrar y su importancia en las operaciones financieras de una empresa.

La investigación se realizó por medio de entrevistas, cuestionarios, observación, donde participaron todas las personas involucradas en la recuperación de la cartera de créditos de la empresa. Con la información recopilada, se efectuó un análisis en donde se puede observar a través de cuadros, gráficas, estadísticas, cuestionarios, las deficiencias existentes por la falta de un departamento de créditos en la empresa y políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar.

Al tener un análisis de la situación actual de las cuentas por cobrar de la empresa, y en función del tamaño y capital de la empresa, se emitió propuesta, la cual se basa en aspectos sencillos pero básicos que deben ser implementados de inmediato. Esta propuesta está diseñada en tres aspectos importantes que son:

- ✓ Creación del departamento de créditos.
- ✓ Implementación de políticas de créditos.

- ✓ Aplicación de procedimientos.

El riesgo de no recuperar las cuentas en su momento, va afectando paulatinamente el crecimiento de las operaciones de la empresa, resta capacidad de inversión a corto plazo, y lo más importante es que puede terminar en pérdidas de capital.

Introducción

La empresa comercializadora de productos ferreteros El Martillo, S.A., efectúa el total de sus ventas al crédito, que ascienden a un promedio mensual de un millón quinientos mil quetzales (Q 1,500,000.00) esto constituye un riesgo importante, ya que por el giro del negocio, la cartera constituye el activo más importante siendo el cincuenta y ocho por ciento del total del activo (58 %), los créditos están soportados únicamente por la factura cambiaria, como documento legal exigible de cobro.

La carencia de adecuadas políticas, procedimientos, gestión en la recuperación de cuentas por cobrar y la carencia de elementos de análisis en la autorización de los créditos, ponen en riesgo el capital de la empresa.

La cartera de créditos de Comercial Mayorista Ferretero el Martillo, S.A. asciende a dos millones seiscientos sesenta mil quetzales (Q 2, 660,000.00) que está repartido en un mil quinientos clientes. La empresa vende al crédito, y de la oportuna recuperación de la cartera depende el cumplimiento de sus obligaciones financieras de corto plazo, el análisis de los procedimientos, controles, gestión de cobro, otorgamiento de créditos y evaluación de la estructura actual, son de importancia alta para la empresa, para evitar riesgos de incobrabilidad.

El objetivo del trabajo es reestructurar la gestión de la cartera de créditos, desarrollar adecuadas políticas para la recuperación de cuentas por cobrar, implementando los controles, procedimientos, que permitan minimizar los riesgos de pérdidas de capital.

El aporte que se espera lograr, es entregar una propuesta a implementar, analizando la situación actual de la cartera, y todo su entorno, y una solución para la recuperación de las cuentas por cobrar, creando el departamento de créditos y determinando políticas y procedimientos en la empresa.

Capítulo 1

Marco Conceptual

1.1 Antecedentes de la empresa

La empresa donde se desarrollará el proyecto es Comercial Mayorista Ferretero el Martillo, S.A. de nombre Comercial COMARTILLOSA, surgió en el año dos mil once, fue creada con el objeto de comercializar productos ferreteros al mayoreo dentro del territorio Guatemalteco. Se dedica a la importación de productos de países Como México, Costa Rica, China, Taiwán, y compras locales en Guatemala, y su redistribución en todos los departamentos de la república de Guatemala.

Dentro de su estructura legal, cuenta con acta de constitución de Sociedades Mercantiles, Donde se especifica el capital pagado, capital suscrito, monto de las acciones, entre otras. Cuenta con registro Tributario Unificado, debidamente actualizado en la SAT, patente de comercio y sociedades mercantiles autorizadas en el registro mercantil. Se pudo verificar físicamente la existencia de todos estos documentos. El domicilio Fiscal de la empresa está registrado en villa Nueva, sin embargo, el domicilio de las instalaciones está ubicado en Zona 7 de ciudad de Guatemala.

Sus clientes potenciales son todas las ferreterías establecidas dentro del territorio guatemalteco. Para ello cuenta con personas especializadas y con experiencia en el ramo ferretero, para llevar a cabo la comercialización.

La visión es ser la empresa líder en la distribución de productos ferreteros al mayoreo en Guatemala.

La misión es lograr su crecimiento a través de una relación integral con sus clientes, llevándoles productos líderes que reúnan las características de calidad y precio. Para que ellos obtengan mejor ganancia, y tener la satisfacción plena de los consumidores.

El objetivo que se han trazado es posicionar la marca de herramientas Troya Tools, para ser identificados en el mercado, y que permita esta ser una ventaja competitiva.

1.2 Planteamiento del problema

La empresa comercializadora de productos ferreteros El Martillo, S.A., efectúa el total de sus ventas al crédito, que ascienden a un promedio mensual de un millón quinientos mil quetzales (Q 1, 500,000.00) esto constituye un riesgo importante, ya que por el giro del negocio, la cartera constituye el activo más importante siendo el cincuenta y ocho por ciento del total del activo (58%), los créditos están soportados únicamente por la factura cambiaria, como documento legal exigible de cobro. Y de la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar, se depende poder cumplir con el presupuesto financiero, como son pagos a proveedores locales y del exterior, planillas, impuesto, entre otros. Por lo que la mala administración de la cartera y el atraso en las cuentas por cobrar, significa un riesgo alto para la operación de la empresa.

Actualmente la empresa no cuenta con departamento de créditos, políticas y procedimientos establecidos, únicamente han sido notificadas por la Gerencia forma verbal a los clientes y vendedores.

De acuerdo a la problemática presentada se detectaron las siguientes causas que llevan a un atraso en la recuperación de las cuentas por cobrar:

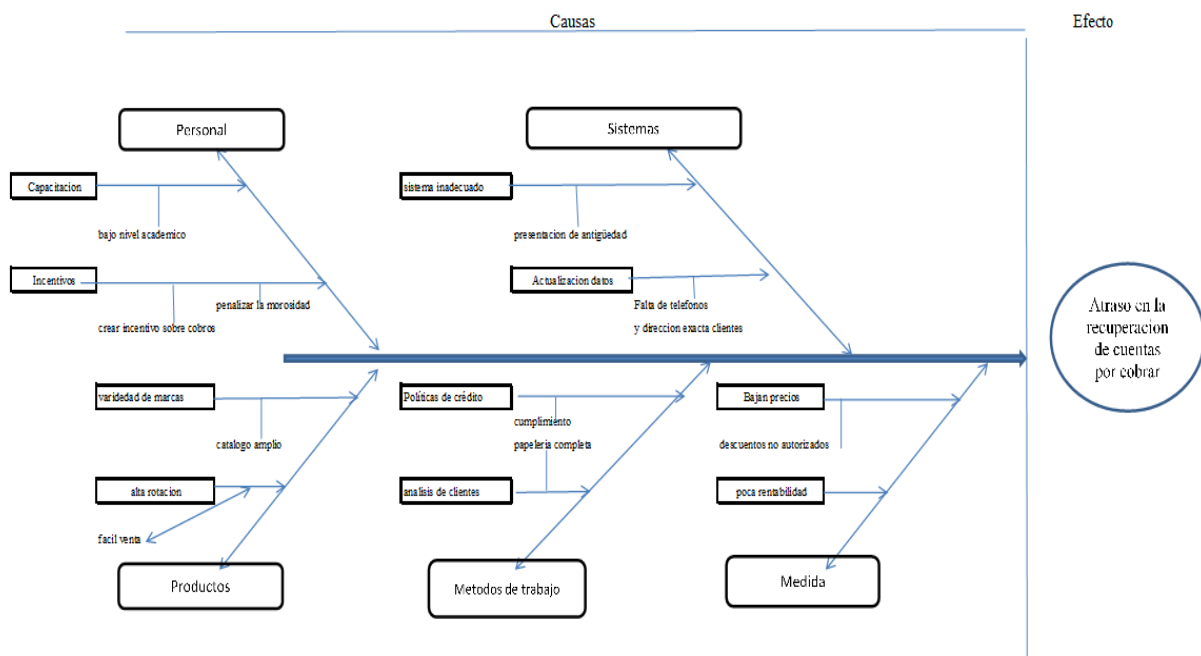
- ✓ El Personal de ventas es el encargado de efectuar los cobros a clientes, los vendedores no poseen una capacitación adecuada de métodos de cobranza, es personal con experiencia pero no tiene nivel académico. Adicionalmente no se les penaliza por el atraso de los clientes, y no existe una política clara de incentivos para el cobro.
- ✓ La empresa distribuye variedad de marcas y productos de alta rotación, adicionalmente es un portafolio amplio, lo cual genera ventas atractivas, motivo por el cual la cartera se mantiene estática en función de su valor total.
- ✓ El sistema informático es bastante modernos, pero se necesita una actualización de los reportes para que sean más fácil de analizar las antigüedades de saldos y movimientos de

clientes, como la actualización de datos de los clientes como lo son los teléfonos, direcciones, nombres de los propietarios.

- ✓ Las políticas de trabajo creadas, para los clientes están establecidas por la Gerencia, sin embargo, es necesario una implementación del departamento de créditos, que permita tener papelería completa de los clientes, y a nuevos clientes solicitarles que cumplan con los requisitos propuestos para autorizar línea de crédito con la empresa.
- ✓ En relación a las medidas a tomar en las ventas de productos para que faciliten la recuperación de la cartera, es importante generar incentivos a los clientes para su pronto pago, como descuentos, bonificaciones, promociones.

A continuación se presenta diagrama de causa y efecto

Gráfica 1
Área de cuentas por cobrar
Diagrama de causa y efecto



Fuente: Elaboración propia.

1.3 Pregunta de investigación

¿Es la ausencia de adecuadas políticas, procedimientos, gestión en la recuperación de cuentas por cobrar y la carencia de elementos de análisis en la autorización de los créditos en comercial mayorista ferretero el Martillo, S.A., lo que provoca atraso en la recuperación de cuentas por cobrar?

1.4 justificación de la investigación

La cartera de créditos de comercial mayorista ferretero el Martillo S.A. es de dos millones seiscientos sesenta mil quetzales (Q 2, 660,000.00) representa el cincuenta y ocho por ciento del total de sus activos, que está repartido en un mil quinientos clientes. El total de las ventas son al crédito y de la recuperación oportuna de la cartera depende el cumplimiento de sus obligaciones financieras de corto plazo, le damos prioridad sobre el área de inventarios que tiene un valor de un millón doscientos mil quetzales (Q 1,200,000.00) que representa el veintiséis por ciento de sus activos, aunque esta última es importante, existen aspectos particulares del producto ferretero que no ponen en riesgo su caducidad, ya que no se arruina por el tipo de material, normalmente es de alta rotación, a diferencia de la recuperación de la cartera de créditos, en el mercado ferretero se manejan muchos cheques pre fechados, y algunos clientes están acostumbrados a dar cheques sin fondos, lo que hace que el cobro sea complicado, el perfil de estos clientes es bajo, en muchos casos no están bien establecidos legalmente, y adicionalmente no tienen el soporte económico para cubrir deudas mayores, tampoco el nivel tecnológico de controles de rentabilidad de sus negocios, la implementación de los procedimientos, controles, gestión de cobro, otorgamiento de créditos y evaluación de la estructura actual de las cuentas por cobrar son de importancia mayor para la empresa. Se espera tener el alcance adecuado y entregar una propuesta a la medida.

1.5 Objetivos de la investigación

Reestructurar la gestión de la cartera de créditos.

