

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



**“Evaluación del Control Interno e Implementación de Políticas de Créditos y Manual de Procedimientos de Cuentas por Cobrar a Clientes de la Empresa Azúcar del Sur, S.A.”**

Juan José Véliz Palma

Guatemala, febrero 2013

**“Evaluación del Control Interno e Implementación de Políticas de Créditos y Manual de  
Procedimientos de Cuentas por Cobrar a Clientes de la Empresa  
Azúcar del Sur, S.A.”**

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Juan José Véliz Palma

Guatemala, febrero 2013

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector Magnífico**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M. A. César Augusto Custodio Cobar  
**Vicerrector Administrativo**

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M. A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez  
**Coordinadora**

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

Lic. Efrén David Soto Valenzuela

**Examinador**

Licda. Marleny Yesenia Cabrera Bran

**Examinador**

Licda. Olimpia Georgina Pineda Molina

**Examinador**

Lic. Mynor Roel Godínez de Leon

**Asesor**

Licda. Dora Leonor Urrutia de Morales

**Revisora**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

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

REF.:C.C.E.E.00116.2012-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 27 DE OCTUBRE DEL 2012**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Mynor Roél Godínez de León tutor y la Licenciada Dora Leonor Urrutia Morales revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO E IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES DE LA EMPRESA AZÚCAR DEL SUR, S.A.", presentado por el estudiante Juan José Véliz Palma y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00463 de fecha 21 de Agosto del 2012; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de **Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.**

  
**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas



Mynor Roél Godínez de León  
**Contador Público y Auditor**  
Tel. 54330117  
mrgodinezdeleon@yahoo.com.mx

Guatemala, 01 de junio de 2012


Señores:  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría de la Practica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **"Evaluación del Control Interno e Implementación de Políticas de Créditos y Manual de Procedimientos de Cuentas por Cobrar a Clientes de la Empresa Azúcar del Sur, S.A."**, realizado por **Juan José Véliz Palma**, carné No. 1123919, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 82 puntos.

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

  
Lic. Mynor Roél Godínez de León  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 2102

MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales  
Maestría en Gerencia Educativa  
Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas  
No. de Teléfono of.22612165  
No. de Teléfono Cel.52034462  
E-mail: dlurrutia@yahoo.com

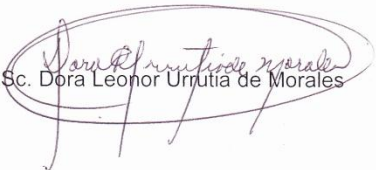
Guatemala, 2 de julio 2012

Señores:  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al informe final de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: "Evaluación del Control Interno e Implementación de Políticas de Créditos y Manual de Procedimientos de Cuentas por Cobrar a Clientes de la Empresa Azúcar del Sur, S.A.", Realizado por: Juan José Véliz Palma, carné No. 1123919, estudiante de la carrera de Licenciatura de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

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

  
MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 274.2012

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante VÉLIZ PALMA, JUAN JOSÉ con número de carné 1123919 aprobó con 82 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veintiún días del mes de agosto del año dos mil doce.-----  
Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los seis días del mes de noviembre del año dos mil doce.-----

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



M.Sc. Alba de González  
Secretaria General



Zoila de Poggio  
cc.Archivo.



## **Dedicatoria**

A Dios Padre,

Hijo y Espíritu Santo: Le doy la gloria, la honra y el honor, por darme la sabiduría, las fuerzas y haberme permitido culminar esta etapa de mi vida profesional.

A mi madre:

Blanca Gloria Palma, Por su gran amor y enseñarme que todo esfuerzo trae su recompensa y por el apoyo incondicional que me ha brindado.

A mi abuela:

María Ernestina Palma, por su amor y sabios consejos, por lo cual la llevo en mi corazón.

A mí esposa:

Evelyn Marisela Sánchez Perea de Véliz, Por su paciencia, cariño incondicional y proporcionarme apoyo constante a lo largo de mi carrera profesional.

A mi hija:

Melissa Estephany Véliz Sánchez, por la inocencia, alegría, amor y comprensión que transmite a mi vida, es mi fuente de inspiración, que esto sirva de ejemplo y guía en su camino.

A mi hermana, Cuñado y

Sobrinas:

Jeaneth Veliz de López y Juan Carlos López, Joseline y Mariana, por el apoyo que me han brindado durante todo este tiempo y que siempre obtendré de ellos.