1.5.1 Objetivo general

Implementar una adecuada estructura en la recuperación de las cuentas por cobrar, creando controles, procedimientos y políticas, que permitan minimizar los riesgos de pérdidas de capital.

1.5.2 Objetivos específicos

- Evaluación del control interno, para reforzar los controles en los procesos de autorización de los créditos.
- Reestructuración de los procedimientos de recuperación de la cartera.
- Análisis de la cartera atrasada, y el impacto financiero que tiene en la empresa.

1.6 Alcances y límites

1.6.1 Alcances

Este proyecto desarrollará durante el último trimestre del año dos mil quince, en la ciudad de Guatemala, en la veinte calle, treinta y tres guion cuarenta y tres zona siete, villa linda dos, los recursos físicos que se utilizarán son las instalaciones de la empresa.

1.6.2 Límites

El tiempo que se tiene para desarrollarlo es corto, y este proyecto abarcara el área más importante para la empresa, por lo cual se tendrán que tomar muestras de la cartera, ya que aproximadamente

son un mil quinientos clientes. Adicionalmente se utilizará un nombre ficticio a requerimiento de la empresa.

Capítulo 2

Marco Teórico

2. La empresa comercial

De acuerdo con Moto y Miguel (1998)

En tiempos pasados la mayoría de las organizaciones económicas más avanzadas obtenían la materia prima directamente de las fuentes de abastecimiento; sin embargo, en la actualidad la relación productor-consumidor es más compleja; por lo tanto, la empresa comercial surge debido al desarrollo social. Debido a lo anterior, nacen los intermediarios entre los productores y los consumidores para facilitar el tránsito de los productos, denominada “Comerciante”; quien es “La persona que pone las mercancías a disposición de los consumidores en los lugares mismos en que éstos las necesitan”, a cambio de este servicio obtienen una ganancia denominada lucro (pág. 11).

A continuación Moto y Miguel añaden sobre empresas comerciales.

Al analizar ambos conceptos se observa la congruencia entre los antecedentes y los conceptos citados de esta forma se concluye que: las empresas comerciales son las organizaciones intermediarias dedicadas a la compra-venta de productos, con el objetivo de facilitar el alcance de estos bienes a los consumidores y así obtener una ganancia.

Este sector es muy importante, porque ayuda a la regulación de la producción, como un método eficaz para estabilizar los precios y para facilitar a los consumidores su adquisición en forma mediata y fácil. (pág. 11)

A respecto tomando en cuenta la evolución de la empresa Rodríguez (2010) propone

La evolución histórica de la empresa mantiene relación estrecha con los pueblos, los diversos tipos de empresas presentados a través de los siglos son resultado de las necesidades económicas

y sociales de la humanidad en diversas etapas que constituyen su etapa hacia formas de progreso más adecuadas (pág. 2)

Rodríguez añade

Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, consecuencia de revoluciones o guerra han tenido siempre incidencia directa o inmediata en las empresas industriales, comerciales o de servicio, provocando importantes cambios en los conceptos de propiedad pública y privada y de trabajo y acción estatal que se han reflejado de manera invariable en su forma de organización y constitución jurídica y económica (pág. 2)

2.1 Distribución logística y comercial

“La logística se ocupa del proceso de planificación, operación y control del movimiento de almacenaje de las mercancías, así como los servicios e información asociados” (Bastos Bourbeta, 2007, p. 1)

“En el mundo empresarial, la logística pretende manejar el flujo de los productos desde el origen, hasta la entrega al consumidor final, determinando cómo y cuándo movilizar determinados recursos, hacia los puntos donde resulta necesario el suministro” (Bastos Bourbeta, 2007, p. 2)

2.2 Cartera de créditos

2.2.1 Crédito

De acuerdo a Martínez Croll (2006)

Término utilizado en el comercio y finanzas para referirse a las transacciones que implican una transferencia de dinero que debe devolverse en cierto tiempo, por tanto, el que transfiere el dinero

convierte en acreedor y el que recibe el dinero en deudor, los términos crédito y deuda reflejan una misma transacción desde dos puntos de vista contrapuestos, finalmente el crédito representa el cambio de riqueza presente por riqueza futura. (pág. 15)

2.2.2 Crédito comercial

De acuerdo a V. Horne, y Wachowics (2002)

Las ventajas del crédito comercial, las compañías tienen que aprovechar con el costo de un posible descuento en efectivo, los castigos potenciales por demoras en los pagos, el costo de oportunidad inherente al deterioro de su reputación crediticia, y el posible incremento de precio de venta que impongan los proveedores. Tiene algunas ventajas como financiamiento a corto plazo. Tal vez lo más importante sea su disponibilidad. Las cuentas por pagar de la mayoría de empresas son una forma permanente de crédito, no es necesario solicitar formalmente el financiamiento, ya está ahí, conforme se pagan las viejas cuentas y se realizan nuevas compras, las nuevas cuentas por pagar reemplazan a las antiguas, y en consecuencia varía el monto de financiamiento en créditos comerciales (pág. 292)

2.2.3 Riesgos del crédito empresarial

2.2.3.1 Que es el riesgo empresarial

Pérez (2009)

El riesgo empresarial se define como la probabilidad de que ocurra un suceso que impida tener el resultado deseado en la realización de un negocio, dicho de otra forma riesgo es la contingencia de sufrir una pérdida económica en el desarrollo de cualquier tipo de actividad empresarial que en teoría debería suponer la obtención de un lucro (pág. 37)

Pérez añade

Un principio fundamental es que el riesgo del crédito empresarial, aparece ante cualquier operación con pago diferido y persiste hasta que sea cobrado íntegramente el importe de la venta. Las únicas ventas que no presentan un riesgo de crédito son aquellas que se realizan al contado en sentido estricto, a saber, que se realizan con dinero en efectivo simultáneamente a la entrega de la mercadería o el bien. Cualquier otra modalidad de pago, incluso los denominados contados comerciales, supone la aparición de un riesgo de crédito, es decir existe la contingencia del cumplimiento de la obligación de pagos por parte del cliente. Los riesgos del crédito empresarial son los derivados de las posibles pérdidas que la empresa pueda tener si ocurren algunos de los tres supuestos siguientes (pág. 40)

- ✓ No poder cobrar nunca Los créditos otorgados
- ✓ Cobrar los créditos con retraso
- ✓ Cobrar finalmente menos importe que el monto facturado.

La prevención del riesgo del crédito empresarial, Pérez anota que

Como norma general antes de conceder un crédito comercial, la empresa tiene que evaluar el grado de posibilidad de hacer efectivo el cobro de la operación al vencimiento, discriminando los clientes que no están cualificados para recibir un crédito, no obstante en la práctica es imposible descartar a todos los posibles clientes insolventes y morosos; ya que mediante una buena gestión del riesgo solo se puede conseguir el cobro de un elevado porcentaje de los créditos pero no es posible garantizar el buen fin de todos los créditos concedidos (pág. 41)

Los riesgos del crédito comercial derivados de los incrementos de las cuentas de clientes, Pérez detalla

Hay que tener en cuenta que las cuentas de clientes a cobrar representan un importante empleo de recursos a corto plazo, por consiguiente el volumen total de créditos comerciales que puede

conceder una empresa viene condicionado por su propia estructura financiera y sus posibilidades de obtener recursos financieros a corto plazo para refinanciar las cuentas de clientes. Un incremento de la masa patrimonial del realizable provocada por un aumento de las cuentas de clientes pendientes de cobro supone para la empresa la necesidad de obtener mayores fondos que le permitan financiar esta masa del activo circulante. Esta circunstancia implica un coste financiero adicional para la empresa y por otro lado impide que los recursos utilizados para financiar las cuentas de clientes puedan ser usados para otros fines más rentables para la compañía (pág. 47)

2.2.3.2 Los costes del crédito empresarial

El crédito otorgado a los clientes provoca a las empresas, cuatro tipos de costes, Pérez anota

- ✓ Las pérdidas directas provocadas por los créditos incobrables
- ✓ El coste de los recursos utilizados en la financiación de los créditos de clientes durante el tiempo transcurrido desde la venta hasta el cobro de la transacción comercial.
- ✓ Los gastos de gestión, en este rubro entran los costes administrativos de la gestión y control de las cuentas de clientes, los costes originados por la tramitación de los diferentes medios de pago, los gastos de cobranza, los costes de la gestión de cobro y los producidos por las gestiones recuperadoras.
- ✓ Los costes derivados de la prevención y cobertura de los riesgos de crédito. (pág. 49)

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

- La investigación será cuantitativa, se espera obtener resultados medibles financieramente.
- Explicativa, por el nivel de profundidad que se pretende lograr.
- Documental, utilizando datos primarios.

3.2 Sujeto de investigación

Comercial mayorista ferretero El Martillo, S.A. es una empresa que se dedica a la comercialización al por mayor de productos ferreteros, no tiene sala de ventas, únicamente vende a ferreterías en todo el país, el área que estará involucrada son las cuentas por cobrar, en donde abarca al departamento de créditos, y alcanza al departamento de ventas porque a través de ellos se efectúa el cobro. Las personas involucradas son el encargado de Créditos, el Gerente de ventas, Gerente General, Contador general y el asesor externo (UPANA) que tendrá a cargo el desarrollo del proyecto.

3.3 Instrumentos de medición

- Entrevista

Se elaborarán entrevistas a todo el personal de la empresa que intervenga en el proceso del cobro.

- Cuestionarios

Se realizarán cuestionarios de control interno, de procedimientos, de objetivos, de organización, del entorno, de planificación, sobre ventas, de uso de sistemas informáticos, a todas las áreas que intervengan en el otorgamiento de créditos.

- Observación

Se efectuará directamente en las instalaciones de la empresa y en cada área de trabajo.

3.4 Diseño de la investigación

La metodología a seguir será la siguiente

- ✓ Se entrevistará a la Gerencia General, en donde se informará que esperan ellos de la investigación.
- ✓ Se efectuarán visitas preliminares para observar el desarrollo del giro normal de la empresa y los procedimientos utilizados actualmente.
- ✓ Se entrevistará a todos los jefes de áreas.
- ✓ Se aplicarán los cuestionarios, a cada área involucrada en el proceso de cuentas por cobrar.
- ✓ Se analizará el impacto financiero de la cartera de créditos en el giro de la empresa.
- ✓ Se efectuara un vaciado de toda la información recopilada, se efectuará el informe de los resultados obtenidos. y todas las recomendaciones para obtener resultados cuantitativos en su implementación.
- ✓ Se realizó un análisis FODA.

Cuadro 1
Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lista de clientes amplia. ✓ Catalogo de productos grande. ✓ Pagina web y redes sociales. ✓ Listados de precios competitivo. ✓ Personal que conoce el mercado. ✓ Bodegas de almacenaje grandes. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rotación de cuentas por cobrar alto. ✓ Carencia de manuales de control y procedimientos. ✓ Cruce de códigos de inventarios. ✓ Existe un porcentaje de productos de baja rotación. ✓ Tardanza en el envío de pedidos a clientes.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de Marcas Propias ✓ Variedad de proveedores Locales y del exterior ✓ Existen aproximadamente diez mil ferreterías en Guatemala, mercado potencial 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Competidores grandes con mejores precios en el mercado (competencia desleal) ✓ Difícil acceso al crédito en el exterior. ✓ Marcas ya posicionadas en el país.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 4

Resultado de la Investigación

4.1 Muestreo

4.1.1 Sujetos

En el proyecto de evaluación de la cartera de créditos de la empresa Comercial Ferrertera el Martillo, S.A. “COMARTILLOSA”, se dividirá el objeto de estudio en el análisis del control interno, en general de la empresa, adicionalmente analizaremos la estructura financiera de la cartera de créditos, que está conformada por 1500 clientes.

4.1.2 Población muestra

Para la evaluación del control interno se involucró a las personas que intervienen directamente en los procesos, tanto a nivel de mando, como a nivel de ejecución. Con un total de nueve personas de las siguientes áreas.

Departamento	No. Personas
Ventas	5
Gerencia General	1
Administración	1
Finanzas	2

Se tomo para análisis de la cartera de créditos, como población al total de clientes que ascienden a un mil quinientos (1500). En donde por la siguiente formula estadística se determinó el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{N\sigma^2z^2}{e^2(N - 1) + \sigma^2z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual).

e = Límite aceptable de error maestral.

$$\begin{aligned}n &= \frac{1500 * 0.50^2 * 1.96^2}{0.05^2(1500 - 1) + 0.50^2 1.96^2} \\n &= \frac{1500 * 0.25 * 3.8416}{0.0025(1500) + 0.25 * 3.8416} \\n &= \frac{1440.60}{3.75 + 0.9604} \\n &= \frac{1440.6}{4.91} \\n &= 293.40\end{aligned}$$

Para tener un intervalo de confianza aceptable se revisaron un total de doscientos noventa y tres (293) saldos de clientes no importando su morosidad para verificar la razonabilidad de estructura de la cartera de créditos.

4.1.3 Instrumentos

Como instrumento para la investigación se realizaron pruebas sustantivas como: confirmaciones de saldos, verificación de procedimientos que se aplican cuando se otorga un crédito, tratamiento contable y procedimientos que se le dan a la cobranza de cuentas atrasadas, verificación de cobros, corte de formas (recibos de caja, facturas cambiarias).

Para la recolección de la información del control interno, se utilizaron las técnicas del cuestionario, la observación y la entrevista directa en áreas del personal de la empresa.

4.2. Presentación de resultados

4.2.1 Control interno

A continuación se detalla el resultado de las entrevistas y cuestionarios elaborados al personal de la empresa,

Cuadro 3

Sobre los Objetivos	Si	No
Conoce los objetivos de la empresa	4	5
cuentan con manual de procedimientos por área	2	7
Se tiene una base de datos de clientes	9	
Se tienen metas específicas de cobro	2	7
Se revisan constantemente los saldos de los clientes	2	7
Se manejan estadísticas de recuperación de la cartera	3	6
Se presentan estados financieros oportunamente	2	7

Fuente: Elaboración propia.

Análisis

En relación a la estructura de los objetivos de la empresa y específicamente de las cuentas por cobrar, se puede identificar que existen varias debilidades del control interno, se detectaron las siguientes

- ✓ Los trabajadores desconocen los objetivos de la empresa.
- ✓ No se tiene un manual de procedimientos establecido para la gestión y administración de las cuentas por cobrar.
- ✓ No existe un departamento de créditos y cobros.

- ✓ La empresa no proyecta sus cobros sobre la base de metas específicas, la falta de planificación, puede generarle problemas de cumplimiento de obligaciones en el corto plazo.
- ✓ No se efectúan confirmaciones de clientes, esto afecta porque no se tiene un alto grado de certeza en las cuentas por cobrar.

Cuadro 4

Sobre La Planeación	Si	No
Conoce quienes toman decisiones en el departamento créditos	3	6
Posee la empresa un plan de otorgamiento de créditos	2	7
Existe un área de análisis de créditos	1	8
Existen políticas internas por departamento	2	7
Conoce cuál es la visión y la misión de la empresa	2	7
Se comunican los resultados finales de la empresa		9

Fuente: Elaboración propia.

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos, la empresa ha crecido rápidamente en sus operaciones, se pueden detectar las siguientes debilidades que afectan la adecuada planeación y gestión de la cartera de créditos.

- ✓ Las decisiones las toma la gerencia de ventas, en la empresa los vendedores efectúan la función de cobro, el riesgo de no generar un contrapeso inmediatamente puede incrementar radicalmente la morosidad de las cuentas por cobrar, y en algunos casos pueden terminar en cuentas incobrables.
- ✓ No existe un plan que determine la capacidad que la empresa tiene de otorgar créditos, o las proyecciones adecuadas para evitar riesgos de liquidez.
- ✓ En la empresa no existe un departamento de créditos, motivo por el cual no se efectúa adecuada selección y análisis de clientes, en donde se pueda referenciar el tipo de cliente, su capacidad de pago, sus contactos, el volumen de sus operaciones.
- ✓ No existe una garantía adicional con la cual el cliente pueda hacerse responsable de su deuda, podrían ser pagares, letras de cambio, en donde se mancomune a terceras personas.

Cuadro 5

Sobre el Entorno	Si	No
Conoce cuantos clientes tiene la empresa	9	
Conoce las amenazas externas de la empresa	8	1
Qué oportunidad de crecimiento tiene la empresa lo conoce	7	2
Afecta a la empresa la crisis que afecta a Guatemala	9	
Conoce la principal competencia de la empresa	9	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis

La Empresa fue creada por personas especializadas en el mercado ferretero que tienen años de experiencia, sobre todo en el área de ventas, conocen a su competencia y la cantidad de clientes que existen en el mercado, esto de cierta manera ha ayudado, a pesar de la falta de políticas y procedimientos en el otorgamiento de créditos, sin embargo, ya existe morosidad en varias cuentas.

Cuadro 6

Sobre la Organización	Si	No
Conoce el organigrama	9	
Conoce sus atribuciones	9	
Poseen manual de organización		9
Existe un manual para selección de personal		9
Se posee un plan estratégico de comercialización	8	1
Se evalúa el control en los avances de programas establecidos	2	7
Conoce las líneas de autoridad	9	
Poseen expedientes de clientes	1	8

Fuente: Elaboración propia.

Análisis

Derivado del tamaño de la empresa, no hay un organigrama definido, ni políticas y procedimientos establecidos para la empresa, se detectaron las siguientes deficiencias:

- ✓ las personas no tienen por escrito sus atribuciones, desarrollan su trabajo por órdenes dadas verbalmente al ser contratadas. En ciertos momentos las personas efectúan labores de acuerdo a su criterio.
- ✓ Se contrata el personal de acuerdo a las necesidades que surgen, no se presupuesta, el crecimiento ordenado en la organización.

Cuadro 7

Sobre el Control Interno	Si	No
Existe control interno dentro de la empresa	1	8
Esta actualizado y funciona	1	8
Tiene el cliente conocimiento de la estructura de la empresa		9
Se tiene claro los objetivos y medios de control	1	8
Satisfacen los sistemas de control las necesidades del área		9
Son reportadas las contingencias a niveles superiores	1	8

Fuente: Elaboración propia.

Análisis

Actualmente no existen manuales, procedimientos de control, que faciliten las operaciones de la empresa, de aquí el interés en evaluar las cuentas por cobrar, ya que representan el activo más importante.

Cuadro 8

Sobre el Personal	Si	No
Conoce el total de empleados de la empresa	9	
Cuenta con contratos individuales de trabajo	9	
Los aumentos, o cambios de condiciones quedan registrados	8	1
Las nóminas son autorizadas previo a realizar el pago	9	
Se entregan recibos de pago al personal	9	
Existe archivo de expedientes de personal completos	9	
Conoce como se realiza el pago de Sueldos	9	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis

En lo relacionado a empleados, la empresa los divide en área de ventas, bodega, administración y finanzas, pero no existe un organigrama definido, cumple con los pagos en las fechas establecidas, se observo que existen recibos de pago a empleados.

Cuadro 9

Sobre las Ventas	Si	No
Se tiene establecido un manual de ventas	1	9
Existe una planeación de ventas	6	3
Existe un presupuesto de Ventas	6	3
Se capacita continuamente al personal de ventas	6	3
Existe un programa que facilite el control de las ventas	9	
Conoce como se evalúa el desempeño del área de ventas	9	
Se lleva un historial de ventas por vendedor	9	
Se incentiva a los vendedores a cumplir sus metas	9	
Se tiene clara la competencia que existe en el mercado	9	
Se mide el grado de satisfacción de los clientes	6	3
Se dan a conocer las ofertas a los clientes	8	1
Se lleva un control sobre los descuentos de ventas	6	3
Se da seguimiento a los clientes que no son recurrentes	3	6

Fuente: Elaboración propia.

Análisis

El giro de la empresa es comercial, y el grado de dependencia para el cumplimiento de sus obligaciones derivan de las ventas, puesto que no hay otra fuente de ingresos, es de conocimiento de todas las personas entrevistadas, las proyecciones de ventas, los productos que distribuyen, cual es la competencia, los vendedores están clasificados por rutas, en todo el país, las ventas de la empresa en su mayoría son en el interior de la República.

Cuadro 10

Sobre los Recursos Financieros	Si	No
Conoce la estructura financiera de la empresa	7	2
Se preparan oportunamente los estados financieros	8	1
Existe un manual de procedimientos para el área contable	1	8
Se llevan los registros de acuerdo a la normativa de Guatemala	9	
Existe un programa contable que facilite la información	9	
Se utilizan presupuestos	1	8
Se evalúan comparaciones de presupuestos ejecutados		9
Conoce el presupuesto para su área	1	8

Fuente: Elaboración propia.

Análisis

Las operaciones son registradas a diario, esto en automático refleja la información financiera, se puede observar que se apegan a las leyes de Guatemala como el Código Tributario, ley del Impuesto Sobre la Renta, ley del IVA, para el cumplimiento de sus impuestos, es importante mencionar que la empresa tiene cuatro años de operaciones y que sus volúmenes han crecido considerablemente, por lo cual han requerido de un contador con experiencia para llevar el registro y control de las operaciones financieras. La empresa no permitió la revisión de las operaciones en el área de contabilidad.

Cuadro 11

Sobre la Informática	Si	No
Sabe utilizar los equipos y los sistemas de la empresa	9	
Obtiene reportes útiles	9	
Evalúa otros procedimientos para comparar información	6	3
Conoce los niveles de usuarios en el sistema	3	6
Existen medidas de contingencia para salvaguardar los equipos	6	3
Tiene su clave de acceso al sistema independiente	9	
Le da documentos de respaldo el sistema a la información	9	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis

Trabajan con un programa moderno en un ambiente gráfico, que enlaza la información administrativa con la contable, provee integraciones de cuentas, y adicionalmente todos los trabajadores cuentan con el equipo de cómputo moderno para el desarrollo de sus actividades, se puede observar que existe un servidor de red central, los usuarios tienen delimitadas sus funciones y accesos en el sistema, el gerente general comenta que hacen copias de seguridad de la información, estas copias las efectúa semanalmente la empresa que presta los servicios informáticos. Existen reguladores de voltaje y energía, que soportan al momento de una falta de electricidad para que los usuarios puedan guardar la información. El administrador del sistema es el gerente general.