- A mis tías: Rotzana Palma, Lorena Martínez y Leticia Rojas, por el apoyo incondicional que me han brindado.
- A mis primos: Oscar Joel, Ivania Carolina, Walter Noe, Nahomi, Ilse y Jonathan, por todos estos años de apoyo incondicional a mi vida.
- A mis suegros: Profundo agradecimiento por su apoyo decoroso y espiritual.
- A mis amigos: Mynor Rodríguez, Edwin Illescas, Jonny Alfaro, Víctor Lacan, Armando Jerez, Mardoqueo López, Miguel Méndez, Fernando Velásquez, gracias por su aprecio, apoyo y amistad sincera.
- A la empresa: Por abrirme las puertas, y permitirme desarrollar el presente informe.
- Universidad Panamericana: por darme la oportunidad de culminar con éxito una de las metas trazadas en mi vida.

## Índice

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Aspectos Legales	1
1.1.2 Aspectos Tributarios	2
1.1.3 Organización de la Empresa	6
1.1.4 Misión	7
1.1.5 Visión	7
1.1.6 Objetivos de la Empresa	7
1.1.7 En lo Social	8
1.1.8 Descripción General de la Evaluación Integral en Cuanto a las Áreas Alcanzadas	9
1.1.9 Estudios Efectuados	9
1.1.10 Época de Realización	9
1.2 Planteamiento del Problema	10
1.3 Justificación	11
1.4 Pregunta de Investigación	11
1.5 Objetivos	12
1.5.1 Objetivo General	12
1.5.2 Objetivos Específicos	12
1.6 Alcances y Limites	12
Capítulo 2	22
2.1 Tipo de Investigación	22
2.2 Sujetos de la Investigación	22
2.3 Instrumentos de la Investigación	23
2.4 Diseño de la Investigación	25
2.5 Aporte Esperado	26
2.5.1 Empresa	26

2.5.2	Universidad	26
2.5.3	Al Futuro Profesional	26
2.5.4	Estudiantes	26
	Capítulo 3	27
3.1	Resultados de la Investigación	27
3.1.1	Presentación de Resultados	27
3.1.2	Controles y Procedimientos	27
3.1.3	Ingresos	27
3.1.4	Políticas de Crédito	28
3.1.5	Segregación de Funciones	29
3.1.6	Manuales Contables	29
3.1.7	Estados de Cuenta	29
3.1.8	Resguardo de Información	29
3.1.9	Facturación	30
3.2	Análisis de los Resultados	30
3.2.1	Aspectos Financieros	30
3.2.1.1	Análisis de Variación del Estado de Situación Financiera	32
3.2.1.2	Análisis de Variación del Estado de Resultados	38
3.2.1.3	Análisis de Cobranza	43
3.2.1.4	Razones o Índices Financieros	44
3.2.2	Aspectos de Auditoría	46
3.2.2.1	Programa de Auditoría	46
3.2.2.2	Análisis de los Procesos de la Cuentas por Cobrar a Clientes	47
3.2.2.3	Ventas al Crédito	47
3.2.2.4	Nuevos Clientes	48
3.2.2.5	Flujogramas del Ciclo de la Cuenta por Cobrar	49
3.2.2.6	Cuestionario de Control Interno	52
3.2.2.7	Gestión de Cobro de la Cuenta	52
3.3	Análisis Tributarios	54

Capítulo 4	55
4.1 Propuesta de Solución o Mejora	55
4.1.2 Introducción	55
4.1.3 Justificación	56
4.1.4 Contenido	56
4.1.4.1 Manuales de Políticas y Procedimientos	58
4.1.4.2 Planeación	61
4.1.4.3 Organización	73
4.1.4.4 Procedimientos de Créditos y Cobros	74
4.1.4.5 Control y Evaluación	81
4.2 Costo Financiero en Implementación de la Propuesta.	83
Conclusiones	84
Recomendaciones	85
Referencias	86
Cronograma del trabajo	88
Anexos	89

- Anexo 01: Programa de Auditoria
- Anexo 02: Análisis FODA
- Anexo 03: Cuestionario General de la Empresa
- Anexo 04: Cuestionario de Control Interno Contabilidad
- Anexo 05: Entrevista Jefe de Tesorería/Cuentas por Cobrar
- Anexo 06: Entrevista Jefe de Impuestos
- Anexo 07: Entrevista Jefe de Cuentas por Pagar
- Anexo 08: Entrevista Jefe de Presupuesto
- Anexo 09: Organigrama Actual de la Cuenta por Cobrar
- Anexo 10: Organigrama de Cuentas por Cobrar (Nueva Propuesta)
- Anexo 11: Formato para Solicitud de Crédito
- Anexo 12: Formato Recordatorio de Pago
- Anexo 13: Formato para el Control de Antigüedad de la Cuenta por Cobrar
- Anexo 14: Formato Catalogo de Clientes
- Anexo 15: Flujograma Nuevo Proceso de Gestión de la Cuenta por Cobrar
- Anexo 16: Cuestionario de Control Interno
- Anexo 17: Cronograma de la Propuesta