4.2.2 Análisis de Información Financiera

4.2.2.1 Estado de situación financiera

Cuadro12
Comartillosa
Estado de Situación Financiera
Al 31 de Agosto de 2015
Expresado en quetzales

Activo			Análisis Vertical
Circulante			
Caja y bancos	109,888.60		2.40
Cuentas por cobrar	2,666,463.17		58.12
Inventarios	<u>1,189,517.78</u>	3,965,869.55	25.93
			<u>86.44</u>
Propiedad planta y equipo			
Equipo de computo	33,900.00		
Vehículos	414,910.70		
Mobiliario y equipo	<u>89,950.00</u>	538,760.70	11.74
Otras cuentas por cobrar		83,330.08	1.82
Suma del Activo		<u>4,587,960.33</u>	100.00%
Pasivo			
Pasivo Corriente			
Proveedores locales	1,516,499.63		33.05
Proveedores del exterior	354,185.18		7.72
Provisión prestaciones laborales	<u>17,790.00</u>	1,888,474.81	0.39
			<u>41.16</u>
Otras cuentas por pagar			
Línea de crédito	556,559.25		12.13
Tarjeta institucional	38,069.80		0.83
Préstamo vehículos	<u>78,750.00</u>	673,379.05	1.72
			<u>14.68</u>
Patrimonio			
Capital pagado	1,000,000.00		21.80
Resultados acumulados	153,816.17		3.35
Resultado del ejercicio	<u>872,290.30</u>	2,026,106.47	19.01
Suma del Pasivo y Capital		<u>4,587,960.33</u>	100.00%

Fuente: Empresa Comartillosa.

Análisis

De acuerdo al análisis vertical del estado de situación financiera, se comprobó que las cuentas por cobrar son el rubro más importante de los activos de la empresa, representan el cincuenta y ocho por ciento de sus activos (58.00 %), nuestra propuesta para la empresa se basará en el mejorar la gestión y el otorgamiento de créditos a los clientes, para que la empresa disminuya el riesgo. y garantice el retorno de su capital. A continuación un análisis de indicadores financieros

4.2.2.1.1 Razón circulante

Refleja la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones a corto plazo, conforme sus vencimientos, la liquidez se refiere a la solvencia de posición financiera de la empresa.

Activo corriente / Pasivo corriente

$$3,965,869.55 / 1,888,474.81 = 2.10$$

La capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo es de Q 2.10, por cada quetzal que se debe, lo cual indica que es una empresa solvente ya que esta por arriba del 1.5% de capacidad de pago de compromisos a corto plazo.

4.2.2.1.2 Prueba de liquidez

Este indicador expresa la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones, con sus activos que se consideren líquidos en un periodo no mayor a noventa días, es por ello que se elimina los inventarios.

Activo Corriente (-) inventarios / Pasivo corriente

$$3,965,869.55 - 1,189,517.78 / 1,888,474.81 = 1.47$$

Se puede decir que es una empresa con un índice de solvencia razonable ya que cuenta con Q 1.47 en efectivo, por cada Q 1.00 que se tiene que pagar a corto plazo.

4.2.2.1.3 Periodo de rotación de cuentas por cobrar

Este indicador expresa el número de días que tardan las cuentas por cobrar en circulación en convertirse en efectivo.

Cuentas por cobrar (*) días del año / ventas anuales al crédito

$$2,666,463.17 * 240 / 11,310,803.13 = 57 \text{ días}$$

La inexistencia de un departamento de créditos y adecuadas políticas y procedimientos actualmente, permite que los días de retorno de la cartera sean 57 los cuales se considera demasiado altos, la empresa espera recuperar sus ventas al crédito en un promedio no mayor 45 días. En la formula se tomaron únicamente 240 días porque los estados financieros son cortados al mes de agosto.

4.2.2.1.4 Capital de trabajo

Activo circulante (-) Pasivo circulante

$$3,965,869.55 - 1,888,474.81 = 2,077,394.74$$

Este indicador muestra que el dinero invertido que rota constantemente en los activos, sirve para cumplir con las obligaciones a corto plazo, mientras más alto es significa que el rendimiento del capital de trabajo es alto, en el caso de Comartillosa son Q 2,077,394.74.

4.2.2.1.5 Razón de endeudamiento

Permite establecer el nivel de endeudamiento de la empresa, es decir, determinar qué proporción de los recursos económicos con que opera la empresa es propiedad de terceros.

Pasivo total / Activo total

$$2,561,853.86 / 4,587,960.33 = 0.56$$

La empresa tiene comprometidos cincuenta y seis centavos de terceras personas por cada quetzal, el índice es aceptable. Partiendo del tiempo que tiene de operar en el mercado.

4.2.2.2 Estado de Resultados

Cuadro 13

Comartillosa
Estado de Resultados
Del 01 de Enero al 31 de Agosto de 2015
Expresado en quetzales

Ingresos			
Ventas		11,310,803.13	
Ventas netas		11,310,803.13	
Costo de Venta			
Inventario inicial de mercadería	1,219,406.38		
(+) Compras	8,721,123.42		
	<hr/>		
Inventario disponible	9,940,529.80		
(-) Inventario final de mercadería	<u>1,189,517.78</u>		
Costo de Ventas	<u>8,751,012.02</u>	8,751,012.02	
Ganancia Bruta en Ventas		2,559,791.11	
Gastos de operación			
Gastos de administración	868,137.46		
Gastos de ventas	<u>766,250.63</u>	1,634,388.09	
Otros gastos y productos financieros		53,112.72	
Resultado del ejercicio		<table border="1"><tr><td style="text-align: center;">872,290.30</td></tr></table>	872,290.30
872,290.30			

Fuente: Empresa Comartillosa.

4.2.2.2.1 Índice de rotación de cuentas por cobrar

Este indicador permite analizar el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en un periodo anual.

Ventas anuales al crédito / Cuentas por cobrar

$$11,310,803.13 / 2,666,463.17 = 4.24$$

Actualmente las cuentas por cobrar rotan 4.24 en un periodo de ocho meses, con la propuesta se espera que este índice mejore a por lo menos siete veces al año.

4.2.2.2.2 Margen de utilidad

Utilidad neta / Ventas

$$872,290.30 / 11,310,803.13 = .0771$$

El margen de utilidad es aceptable, sin embargo, es importante reducir el tiempo de cobrabilidad, para reinvertir más rápido el dinero y obtener mejores resultados.

4.2.2.2.3 Rendimiento sobre la inversión

Utilidad neta / Total de Activos

$$872,290.30 / 4,587,960.33 = 0.19$$

Este indicador muestra el crecimiento de los activos, que en este caso es del 19%, la cartera de créditos constituye el 58% del total de los activos, lo cual demuestra la necesidad de mejorar la recuperación de la cartera, para obtener mejor crecimiento.

4.2.2.2.4 Rendimiento sobre el capital contable

Utilidad neta / capital contable

$$872,290.3 / 2,026,106.47 = 0.43$$

El rendimiento de capital que obtuvo fue de cuarenta y tres centavos, por cada quetzal que invirtió.

4.2.2.3 Estructura de la cartera de créditos

Cuadro 14

Comercial mayorista ferretero el Martillo, S.A.

Análisis de cuentas por cobrar

Expresado en quetzales

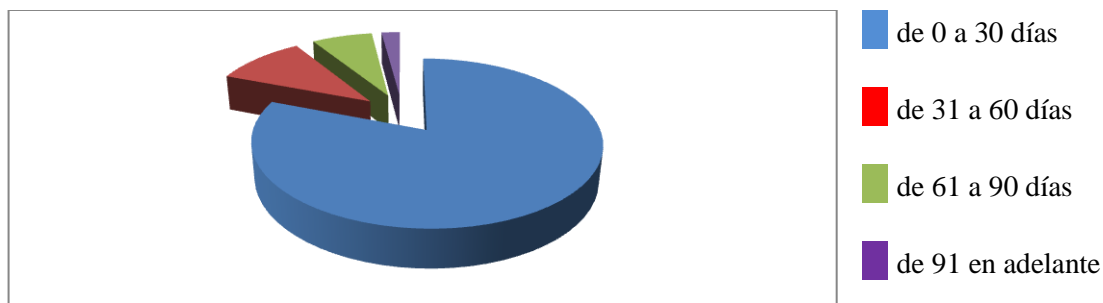
De 0 a 30 días	2,155,000.00	81 %
De 31 a 60 días	273,000.00	10 %
De 61 a 90 días	183,000.00	7 %
De 91 en adelante	55,000.00	2 %
Total	2,666,000.00	100 %

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 2

Comercial mayorista ferretero el Martillo, S.A.

Antigüedad de saldos



Fuente: Elaboración propia.

Análisis

Los índices de la antigüedad de saldos presentan que la cartera en su noventa por ciento (90%) está dentro de los parámetros establecidos por la compañía, pero es importante ponerle atención a ese diez por ciento (10%) que se encuentra arriba de esos parámetros, para garantizar el retorno de este capital, el proyecto se enfocará en este porcentaje, al evaluar el historial de la empresa y de acuerdo a su crecimiento este porcentaje se ha ido incrementado, y es necesario tomar las medidas preventivas, para garantizar un crecimiento sostenido. Fortalecer el control interno, y fiscalizar de una mejor manera a los ejecutivos a cargo del cobro de la empresa, para evitar fugas de capital.

4.2.2.4 Resultados del muestreo

Cuadro 15

Comercial mayorista ferretero el Martillo, S.A.

Confirmación de saldos vía telefónica

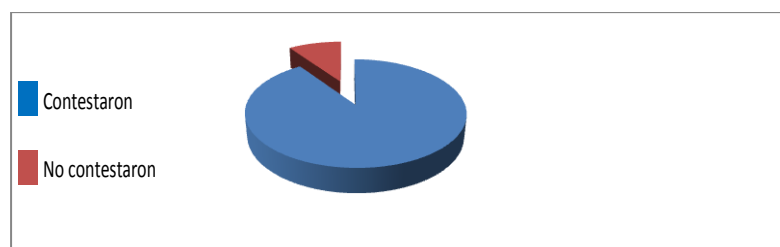
Contestaron	265	90%
No contestaron	28	10%
Total	293	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 3

Comercial mayorista ferretero el Martillo, S.A.

Confirmación de saldos



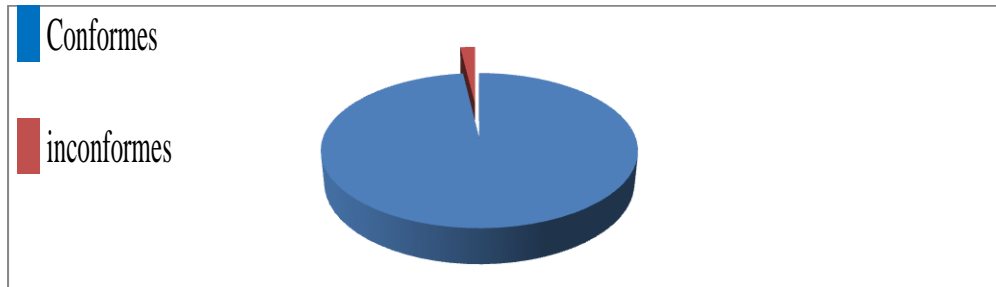
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 16
Comercial mayorista ferretero el Martillo, S.A.
Satisfacción de saldos

Conformes	260.00	98.00%
Inconformes	5.00	2.00%
Total	265.00	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4
Comercial mayorista ferretero el Martillo, S.A.
Satisfacción de saldos



Fuente: Elaboración propia.

Análisis

Se obtuvo un porcentaje alto de satisfacción de clientes, con lo cual se puede asumir que las cuentas por cobrar presentan razonablemente sus cifras. Por el tipo de clientes se facilita la confirmación vía telefónica, la mayoría de ferreteros no cuentan con correo electrónico, en este proceso se invirtió bastante tiempo ya que a varios clientes fue difícil localizarlos, adicionalmente se confirmaron saldos de clientes morosos en su mayoría, para tener mayor certeza en los resultados.