## **Índice de cuadros**

Cuadro No.01	Sistematización Cuenta por Cobrar por Rubro	13
Cuadro No.02	Balance General	32
Cuadro No.03	Antigüedad de Saldos de la Cuenta por Cobrar a Clientes	35
Cuadro No.04	Estado de Resultados	38
Cuadro No.05	Integración de Ventas Anuales	40
Cuadro No.06	Resumen de Ventas a Clientes	41
Cuadro No.07	Análisis de Cobranza	43
Cuadro No.08	Despliegue de Procesos de la Cuenta por Cobrar	49
Cuadro No.09	Flujograma de Procedimientos para la Autorización de Créditos	50
Cuadro No.10	Flujograma de Proceso de Facturación al Cliente	51
Cuadro No.11	Flujograma del Proceso de Gestión de la Cuenta por Cobrar	53
Cuadro No.12	Esquema de la Propuesta	57
Cuadro No.13	Estimación Costo Financiero	83

## **Resumen**

El presente informe está basado en la necesidad que tiene la empresa Azúcar del Sur, S.A., (nombre ficticio que se utilizó para proteger la privacidad), se determinó la falta de procedimientos de la cuenta por cobrar y políticas de crédito; situación que motivó a la preparación del informe con el propósito de brindar solución a las debilidades establecidas durante el proceso de investigación.

Se realizó el análisis FODA, en el cual se exponen las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa, sus mejores oportunidades de mercado y las amenazas externas a su rentabilidad y posición competitiva, lo cual es útil para elaborar planes de acción, que lleven al aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas para contrarrestar las amenazas y debilidades.

El objetivo principal fue analizar la administración del manejo de las cuentas por cobrar a clientes y su razonabilidad lo cual dio como resultado, la necesidad de implementar políticas de crédito y manual de procedimientos del proceso de las cuentas por cobrar a clientes, no existe proceso para la autorización de créditos, ni la revisión adecuada para otorgarlos, la recuperación de la cartera es lenta porque no hay un esquema de cobros; lo anterior ha provocado que la empresa no cuente con una gestión efectiva, que asegure el funcionamiento integral y coordinado en el área de cuentas por cobrar.

Dentro de los resultados relevantes de la investigación, el rubro de cuentas por cobrar a clientes, representan el 19% de total de los activos en la empresa, por lo que se consideró como el área crítica para analizar y proponer una solución viable.

Se realizó el análisis de los aspectos fiscales de la empresa y se determinó que el pago de los impuestos que está obligada a cancelar de acuerdo a su actividad mercantil, se encuentra al día y no existe ninguna enajenación ante la Superintendencia de Administración Tributaria y Municipalidades.



Como aporte a la empresa evaluada y propuesta de solución a la problemática planteada, el jefe de cuentas por cobrar de Azúcar del Sur, S.A., viendo que es necesario mejorar, modernizar y simplificar la estructura de las cuentas por cobrar a clientes ha tomado la decisión de implementar algunas de las propuestas de solución sugeridas, tales como:

Adicionar reportes dentro del sistema contable que permitan integrar y verificar saldos correctos y la gestión de cobros atrasados, Ejemplo: Formato de antigüedad de saldos y de la integración de la cuenta por cobrar a los clientes.

Asimismo, Temporalmente contrataron los servicios de una persona para realizar los cobros atrasados y está en proceso la creación de la plaza permanente.

En el caso de la implementación de las políticas de crédito y el manual de procedimientos de cuentas por cobrar, se someterá a la aprobación de la Gerencia Financiera.

## **Introducción**

En el informe realizado se efectuó un análisis de las cuentas por cobrar a clientes, de la empresa “Azúcar del Sur, S.A.”, la cual fue constituida como sociedad anónima el 22 de noviembre de 1972 bajo las leyes de la república de Guatemala por tiempo indefinido. Su patente de comercio de empresa y sociedad muestra que se dedica a la producción, venta local, exportación, y comercialización de azúcar, melaza y energía eléctrica.

A continuación se presenta cada capítulo de la investigación realizada:

Capítulo 1, antecedentes: se hizo una descripción general de la empresa y de la administración de la misma. Se define el marco teórico que respalda el informe, y otros conceptos relacionados al tema, como control interno de cuentas por cobrar y su clasificación. Se realizó el planteamiento del problema, que incluye la justificación de la investigación y la pregunta de la investigación, se describen los objetivos generales y específicos, se establecen los alcances y límites.

El capítulo 2: explica la metodología utilizada, el tipo de investigación efectuada, sujetos de la investigación y los instrumentos de la misma, se describen los aportes a la universidad, a la empresa, al futuro profesional y a los estudiantes.

En el capítulo 3: se presentan los resultados de la investigación, el análisis de las operaciones financieras de auditoría y fiscales de la empresa.

Capítulo 4: Planteamiento de la propuesta de mejora y viabilidad del proyecto, las recomendaciones de mejora, controles, procedimientos y políticas que pueden optimizar los recursos de la empresa, se presenta políticas de crédito y manual de procedimientos para la cuenta por cobrar, la implementación de expedientes de crédito, sugerencia de políticas de crédito, procedimientos de cobranza, las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.

## Capítulo 1

### 1.1 Antecedentes

Azúcar del Sur, S.A. es una empresa agroindustrial dedicada al procesamiento de caña de azúcar, para la producción de azúcar, mieles, alcoholes y energía eléctrica. En la actualidad, como grupo es el principal productor en la región centroamericana y se encuentra posicionado entre los diez más importantes de Latinoamérica, las oficinas centrales se encuentran ubicadas en la ciudad capital de Guatemala, y la planta industrial está ubicada en el departamento de Escuintla.

Azúcar del Sur, S.A. fue constituida como una sociedad anónima el 22 de noviembre de 1972 bajo las leyes de la república de Guatemala por tiempo indefinido.

La estructura organizacional de la empresa Azúcar del Sur, S.A. se cimenta en dos unidades principales: la unidad operativa y la unidad de apoyo.

La unidad operativa: está conformada por el área agrícola o de campo, que se encarga de la preparación de las tierras, siembra y cosecha del cultivo de la caña de azúcar, luego de este proceso el área industrial es la encargada de transformar esa materia prima en producto terminado, como es el azúcar en sus diferentes presentaciones, además del derivado de estas, el bagazo se utiliza para generar energía eléctrica del consumo propio de la empresa y el sobrante para la venta.

La unidad de apoyo está conformada por el área administrativa, financiera, recursos humanos, tecnología, maquinaria, nuevos proyectos y comercialización.

#### 1.1.1 Aspectos Legales

Se constató que la empresa cumple con los registros y requisitos legales que le corresponden ante las instituciones establecidas, en el marco legal guatemalteco, dentro de las que se mencionan las siguientes:

- Superintendencia de Administración Tributaria SAT
- Registro Mercantil
- Ministerio de Trabajo
- Ministerio de Energía y Minas
- Instituto de Recreación de los Trabajadores IRTRA
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS

### 1.1.2 Aspectos Tributarios

La entidad está sujeta a disposiciones legales que van desde los requisitos formales para su inscripción, hasta la elaboración de estados financieros que establecen la situación financiera de la misma. Las disposiciones legales que tienen relación con el desarrollo normal de las actividades de los Ingenios Azucareros, se encuentran inmersas dentro de la legislación tributaria guatemalteca, son las que a continuación se detallan:

- Código Tributario (Decreto del Congreso de la República No. 6-91).
- Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR) (Decreto del Congreso de la República No. 26-92).
- Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) (Decreto del Congreso de la República No. 27-92).
- Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO) (Decreto del Congreso de la República No. 73-2008).
- Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos (Decreto del Congreso de la República No. 70-94).
- Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI) (Decreto del Congreso de la República No. 15-98).
- Código de Trabajo (Decreto del Congreso de la República No. 1441).
- Ley Orgánica y Reglamento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Decreto del Congreso de la República No. 295).
- Retenciones del Impuesto al Valor Agregado (Decreto del Congreso de la República No. 20-2006).
- Impuesto de Timbres Fiscales (Decreto del Congreso de la República No. 37-92 y sus reformas).

Se presenta un detalle de los impuestos a los cuales esta afecta la empresa durante el desarrollo de actividades, según el Registro Tributario Unificado:

- Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA)  
(Decreto del Congreso de la República No.27-92).

Esta ley tiene como objeto gravar todo acto de traslado de dominio bienes o prestación de servicios, como la internación al país de productos y servicios, con la tarifa establecida del 12 %, la cual debe hacerse efectiva en el mes calendario siguiente.

Del análisis realizado, se establece que la empresa realizó las presentaciones y pagos del impuesto en los tiempos estipulados del periodo 2011, bajo el régimen general del 12% pagando la diferencia entre el IVA crédito e IVA débito, en las revisiones pertinentes se determinó que se cumple con los requerimientos establecidos por esta ley con respecto al cálculo y pago de dicho impuesto.

- Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR) (Decreto del Congreso de la República No. 26-92)

La empresa Azúcar del Sur, S.A., efectúa el pago del Impuesto Sobre la Renta sobre el régimen optativo descrito en el artículo 72 de la ley del impuesto en mención, aplica el 31% sobre la renta imponible determinada, se determina y paga por trimestres vencidos, sin perjuicio de la liquidación definitiva del período anual.

Con relación a este impuesto, se establece que se ejecutan todos los cálculos, derivado de la magnitud y el volumen de las operaciones que realiza, lo cual brinda un alto grado de confiabilidad en los resultados.

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

Este impuesto tiene como finalidad gravar a las personas individuales y jurídicas, que dispongan de patrimonio propio y realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al 4% de sus ingresos brutos. El tipo impositivo es del uno por ciento 1%, sobre la cuarta parte del activo neto o la cuarta parte de los ingresos brutos, la mayor de estas, constituyéndose el hecho generador la realización de actividades mercantiles o

agropecuarias, debe ser presentado y pagado dentro del mes inmediato siguiente a la finalización de cada trimestre calendario.

Dentro de la evaluación efectuada se constató que realiza sus cálculos con base a los activos netos y se encuentra bajo el régimen ISO acreditable al ISR, además se verificó que se cumple con lo establecido en esta ley, debido a que se tuvo a la vista las declaraciones juradas respectivas.

➤ Arbitrios municipales y pagos al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

Se tuvo a la vista los documentos que soportan los siguientes pagos que la empresa realiza en cumplimiento de su labor dentro del país:

Derivado de la utilización de las carreteras para el transporte de la caña de azúcar a la planta industrial, debe pagar bimestral a las municipalidades de la costa sur, un arbitrio el cual sirve para labores de conservación y cuidado de dichas carreteras, para beneficio de la comunidad.

El pago se realiza en los meses de febrero, abril, junio, agosto, octubre y diciembre de cada año, el porcentaje de los arbitrios varía según el municipio, sin embargo a razón de ejemplo se da a conocer los arbitrios correspondientes a la Municipalidad de Escuintla:

Arbitrio de azúcar: Q. 0.20 por cada quintal de azúcar producida

Arbitrio de melaza: Q. 0.02 por cada galón de melaza producido

Arbitrio de caña: Q. 0.20 por tonelada de caña molida.

➤ Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI) (Decreto del Congreso de la República No.15-98)

La ley establece un impuesto único anual sobre el valor de los bienes inmuebles situados en el territorio nacional, el cual recae sobre los bienes inmuebles rurales y urbanos, integrados los mismos por los terrenos, estructuras, construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras, así como los cultivos permanentes. La empresa realiza pagos trimestrales por este

concepto a distintas municipalidades de la costa sur, debido a que es propietaria o arrendataria de varias fincas, en donde se encuentran ubicados los cañaverales.

- Ley Orgánica y Reglamento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Decreto del Congreso de la República No. 295)