4.3. Entorno fiscal

4.3.1 Código de Comercio (decreto 2-70)

Este rige las actividades mercantiles, en donde la venta de bienes y servicios por parte de la empresa es una actividad mercantil la cual es regulada. El código de comercio en su artículo trescientos ochenta y cinco (385) establece que los títulos de crédito son documentos que incorporan un derecho literal y autónomo, cuyo ejercicio o transferencia es imposible e independientemente del título. Los títulos de crédito tiene la calidad de bienes muebles. Se establece que la factura cambiaria es el título de crédito que en la compra-venta de mercadería el vendedor podrá librar y entregar o remitir al comprador y que incorpora un derecho de crédito sobre la totalidad a la parte absoluta de la compra-venta. La empresa comercial mayorista ferretero el martillo, S.A. está debidamente inscrita en el registro mercantil, se puede observar las patentes de comercio y sociedad debidamente autorizadas, adicionalmente utiliza como títulos de crédito facturas cambiarias autorizadas por la superintendencia de administración tributaria (SAT)

4.3.2 Código Tributario (decreto 6-91)

Las operaciones mercantiles están vinculadas a actos gravados por diversos impuestos, el código tributario define esta relación con el ente fiscalizador y las sanciones que puedan presentarse al omitir aspectos formales de estos tributos. A continuación se detallan algunos artículos importantes.

Artículo 9 Tributos

Son las prestaciones comúnmente en dinero que el Estado exige en ejercicio de su poder tributario, con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines.

Artículo 14. Concepto de la obligación tributaria

Constituye un vínculo jurídico, de carácter personal, entre la administración tributaria y otros entes públicos acreedores del tributo y los sujetos pasivos de ella, tiene por objeto la prestación de un tributo, surge al realizarse el presupuesto del hecho generador previsto en la ley y conserva su carácter personal a menos que su cumplimiento se asegure mediante garantía real o fiduciaria, sobre determinados bienes o con privilegios especiales. Pertenece al derecho público y es exigible coactivamente.

Artículo 17. Sujeto activo

Es el estado o ente público acreedor de tributo.

Artículo 18. Sujeto pasivo de la obligación tributaria

Es el obligado al cumplimiento de las obligaciones tributarias, sea en calidad de contribuyentes o de responsable.

Artículo 31. Hecho generador de la obligación tributaria

Hecho generador o hecho imponible es el presupuesto establecido por la ley, para tipificar el tributo y cuya realización origina el nacimiento de la obligación tributaria.

Artículo 35. Medios de extinción

La obligación tributaria se extingue por los siguientes medios

1. pago
2. Compensación

3. Confusión

4. Condonación o remisión.

Artículo 47. Prescripción

El derecho de la administración tributaria para hacer verificaciones, ajustes, rectificaciones o determinaciones de las obligaciones tributarias, liquidar intereses y multas y exigir su cumplimiento y pago a los contribuyentes o los responsables, deberá ejercitarse dentro del plazo de cuatro (4) años.

Artículo 62. Exención

Es la dispensa total o parcial del cumplimiento de la obligación tributaria, que la ley concede a los sujetos pasivos de esta, cuando se verifican los supuestos establecidos en dicha ley.

4.3.3 Ley del Impuesto Sobre la Renta (decreto 19-2013)

De acuerdo a la categoría de las rentas se gravan las siguientes rentas

- ✓ Las rentas de actividades lucrativas.
- ✓ Las rentas del trabajo.
- ✓ Las rentas de capital y las ganancias de capital.

La empresa esa clasificada dentro de las actividades lucrativas por dedicarse a la comercialización de bienes en Guatemala, algunos artículos importantes de este régimen son:

Artículo 10. Hecho generador

Constituye hecho generador del impuesto sobre la renta regulado en el presente título, la obtención de rentas provenientes de actividades lucrativas realizadas con carácter habitual y

ocasional por personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifican en este libro, residentes en Guatemala.

Se entiende por actividades lucrativas las que suponen la combinación de uno o mas factores de producción, con el fin de producir, transformar, comercializar, transportar o distribuir bienes para su venta o prestación de servicios, por cuenta y riesgo del contribuyente.

Artículo 14. Régimen para las rentas de actividades lucrativas

Se establecen los siguientes regímenes para las rentas de actividades lucrativas

1. Régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas
2. Régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas.

4.3.3.1 Régimen impositivo de la empresa

La empresa aparece inscrita bajo el régimen de utilidades de actividades lucrativas, se detallan algunos artículos importantes de este régimen.

Artículo 19. Renta imponible del régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas

Deben determinar su renta imponible deduciendo de su renta bruta las rentas exentas y los costos y gastos deducibles de conformidad con esta ley y debe sumar los costos y gastos para la generación de rentas exentas.

Artículo 20. Renta bruta

Constituye renta bruta el conjunto de ingresos y beneficios de toda naturaleza, gravados o exentos, habituales o no, devengados o percibidos en el periodo de liquidación, provenientes de ventas de bienes o prestación de servicios y otras actividades lucrativas, así mismo constituyen renta bruta los ingresos provenientes de ganancias cambiarias en compraventa de moneda extranjera y las originadas de revaluaciones, re expresiones o remediciones en moneda extranjera que se registre en simples partidas de contabilidad. También constituye renta bruta los beneficios originados por el cobro de indemnizaciones en el caso de pérdidas extraordinarias sufridas en los activos fijos, en el momento de la indemnización que supere el valor en libros de los activos.

Artículo 21. Costos y gastos deducibles

En el desarrollo de este trabajo se evaluó las cuentas por cobrar por lo que se menciona lo relacionado a ellas según el numeral veinte (20) de este artículo.

Las cuentas incobrables, para las cuales se justifique tal calificación, deben cumplir con lo siguiente:

- ✓ Que se originen por operaciones del giro habitual del negocio.
- ✓ Únicamente por operaciones realizadas con sus clientes.
- ✓ No incluyen créditos fiscales y, préstamos a funcionarios y empleados, o a terceros.
- ✓ Que no se encuentren con garantía prendaria o hipotecaria.

Adicionalmente, se debe justificar que existió un sistema de gestión de cobranza administrativa, evidenciando documentos o registros que se hayan generado, estos documentos pueden ser los siguientes:

- ✓ Cartas o notas de requerimiento de cobro de la deuda debidamente identificada y los montos requeridos de pago, con aviso o constancia de recepción de parte del cliente.
- ✓ Cartas, notas y actas de requerimiento de cobro elaborados por Notario.

- ✓ Correos a la dirección electrónica del deudor con aviso o constancia de recepción de entrega, que demuestre que la notificación o requerimiento de cobro fueron recibidos o entregados a la dirección electrónica del deudor o fiador.
- ✓ Sistemas de cobranza por medio de centros de llamadas, que realicen requerimientos de cobro, los cuales dejen documentado en el historial de llamadas que efectivamente se intentó la cobranza.

La empresa aplica el método de la reserva, esta no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos deudores y documentos por cobrar, deberá calcularla excluyendo créditos fiscales, préstamos a funcionarios, empleados y terceros, que no se encuentren con garantía hipotecaria o prendaria. Si la reserva calculada excede del tres por ciento (3%) del saldo deudor, se deberá incluir el exceso como renta afecta al ISR en el periodo fiscal que se produzca el mismo.

Artículo 36. Tipo impositivo en el régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas

Los contribuyentes inscritos en este régimen aplican a la base imponible determinada de tipo impositivo del veinticinco por ciento (25%).

Artículo 37. Periodo de liquidación definitiva anual

El periodo de liquidación definitiva anual en este régimen, principia el uno (1) de enero y termina el treinta y uno (31) de diciembre de cada año y debe coincidir con el ejercicio contable del contribuyente.

Artículo 38. Pagos trimestrales

Los contribuyentes sujetos al Impuesto Sobre la Renta sobre las utilidades de actividades lucrativas deben realizar pagos trimestrales, para determinar el monto del pago trimestral el contribuyente podrá optar por una de las siguientes formulas

- ✓ Efectuar cierres contables parciales o una liquidación preliminar de sus actividades al vencimiento de cada trimestre, para determinar la renta imponible.
- ✓ Sobre la base de una renta imponible estimada en ocho por ciento del total de las rentas brutas obtenidas por actividades que tributan por este régimen en el trimestre respectivo, excluidas las rentas exentas.

4.3.4 Ley del Impuesto al Valor Agregado (decreto 27-92)

Para los efectos de esta ley es importante entender los siguientes artículos:

Artículo 2. Definiciones

- ✓ Por venta, todo acto o contrato que sirva para transferir a título oneroso el dominio total o parcial devienes muebles o inmuebles situados en el territorio nacional.
- ✓ Por servicio, la acción o prestación que una persona hace para otra y por la cual percibe un honorario, interés, prima, comisión o cualquier forma de remuneración.
- ✓ Por importación, la entrada o internación, cumplidos los trámites legales, de bienes muebles extranjeros, destinado al uso o consumo definitivo en el país.
- ✓ Por exportación, la venta, cumplidos todos los trámites legales de bienes muebles nacionales o nacionalizados para su uso o consumo en el exterior.
- ✓ Por nacionalización, se produce en el instante en que se efectúa el pago de los derechos de importación que habilita el ingreso al país de los bienes respectivos.

- ✓ Por contribuyentes, toda persona individual o jurídica, incluyendo el estado y sus entidades descentralizadas o autónomas, las copropiedades, sociedades irregulares, sociedades de hecho y demás entes aun cuando no tengan personalidad jurídica, que realicen en el territorio nacional, en forma habitual o periódica actos gravados por esta ley.

Artículo 4. De la fecha de pago del impuesto

En el caso de la empresa el impuesto debe pagarse al momento de la venta o permuta de bienes, en la fecha de emisión de la factura. Y en las importaciones en la fecha en que se efectuó el pago de los derechos respectivos, conforme recibo legalmente extendido. Las aduanas no autorizan el retiro de los bienes sin que estén previamente cancelados los correspondientes impuestos.

Artículo 10. Tarifa única

Los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley pagaran el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible. La tarifa del impuesto en todos los casos deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios.

Artículo 14. Debito fiscal

Es la suma del impuesto cargado por el contribuyente en las operaciones afectas realizadas en el periodo impositivo respectivo.

Artículo 15. Crédito fiscal

Es la suma del impuesto cargado al contribuyente por las operaciones afectas realizadas durante el mismo periodo.

Artículo 37. De los libros de compras y de ventas

Independientemente de las obligaciones que establece el código de comercio en cuanto a la contabilidad mercantil, la empresa debe llevar y mantener al día un libro de compras y servicios recibidos y otro de ventas y servicios prestados.

4.3.5 ley del Impuesto de Solidaridad (decreto 73-2008)

Artículo 1. Materia del impuesto

Se establece un Impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.

Artículo 3. Hecho generador

Constituye hecho generador de este impuesto la realización de actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional por las personas, entes o patrimonios a que se refiere el artículo 1 de esta Ley

Artículo 6. Período impositivo

El período impositivo es trimestral y se computará por trimestres calendario.

Artículo 7. Base imponible

La base imponible de este impuesto la constituye la que sea mayor entre:

- a) La cuarta parte del monto del activo neto
- b) La cuarta parte de los ingresos brutos.

En el caso de los contribuyentes cuyo activo neto sea más de cuatro (4) veces sus ingresos brutos, aplicarán la base imponible establecida en la literal b) del párrafo anterior.

Artículo 8. Tipo impositivo

El tipo impositivo de este impuesto es del uno por ciento (1%).

Artículo 9. Determinación del impuesto

El impuesto se determina multiplicando el tipo impositivo por la base imponible establecida en el Artículo 7 de esta Ley. Si la base imponible fuere la cuarta parte del monto del activo neto, al impuesto determinado en cada trimestre, se le restará el Impuesto Único Sobre Inmuebles efectivamente pagado durante el mismo trimestre.

Artículo 11. Acreditación

El Impuesto de Solidaridad y el Impuesto Sobre la Renta podrán acreditarse entre sí. Los contribuyentes podrán optar por una de las formas siguientes:

- a) El monto del Impuesto de Solidaridad, pagado durante los cuatro trimestres del año calendario, conforme los plazos establecidos en el artículo 10 de esta Ley, podrá ser acreditado al pago del Impuesto Sobre la Renta hasta su agotamiento durante los tres años calendario inmediatos siguientes, tanto el que debe pagarse en forma mensual o trimestral, como el que se determine en la liquidación definitiva anual, según corresponda.

b) Los pagos trimestrales del Impuesto Sobre la Renta, podrán acreditarse al pago del Impuesto de Solidaridad en el mismo año calendario. Los contribuyentes que se acojan a esta forma de acreditación podrán cambiarla únicamente con autorización de la Administración Tributaria.

El remanente del Impuesto de Solidaridad que no sea acreditado conforme lo regulado en este artículo, será considerado como un gasto deducible para efectos del Impuesto Sobre la Renta, del período de liquidación definitiva anual en que concluyan los tres años a los que se refiere la literal a) de este artículo.

4.4. Aplicación de normas internacionales de auditoría

Las normas de referencia de apoyo son:

1. NIA 300 Planeación de Auditoría de Estados financieros.
2. NIA 310 Conocimiento del Negocio.
3. NIA 320 Importancia relativa o materialidad en la planificación y ejecución de la auditoría.
4. NIA 400 Evaluación de riesgos y control interno.
5. NIA 505 Confirmaciones externas.

4.4.1 Objetivos de la auditoría de cuentas por cobrar

Aspectos a considerar

- ✓ Comprobar si las cuentas por cobrar son auténticas y si tienen origen en operaciones de ventas.
- ✓ Comprobar que las transacciones se operen adecuadamente.
- ✓ Comprobar que los saldos estén correctamente.
- ✓ Comprobar la adecuada clasificación de las cuentas por cobrar.
- ✓ Verificar la existencia de deudores incobrables y su método de cálculo contable.
- ✓ Verificar que las cuentas por cobrar sean propiedad de la empresa.

4.4.2 Guía para la auditoría de cuentas por cobrar

Aspectos a considerar

- ✓ Determinación del tamaño de la muestra por medio del muestreo estadístico.
- ✓ Enviar correspondencia o procedimientos alternos para confirmación de saldos.
- ✓ Calcular la estimación de Cuentas Incobrables de acuerdo a lo Fiscal.
- ✓ Realización de procedimientos aleatorios de cobros posteriores.
- ✓ Verificar la existencia y aplicación de políticas para cuentas por cobrar.
- ✓ Verificar los soportes de las cuentas por cobrar y su debida clasificación.
- ✓ Revisar que exista un completo sistema de control de las cuentas por cobrar actualizado y adecuado a las condiciones de la empresa.
- ✓ Controlar el efectivo recibido de clientes.

Capítulo 5

Propuesta de Solución

5.1 Introducción

La presente propuesta de implementación del manual de políticas de crédito, procedimientos de cuentas por cobrar, creación del departamento de créditos, tiene como fin ser una herramienta eficaz para la empresa, y esta sea utilizada por las personas involucradas como gerentes, administradores, vendedores, asistentes de contabilidad, y todo el personal involucrado en la gestión de las cuentas por cobrar desde su otorgamiento, análisis, y recuperación.

Como resultado de la evaluación y análisis de la información de la empresa se determino que el área critica está relacionada a sus cuentas por cobrar, estas representan un cincuenta y ocho por ciento del total de sus activos (58%), no existe un departamento de créditos, que sea el encargado de gestionar todo el proceso desde el otorgamiento del crédito, la autorización, y el desembolso a los clientes, también la inexistencia de políticas y procedimientos ponen en riesgo el capital de la empresa.

Actualmente el promedio de recuperación de las cuentas por cobrar es de cincuenta y siete días que es alto de acuerdo a las necesidades de la empresa, para la inversión en productos que generen mayor rentabilidad y rotación a la empresa. Con la aplicación de este manual, se espera reducir el riesgo de cobrabilidad, y llegar a los parámetros aceptables en los días de rotación de las cuentas por cobrar.

5.2 Justificación

La empresa Comartillosa, esta consiente de la necesidad de crear un departamento de créditos y cobros, y la implementación de políticas de crédito y manuales de procedimientos para la gestión de la cartera, la importancia de la elaboración consiste en mejorar la recuperación de las cuentas por cobrar, realizar las operaciones bajo una base técnica y lógica, cronológica, sistemática, y que

esto facilite el control de las operaciones, para el mejor funcionamiento de la empresa y sobre todo evitar riesgo de pérdidas de capital.

5.3 Objetivos de la propuesta

5.3.1 Objetivo general

La implementación del departamento de créditos, políticas crediticias y un manual de procedimientos en la empresa que ayude a mejorar la recuperación de la cartera de clientes.

5.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Profundizar en el análisis para el otorgamiento de un crédito.
- ✓ Mejorar la recuperación de la cartera de clientes.
- ✓ Razonabilidad de las cuentas por cobrar, para la toma de decisiones de la gerencia.
- ✓ Instruir al personal encargado, en la ejecución e implementación.
- ✓ Dar a conocer los beneficios que proporciona el departamento de créditos en la recuperación de las cuentas por cobrar.

5.4 Desarrollo de la propuesta

5.4.1 Implementación del Departamento de Créditos

El departamento de créditos, sus funciones principales dentro de la empresa son las siguientes:

- ✓ Administración y gestión de todas las cuentas por cobrar.
- ✓ Cumplimiento de las políticas de crédito de la empresa.
- ✓ Creación e innovación de los procedimientos en el departamento.
- ✓ Reportar directamente a la gerencia general.

- ✓ Autorización de créditos a clientes ya existentes en la empresa.
- ✓ Apertura de clientes nuevos.
- ✓ Recuperación de la Cartera.

Para cumplir con la presente propuesta, es necesario contratar al jefe (a) del departamento de créditos y cobros, recomendamos que el perfil sea el siguiente

- ✓ Experiencia mínima de 3 años como jefe (a) del área de créditos y cobros.
- ✓ Edad comprendida de 28 a 45 años.
- ✓ Licenciatura en auditoría, o carrera afín, mínimo pensum cerrado.
- ✓ Dominio de paquetes de computación.
- ✓ Poseer Vehículo propio.
- ✓ Disponibilidad de horario.

El jefe de créditos debe tener a su cargo las siguientes atribuciones

- ✓ Dirección del departamento de créditos.
- ✓ Autorización de créditos a clientes ya existentes.
- ✓ Análisis y verificación de datos para la apertura de nuevos clientes.
- ✓ Tener al día las cuenta por cobrar en el sistema.
- ✓ Cuadrar reportes de cobros en el sistema y a vendedores.
- ✓ Contactar a clientes para realizar gestión de cobro.
- ✓ Seguimiento inmediato a cheques rechazados.
- ✓ Archivo de expedientes de clientes.
- ✓ Reportar a la gerencia sobre la gestión de la cobranza.
- ✓ Responsable del corte de formas.
- ✓ Apoyo a vendedores para visitas a clientes morosos.
- ✓ Selección y contratación de auxiliares de créditos y cobros.

5.4.2 Procedimientos a seguir

5.4.2.1 Clientes existentes y nuevos

Al tener creado el departamento de créditos, es necesario generar un archivo físico y digital de los clientes, se deben seguir los siguientes

- ✓ Solicitar a los clientes copia de documentos legales, patentes, escrituras, documentación legal, para actualizar los expedientes.
- ✓ Llenar una ficha de todos los clientes.
- ✓ Elaborar una solicitud de Crédito para clientes existentes y nuevos, en donde sea detalle la información del cliente.
- ✓ Se suspenderá el crédito al cliente que no llene los requisitos anteriores, y a los nuevos no se les dará proceso hasta tener la documentación completa.
- ✓ Elaborar contratos con los clientes en donde si es posible exista un aval por el crédito otorgado.

A continuación formato de solicitud de crédito de clientes que debe ser obligatoria

Gráfica 5

Solicitud de crédito

Comartillosa	Nacional <input type="checkbox"/> Departamental <input type="checkbox"/> Otros clientes <input type="checkbox"/> Código del cliente <input type="text"/>
I. Información General empresa	
Nombre o razón social	NIT:
Dirección	
	Tel.: Fax:
No. Registro patente de comercio	folio: libro:
II. Información del representante legal o propietario	
Nombre completo	NIT:
DPI	
Dirección particular	
profesión	TEL:
Nombramiento del representante legal	Folio Libro:
Fecha de inscripción	Periodo
III. Datos del crédito solicitado	
Monto	Plazo
Garantía	
IV. Referencias comerciales	
1. Nombre de la empresa	
Dirección	
Persona referenciada	Tel
2. Nombre de la empresa	
Dirección	
Persona referenciada	Tel
3. Nombre de la empresa	
Dirección	
Persona referenciada	Tel
V. Referencias bancarias	

1. Nombre del banco	
No. De cuenta	Tipo de cuenta
Tiempo de tenerla	
2. Nombre del banco	
No. De cuenta	Tipo de cuenta
Tiempo de tenerla	

Nombre _____
DPI _____

Autorizo voluntariamente que la información recopilada y/o proporcionada por entidades públicas o privadas y generada de relaciones contractuales, crediticias, sea reportada a centrales de riesgo o burós de créditos para ser tratada, almacenada o transferida y autorizo expresamente a las centrales de riesgo o burós de crédito suministrar reportes, estudios que contengan información sobre mi persona Según artículo 64 de ley acceso a la información pública.

Firma _____ Sello _____

Requisitos para su crédito

I. Persona individual

- Fotocopia del DPI del propietario
- Fotocopia de Patente de Comercio de Empresa
- Fotocopia del Formulario de Actualización (SAT-013) (RTU)

II. persona jurídica

- Fotocopia de Escrituración de Constitución de la Empresa
- Fotocopia de Patente de Comercio de Empresa
- Fotocopia de Patente de Comercio de Sociedad
- Fotocopia del nombramiento del Representante Legal
- Fotocopia del DPI del representante Legal
- Fotocopia del Formulario de Actualización (SAT-013) (RTU)
- Últimos tres estados de cuenta bancarios

Fuente: Elaboración propia.

5.4.2.2 En la autorización y análisis del crédito

Al tener creadas las fichas de los clientes es necesario lo siguiente:

- ✓ Analizar a todos los clientes para evaluar su capacidad de pago.
- ✓ Establecer límite de crédito para todos los clientes.
- ✓ Manejarlo el crédito como las tarjetas de crédito.
- ✓ Recibirle cheques pre fechados únicamente a los clientes que no presenten historial de cheques rechazados.
- ✓ Generar dos Filtros de autorización, que sean el gerente de ventas y el de créditos.
- ✓ Casos especiales que se genere una ficha que sea autorizada por el Gerente General.

5.4.2.3 En la recuperación de la cartera

El objetivo de la propuesta es que los cobros sean eficientes, para ello se debe implementar lo siguiente:

- ✓ Readecuar las rutas de cobros de los vendedores.
- ✓ Contratar un cobrador, que se le cancela por resultados obtenidos.
- ✓ Que se limite al vendedor a ciertos días únicamente para recuperar la cuenta.
- ✓ Generar incentivos a los clientes por pronto pago.
- ✓ Iniciar el Tele marketing.
- ✓ Elaborar metas de cobro al departamento de Créditos.
- ✓ Arqueos físicos a vendedores de documentos cotejados con datos de clientes al azar.