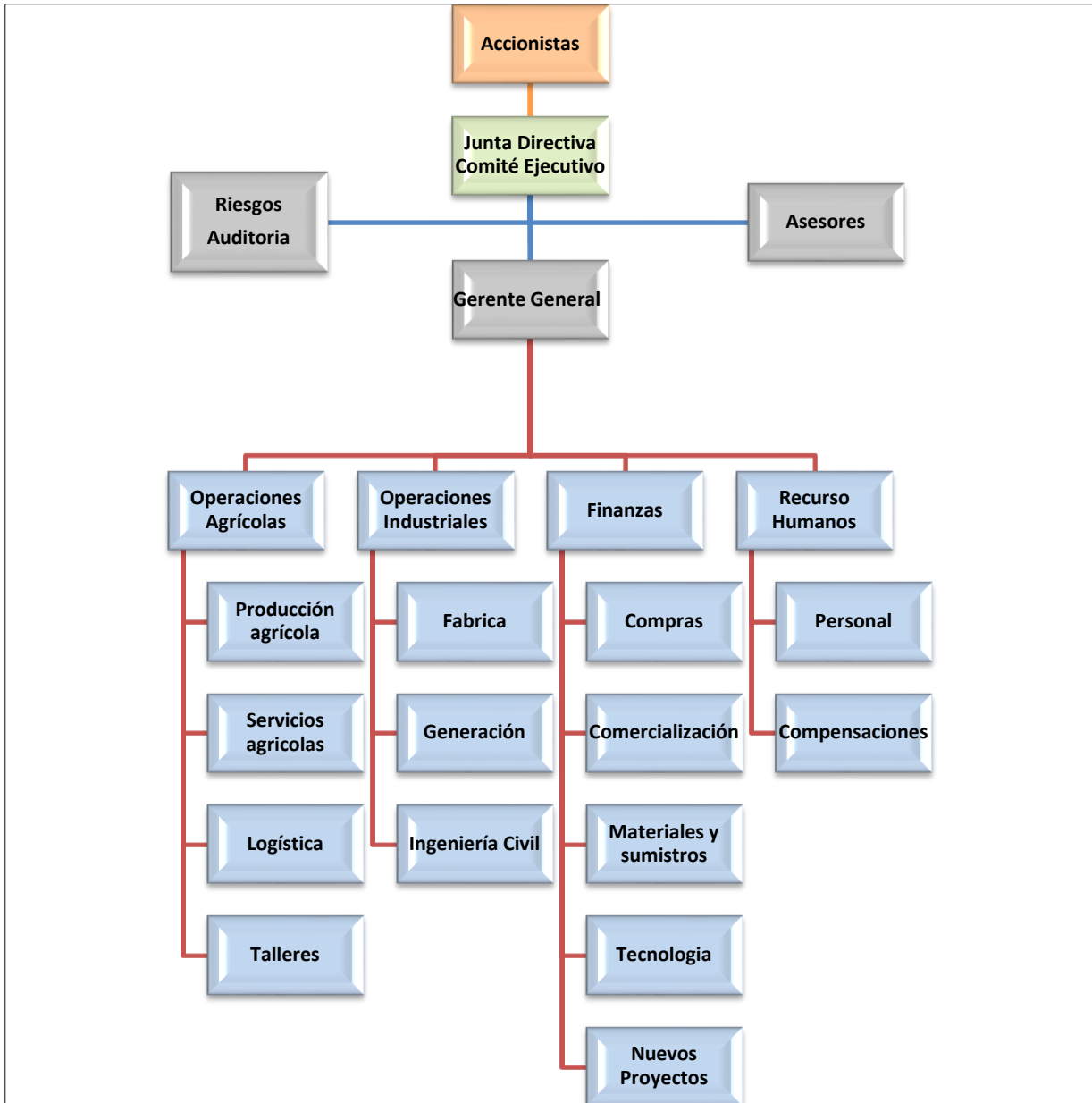
La finalidad de esta ley, es que el trabajador pueda gozar de los beneficios que presta el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, este objetivo se cumple a través de obligar al trabajador y al patrono a desembolsar mensual una cuota por concepto de seguro social.

Se lleva registro de los salarios de todos sus trabajadores, para cumplir con el requerimiento de liquidar el porcentaje de seguro social que le corresponde, y procede a descontar del salario al trabajador el 4.83%, para realizar el pago respectivo.

### 1.1.3 Organización de la Empresa

La empresa está organizada de acuerdo a las funciones y obligaciones de cada departamento, se presenta un organigrama que permite conocer las jerarquías.

#### Organigrama



Fuente: Azúcar del Sur, S.A.



#### 1.1.4 Misión

Con un enfoque en procesos, servicios y mejora continua, se transforman los recursos en azúcar sus derivados y energía de forma responsable y sostenible.

Se cumple con los requisitos legales y regulaciones aplicables con colaboradores y proveedores públicos interesados, con ética, eficacia, eficiencia, rentabilidad y excelencia. La salud y seguridad en el trabajo, y se conserva el medio ambiente.

De forma efectiva se compromete a todas las personas involucradas en la elaboración y comercialización de nuestros productos.

#### 1.1.5 Visión

En el año 2030, la visión es ser una de las 10 organizaciones más importantes del mundo en la industria azucarera y productos relacionados.

Las iniciativas estratégicas que permitirán alcanzar la visión son:

- ✓ Crecimiento en la molienda de la caña de azúcar.
- ✓ Desarrollo de adyacencias.
- ✓ Efectividad operacional.
- ✓ Innovación y tecnología.
- ✓ Desarrollo del capital humano.
- ✓ Responsabilidad social empresarial.

#### 1.1.6 Objetivos de la Empresa

El objetivo de la empresa es la producción y comercialización de azúcar en el mercado local e internacional.

El seguimiento de los objetivos se desarrolla a través de los siguientes aspectos:

- ✓ Garantizar el funcionamiento adecuado de las principales operaciones dedicadas a la producción de la empresa.

- ✓ Elevar la satisfacción de los clientes por la calidad del producto.
- ✓ Minimizar las variaciones del flujo de efectivo.
- ✓ Capacitar e incrementar la competencia del personal.
- ✓ Minimizar los riesgos del medio ambiente.

#### 1.1.7 En lo Social

A continuación se presentan los servicios que la empresa proporciona a sus empleados y trabajadores.

➤ Servicio médico laboral:

Atiende a los trabajadores que sufren de alguna enfermedad o han tenido algún accidente, así mismo se les proporciona un botiquín portátil, para que se utilice en casos de emergencia, además al personal se les instruye como prestar primeros auxilios.

➤ Servicio médico familiar:

Atiende a toda la familia del trabajador por enfermedad común.

➤ Servicio odontológico:

Dirigido a todo el personal y su familia, afectado por problemas dentales.

➤ Servicio de bus:

Para transportar al personal que labora en la empresa y niños que estudian en el centro educativo dentro de la institución, el servicio de bus beneficia a los residentes de Escuintla, Siquinala y Santa Lucia Cotzumalguapa.

➤ Servicio de club social:

Cuenta con club para la recreación de los trabajadores, dentro de las instalaciones del club hay piscinas, canchas de fútbol y servicio de restaurante a bajo costo.

➤ Cooperativa:

Existe una cooperativa de consumo en donde existe variedad de productos a precios cómodos y al crédito lo cual beneficia a los trabajadores.

➤ Servicio de banco y cajero automático:

Dirigido a todo el personal que labora para la empresa.

➤ Educación:

Está dirigido a los hijos de los trabajadores, con jornadas, matutinas, vespertinas para primaria, básico y los fines de semana bachillerato.

#### 1.1.8 Descripción General de la Evaluación Integral en Cuanto a las Áreas Alcanzadas

La empresa fue evaluada a efecto de obtener información sobre cada una de las áreas que la integran.

#### 1.1.9 Estudios Efectuados

Para adquirir una mejor apreciación de la empresa se realizaron los siguientes estudios.

- |                     |                                   |
|---------------------|-----------------------------------|
| 1. Base legal       | 6. Planeación                     |
| 2. Entorno          | 7. Organización                   |
| 3. Marco geográfico | 8. Dirección y control            |
| 4. Marco económico  | 9. Desarrollo organizacional      |
| 5. Objetivos        | 10. Producción y Comercialización |

#### 1.1.10 Época de Realización

La práctica empresarial se realizó a partir del 07 de enero 2012 para finalizar el 31 de julio 2012.

## 1.2 Planteamiento del Problema

En las instalaciones de la empresa Azúcar del Sur, S.A. se realizó el diagnóstico integral que a través de cuestionarios y entrevistas, permitió evaluar las distintas áreas y procesos de la empresa, dio como resultado, conocer los procesos eficientes y deficientes de la empresa.

Se procedió a realizar el análisis por medio de 25 cuestionarios y cinco entrevistas en el área de finanzas, esta se divide en cinco departamentos los cuales fueron los sujetos de investigación, contabilidad financiera, impuestos, tesorería y cuentas por cobrar, cuentas por pagar y presupuesto.

Al finalizar el diagnóstico se detectaron las áreas críticas cuya deficiencia es necesaria corregir, evaluar el control interno, crear políticas y procedimientos para que la información y los procesos sean eficientes y razonables.

Los principales problemas que sufre la empresa son:

- Al evaluar el control interno, se constató que existen deficiencias en el área de cuentas por cobrar, no cuentan con políticas de crédito establecidas, ni manual de procedimientos, existe un saldo total de Q. 28,350,500.00 por cobrar a clientes con más de 90 días, al 31 de diciembre del 2011, ver cuadro No.03, esto presenta un riesgo potencial de pérdidas o fraude. Se debe considerar que el principal patrimonio para la empresa, son las cuentas por cobrar y los inventarios de producto terminado, sin estos no podrían realizar el proceso de comercialización, y a la vez dejaría de ser competitiva en el sector donde se desenvuelve.
- La empresa no cuenta con los lineamientos necesarios para el área de cuentas por cobrar a clientes, lo cual es de vital importancia con el objetivo de, salvaguardar los bienes, y de esta forma incrementar la utilidad eficiente en el uso de los recursos.
- Azúcar del Sur, S.A. cuenta con un departamento de riesgos en el que solo laboran dos personas que no se alcanzan para efectuar revisiones constantes de los procesos contables de la empresa, esto permite tener un margen de error y falta de consistencia en las cuentas por cobrar por las ventas al crédito.

### 1.3 Justificación

A raíz de estos problemas la empresa sufre fallas de control interno, falta de un manual de procedimientos y políticas de crédito no establecidas en el departamento financiero.

Después de identificar las debilidades que posee esta empresa, se determinó que una de las problemáticas reside en las cuentas por cobrar a clientes, por la importancia en la recuperación de la cartera, la gerencia financiera solicitó que se realizará la evaluación en dicha cuenta porque representa un 19% de sus activos que equivale a (Q.224, 891,145.82) doscientos veinticuatro millones ochocientos noventa y un mil ciento cuarenta y cinco quetzales con ochenta y dos centavos.