5.4.2.4 En el sistema informático

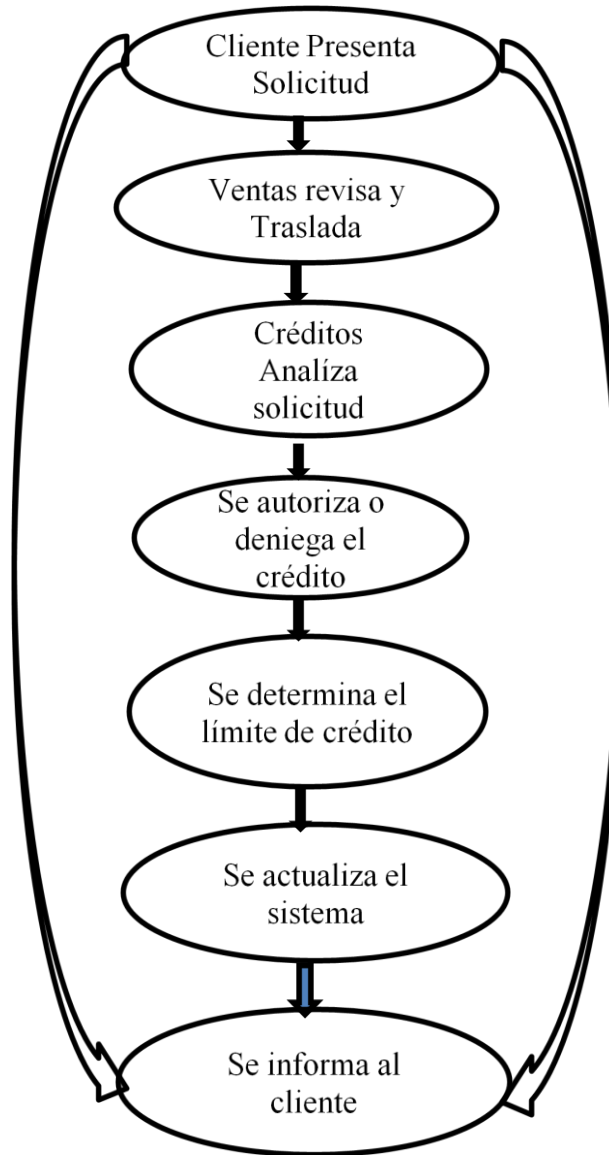
Se debe actualizar en el sistema los siguientes datos:

- ✓ Actualizar la ficha de todos los clientes, en los cuales debe contener teléfonos, direcciones, correos electrónicos, nombres de contactos.
- ✓ Actualizar los nuevos límites de crédito.
- ✓ Colocar bloqueos automáticos si no cumplen con las políticas de créditos.
- ✓ Que el sistema envíe mensajes por correo electrónico en automático de los clientes que llegaron a su vencimiento las facturas.
- ✓ Que todo pedido de clientes morosos no pueda ser ingresado al sistema
- ✓ Readecuar los reportes de cuentas por cobrar, para que sean más específicos y detallados del estatus de la cartera de créditos, para que se pueda segmentar por ruta, vendedor, cobro, días de atraso, entre otros.

A continuación se detalla un flujograma de los procedimientos a seguir para la apertura y autorización de créditos a clientes

Gráfica 6

Flujograma apertura de crédito



Fuente: Elaboración propia.

5.4.3 Establecer políticas de créditos

Lo más importante es tener claro sobre qué políticas trabajará la empresa, se proponen las siguientes:

- ✓ Que se establezcan treinta (30) días de crédito.
- ✓ Que todo cliente tenga una garantía adicional. Un pagare firmado por un codeudor.
- ✓ Descuento por pronto pago de clientes que sea del cinco por ciento (5%) si paga antes de los veinte días (20).
- ✓ Que se reciban cheques pre fechados únicamente a clientes que no han presentado ningún rechazo en su historial.
- ✓ Que el crédito inicial sea aprobado por la gerencia general y la de créditos.
- ✓ Que el cliente llene una solicitud de créditos.
- ✓ Que la prórroga de días a un cliente sea autorizada únicamente por gerencia de créditos.
- ✓ Que todo cliente que solicite un monto mayor a lo autorizado, que presente nuevamente toda la información de respaldo y garantías para su crédito.
- ✓ Que el departamento de ventas sea responsable conjuntamente para los cobros a clientes.

5.5 Programa de implementación

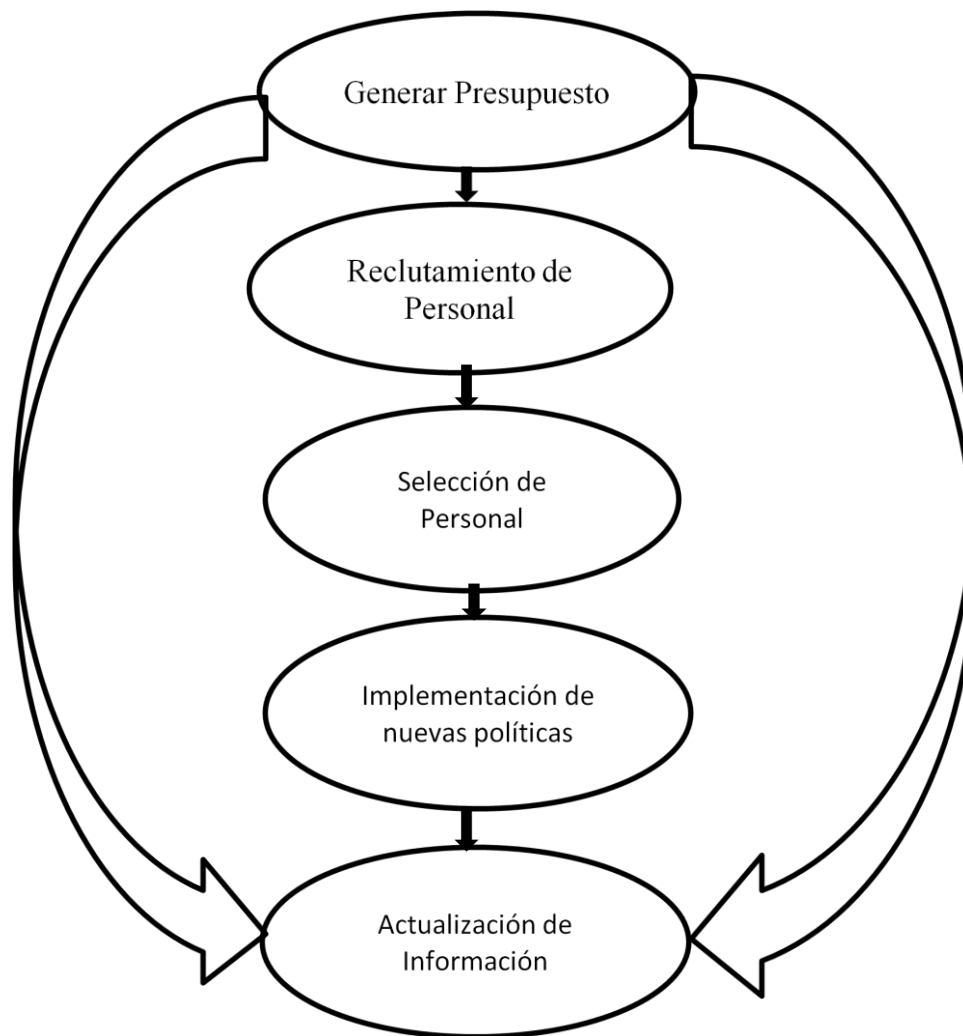
El proceso de implementación es bastante sencillo, únicamente la empresa debe hacer lo siguiente:

- ✓ Generar el presupuesto para el departamento de créditos
- ✓ Sacar el anuncio en dos medios escritos de mayor circulación, y agencias de reclutamiento de personal, para esto se estima dos semanas.
- ✓ Reclutamiento y selección del personal que estará en el departamento de créditos y cobros, para esto se estima dos semanas.
- ✓ Contratación del personal.

- ✓ Iniciar con la actualización de la información, y adecuar las nuevas políticas y trasladárselas a los clientes, para ello se estima un mes.

Gráfica 7

Programa de implementación



Fuente: Elaboración propia.

5.6 Presupuesto de la propuesta

Recursos humanos

Para desarrollar el proyecto se involucrará a las siguientes personas

- ✓ Contador General
- ✓ Gerente de Ventas
- ✓ Jefe de Créditos
- ✓ Asesor UPANA

Recursos financieros

La inversión aproximada de quince mil quetzales (Q 15,000.00) lo cual hace bastante viable el proyecto, se aprovecharán todos los recursos ya existentes, como los vendedores, que serán los encargados de recopilar toda esta información con los clientes. Adicionalmente Este se utilizará para la impresión de políticas de crédito, salarios del personal de créditos, fichas de clientes, actualización de información.

Recursos físicos

Se utilizará el software ya existente, como las oficinas de la empresa.

Conclusiones

- ✓ La empresa no cuenta con políticas de crédito, manual de procedimientos de las cuentas por cobrar, esto genera aumento en el tiempo estipulado para la recuperación y gestión de los cobros.
- ✓ Los créditos no tienen una garantía real, o un documento legal exigible de cobro, únicamente la factura cambiaria. Adicionalmente no existen expedientes con toda la información para tener la información detallada de los clientes. Como por ejemplo, si el local es propio, dirección de su casa, teléfonos de casa, familiares, entre otros.
- ✓ No existe un departamento específico de créditos y cobros, para que se analicen de mejor manera los créditos concedidos a clientes, los montos y la capacidad de pago de los clientes.
- ✓ La antigüedad de saldos y las integraciones de los clientes, las emite el sistema operativo que utilizan, pero no se realizan confirmaciones de saldos con los clientes, donde se puedan cotejar los resultados.
- ✓ No hay personal diferente a los vendedores asignado para el cobro a clientes atrasados, esto es una contingencia alta, ya que los vendedores son los que actualmente realizan la función de cobro a clientes.
- ✓ Se observó que no se penaliza a los clientes morosos, como por ejemplo cobrarles mora, suspensión temporal del crédito, precios diferenciados, o cualquier recargo por el atraso en el pago.
- ✓ Se observó que los pagos a los vendedores son a través de comisiones por las ventas, estas se pagan al momento del cobro, pero no se penaliza a los vendedores que por los clientes que pagan atrasados. Al no existir políticas adecuadas, no se tiene la presión para el vendedor, que le afectara sus ingresos.

- ✓ No se tienen políticas de incentivar a la pronta recuperación de la cartera, como lo son ventas al contado con promociones especiales, descuentos por pronto pago.

Recomendaciones

- ✓ La creación de políticas, manuales de procedimientos, y su implementación en el departamento de créditos, para la mejora en la recuperación de las cuentas por cobrar.
- ✓ La creación de un expediente para cada cliente, adicionalmente implementar una garantía real que respalde los créditos otorgados.
- ✓ La creación inmediata del departamento de créditos y cobros, que se encargue de la gestión de las cuentas por cobrar.
- ✓ La implementación de confirmación de saldos vía telefónica y por medios electrónicos, para tener un soporte adicional de la certeza de los valores de las cuentas por cobrar.
- ✓ Contratar un cobrador que dependa directamente de la empresa y exista una labor adicional al cobro.
- ✓ Cobrar intereses y moras, a los clientes que no cumplan con el plazo establecido por la empresa, para el pago de sus deudas.
- ✓ La creación de una escala de días efectivos para el pago de comisiones a los vendedores.
- ✓ La creación de políticas de descuentos por pronto pago, o pago de contado, para fortalecer e incentivar a los clientes para el cumplimiento de obligaciones antes de los días otorgados.

Referencias

Internet

- Bastos, A.I (2007), *Distribución logística y comercial, la logística en la Empresa*, España, editorial Gesbiblo SL. Recuperado de https://books.google.es/books?id=9uAUDkLyDcYC&printsec=frontcover&dq=empresas+comerciales&hl=es&sa=X&ved=0CDQQ6AEwAGoVChMI_paPufmYxwIVk7geCh1oSwhg#v=onepage&q=empresas%20comerciales&f=false
- Martínez J.C., *Matemática Financiera para toma de decisiones Empresariales*, Recuperado de https://books.google.com.gt/books?id=MwFPWoEn0K0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Moto, E., Miguel, J. (1998). *Elementos de derecho*. Editorial Porrúa. 43ª Edición. México. Recuperado de <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE046.pdf>
- Pérez A. (2009), *Gestión del crédito y cobro*, profit editorial, Bresca editorial, Barcelona recuperado de https://books.google.es/books?id=TRF0kJL8PUEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Rodríguez J. (2010), *Administración de pequeñas y medianas empresas*, Cengage learning editores 6ta. Edición, recuperado de https://books.google.es/books?id=no7iybmlpLkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Van Horn J.C. Wachowicz J.M (2002), *Fundamentos de Administración financiera*, Pearson Educación, México Recuperado de https://books.google.com.gt/books?id=ziiCVbfGK3UC&dq=credito+comercial&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Anexos

Anexo 1

Nombre del entrevistador:
Nombre del entrevistado:
Antigüedad en la Empresa:
Antigüedad en el Puesto:
Escolaridad:
Empleo Anterior:
Otros Estudios:

Cuestionario de la base legal

1. Numero de Escritura de Constitución de la Empresa:
2. Fecha de Constitución de la Sociedad
3. Abogado que elaboro la Escritura de constitución
4. Tipo de sociedad inscrita
5. Cuantas acciones se emitieron
6. Capital autorizado, suscrito y pagado
7. Breve Descripción del giro normal de la empresa
8. Números de Patentes de Comercio de Empresa y de Sociedad
9. Tienen libros de actas de consejo de administración

Visión:

1. La visión de la empresa es la declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y propósitos?
2. Se consideró la visión para realizar la planeación?
3. En la visión se consideró la importancia que tiene el personal?

4. Como se comunica la visión del Área?
5. Cuáles son los resultados de compartir la visión?

Misión:

1. Como y quienes establecieron la misión?
2. Que representa para el área la Misión?
3. Usted dimensiona el nivel de calidad y productividad que puede ofrecer?
4. Se identifica con la Misión del área?
- 5.Cuál cree usted que debiese ser la Misión?

Anexo 2

Nombre del entrevistador:
Nombre del entrevistado:
Antigüedad en la Empresa:
Antigüedad en el Puesto:
Escolaridad:
Empleo Anterior:
Otros Estudios:

Cuestionario del entorno de la empresa

1. ¿Con cuanto clientes cuenta actualmente?
2. ¿Conoce las amenazas para la empresa?
Si _____ No _____
3. ¿Qué oportunidades de crecimiento en el mercado tiene la empresa?
4. ¿La empresa ha sido afectada por la crisis que afecta a la Republica de Guatemala?
5. Principales competidores que tiene la empresa a nivel mayorista ferretero
6. A cuantas personas asciende el personal del área

Anexo 3

Nombre del entrevistador:
Nombre del entrevistado:
Antigüedad en la Empresa:
Antigüedad en el Puesto:
Escolaridad:
Empleo Anterior:
Otros Estudios:

Cuestionario sobre los objetivos

1. ¿Cuál es el objetivo de la empresa?
2. ¿Cuentan con manual de procedimientos para cada departamento?
Si _____ No _____
3. ¿Se cuenta con una base de datos de los clientes?
Si _____ No _____
4. ¿Se tienen metas específicas en el departamento de Cuentas por cobrar?
Si _____ No _____
5. ¿Se revisan constantemente los saldos de los clientes?
Si _____ No _____
6. ¿Se manejan estadísticas de recuperación de cuentas por cobrar?
Si _____ No _____
7. ¿Tiene Inversiones la empresa?
Si _____ No _____
8. ¿Se presentan estados financieros oportunamente?
Si _____ No _____

Anexo 4

Nombre del entrevistador:
Nombre del entrevistado:
Antigüedad en la Empresa:
Antigüedad en el Puesto:
Escolaridad:
Empleo Anterior:
Otros Estudios:

Cuestionario de planeación de la empresa

1. ¿Cuántas personas toman las decisiones en el departamento de Créditos?
2. ¿Cuentan con un plan de otorgamientos de créditos a largo plazo?
Si _____ No _____
3. ¿Cuentan con un área de análisis de créditos?
Si _____ No _____
4. ¿Actualmente cuentan con un plan estratégico para reducir el tiempo de cobro de la empresa?
5. ¿Cuentan con políticas internas dentro del departamento?
Si _____ No _____
6. ¿El Personal conoce cuál es la misión y visión de la empresa?
7. ¿Cuáles son los posibles riesgos dentro del mercado ferretero?

8. ¿Se definen con claridad los resultados finales de la empresa?

Si _____ No _____

9. ¿Se tienen diversas etapas que faciliten la mediación de los resultados?

Anexo 5

Nombre del entrevistador:
Nombre del entrevistado:
Antigüedad en la Empresa:
Antigüedad en el Puesto:
Escolaridad:
Empleo Anterior:
Otros Estudios:

Cuestionario sobre la organización

1. ¿Cuenta con organigrama?
Si _____ No _____
2. ¿se cuenta con una manual de procedimientos?
Si _____ No _____
3. ¿El personal conoce cuáles son sus atribuciones de trabajo?
Si _____ No _____
4. ¿Se cuenta con un manual de organización?
Si _____ No _____
5. ¿Se cuenta con un manual para la contratación de personal?
Si _____ No _____
6. ¿Se cuenta con un plan estratégico de comercialización?
Si _____ No _____
7. ¿se mide el control de los avances de los programas establecidos?
Si _____ No _____
8. ¿El personal conoce las líneas de autoridad?
Si _____ No _____

9. ¿Cuentan con un archivo de la documentación debidamente organizado?

Si _____ No _____

10. ¿Se lleva un expediente que contenga el historial del cliente?

Anexo 6

Nombre del entrevistador:
Nombre del entrevistado:
Antigüedad en la Empresa:
Antigüedad en el Puesto:
Escolaridad:
Empleo Anterior:
Otros Estudios:

Cuestionario sobre el control

1. ¿Existe control interno dentro de la empresa?

Si _____ No _____

2. ¿están actualizados y funcionan?

Si _____ No _____

3 ¿Tiene el cliente conocimiento sobre la estructura de la empresa?

Si _____ No _____

4¿Existe un manual de procedimientos administrativos y contables?

Si _____ No _____

5 ¿Se tiene claro cuáles son los objetivos y medios de control?

Si _____ No _____

6. ¿Satisfacen los sistemas de control las necesidades del área?

7. ¿Son Reportadas las contingencias a los niveles superiores?

Anexo 7

Nombre del entrevistador:
Nombre del entrevistado:
Antigüedad en la Empresa:
Antigüedad en el Puesto:
Escolaridad:
Empleo Anterior:
Otros Estudios:

Cuestionario Estudios sobre el personal

1. ¿Con cuanto personal cuenta la empresa?
2. ¿Se cuenta con contratos individuales de trabajo?

Si _____ No _____
3. ¿Los aumentos de sueldos, cambio de condiciones son autorizadas por escrito?
Si _____ No _____
4. ¿Las Nominas son autorizadas previo a realizar el pago de los sueldos?
Si _____ No _____
5. ¿Se entregan recibos de pago al personal, donde se detallan sus ingresos y sus egresos?
6. ¿Existen archivo de expedientes de personal con documentación completa?
Si _____ No _____
7. ¿Existen normas y procedimientos sobre la función de personal?
Si _____ No _____

Anexo 8

Nombre del entrevistador:
Nombre del entrevistado:
Antigüedad en la Empresa:
Antigüedad en el Puesto:
Escolaridad:
Empleo Anterior:

Cuestionario sobre ventas

1. ¿La Empresa tiene establecido un manual de ventas?
Si _____ No _____
2. ¿Existe una planeación de ventas?
Si _____ No _____
3. ¿Existe un presupuesto de ventas?
Si _____ No _____
4. ¿Existe una capacitación continua al departamento de ventas?
Si _____ No _____
5. ¿Existe un programa que facilite el ingreso de ventas?
Si _____ No _____
6. Como se evalúa el desempeño del departamento de ventas
7. Se lleva un archivo del historial de ventar por vendedor
Si _____ No _____
8. Existen reclamos de ventas

Muchos _____ Pocos _____ Nada _____
9. ¿Cómo se incentiva a los vendedores para cumplir con sus metas?

Viajes _____ Dinero _____ Otros _____
10. ¿Se tiene clara la competencia que existe en el mercado?

11. ¿Cómo se determina el grado de satisfacción de los clientes?

Visita_____ Llamada Telefónica _____ Correo_____ Otro_____

12. Como se dan a conocer las ofertas de la empresa

Internet_____ Prensa o TV_____ Otro

13. ¿Existe un manual de procedimientos para los descuentos?

Si_____ No_____

14. ¿Quién es el responsable de los descuentos en ventas?

15. ¿Existe un seguimos a clientes que solo compra una o dos veces al año?

Si_____ - No_____

Anexo 9

Nombre del entrevistador:
Nombre del entrevistado:
Antigüedad en la Empresa:
Antigüedad en el Puesto:
Escolaridad:
Empleo Anterior:

Cuestionario sobre la informática

1. ¿Qué tipo de sistemas y equipos de cómputo se tienen?
2. ¿Qué tipos de Reportes se obtienen?
3. ¿Qué procedimientos son efectuados para controlar la información que se emite?
4. ¿Quién vigila el acceso a las instalaciones de informática?
5. ¿Quién es el encargado de controlar los niveles de seguridad del sistema?
6. ¿Qué tipo de equipo contra incendios y/o contingencias se tienen para salvaguardar?
7. ¿Existen claves y contraseñas para verificar quien es la persona que emite la información?
8. ¿Cuáles son los documentos de respaldo de la información que se genera?

Anexo 10

Nombre del entrevistador:
Nombre del entrevistado:
Antigüedad en la Empresa:
Antigüedad en el Puesto:
Escolaridad:
Empleo Anterior:

Questionario sobre los recursos financieros

1. ¿Cómo está establecida la estructura financiera de la empresa?
2. ¿Se preparan oportunamente los estados financieros?
3. ¿Existe un manual de procedimientos para el departamento contable?
4. ¿Se llevan los registros adecuados a las leyes del país?
5. ¿Están definidas las atribuciones del departamento contable?
6. ¿Existe un programa contable que facilite el ingreso contable?
7. ¿Existe un archivo específico para la documentación?
8. ¿Se utilizan presupuestos?
9. ¿Qué tipos de presupuestos se utilizan?
10. ¿Se comparan los presupuestos con los resultados reales?
11. ¿Cada área conoce sus presupuestos reales?