Al evaluar el control interno de las cuentas por cobrar a clientes se determinó que se debe reorganizar el departamento de tesorería/cuentas por cobrar, la persona encargada de los cobros tiene otras atribuciones fuera del ciclo de las cuentas por cobrar, por tal motivo al revisar las integraciones se determinaron saldos por cobrar con más de 90 días de antigüedad, este procedimiento se podrá realizar una adecuada integración de la cuenta por cobrar, mejorar el control interno, implementación de políticas y procedimientos. Por esta manera se podrá obtener información eficiente y veraz para el departamento en mención.

El monto de clientes no es el más representativo con un 19% del rubro de las cuentas por cobrar, por restricciones de la gerencia financiera, no se evaluó el monto de las compañías afiliadas este es el más representativo en la cuenta por cobrar con un 74%, asimismo indicó que es importante para ellos evaluar el control interno e implementar las políticas de crédito y un manual de procedimientos para los clientes porque carecen de dichos parámetros.

### 1.4 Pregunta de Investigación

De acuerdo a la evaluación integral efectuada se obtuvieron resultados pertinentes de la empresa Azúcar del Sur, S.A. por lo cual se elabora la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué políticas y procedimientos debe implementar la administración de la empresa, para mejorar el manejo de las cuentas por cobrar; solucionar los problemas en el otorgamiento de créditos y fortalecer el control interno de las mismas?

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 Objetivo General

Evaluar el control interno de las cuentas por cobrar a clientes, proponer procedimientos de mejora, implementar la adecuada aplicación de las políticas de crédito para fortalecer los controles mediante un plan de seguimiento y evaluación constante de resultados para prevenir los riesgos de las cuentas dudosas o difíciles de recuperar, y así obtener una cartera de clientes con saldos reales y recuperables según el tiempo de crédito otorgado.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- Establecer procedimientos relacionados con la obtención de la información del crédito.
- Efectuar la evaluación necesaria para determinar las causas reales de los problemas y carencias con que cuentan los procesos en las cuentas por cobrar.
- Comprobar la autenticidad de las cuentas por cobrar.
- Establecer las funciones, actividades y responsabilidades para el puesto de encargado (a) de las cuentas por cobrar.
- Analizar el procedimiento del control de las cuentas por cobrar.
- Verificar la existencia de cuentas incobrables.
- Implementar políticas de crédito y manual de procedimientos de la cuenta por cobrar.

## 1.6 Alcances y Limites

- Alcances

El alcance de la investigación comprendió la recopilación de información financiera y administrativa del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011. Se consideró la revisión de los controles internos de las cuentas por cobrar a clientes, en el cual se determinó que no existen

políticas de crédito, se analizó y examinó, la facturación, registro contable de cuentas por cobrar, cobranza, determinación y contabilización de cuentas incobrables.

El trabajo realizado incluyó una revisión del control interno y de los procedimientos de recuperación de la cartera de crédito morosa o difícil de recuperar. Se analizó la antigüedad de los saldos de facturas vencidas, y la situación de las cuentas de alto riesgo de recuperación.

La cuenta por cobrar de la empresa se divide en 11 rubros y los porcentajes del total de sus activos son los siguientes:

Cuadro No. 01 Sistematización cuenta por cobrar por rubro.

<b>AZUCAR DEL SUR, S.A.</b> <b>RUBROS Y CALCULO DEL PORCENTAJE DE LA CUENTA POR COBRAR</b> <b>SALDOS AL 31/12/2011</b>		
Descripción	Monto	Porcentaje
<b>Cientes</b>	<b>224,891,145.82</b>	<b>19%</b>
Compañías afiliadas	888,701,429.82	74%
Crédito fiscal	35,173,692.06	3%
Crédito fiscal asalariados	587.30	0%
Trabajadores	188,763.50	0%
Empleados	601,963.28	0%
Pilotos	408,436.11	0%
Ingenios azucareros	18,355,695.93	2%
<b>Anticipo Cañeros</b>	<b>13,299,088.00</b>	<b>1%</b>
Diversas	3,900,064.04	0%
Anticipo Proveedores	10,245,350.29	1%
<b>TOTAL</b>	<b>1,195,766,216.13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

## ➤ Limites

La administración sugirió que por el cumplimiento con el objetivo de confidencialidad solicitada por los altos mandos de la empresa no se revelen los siguientes datos:

- No divulgar el nombre real de la empresa, por confidencialidad se utilizó nombre ficticio.
- No reflejar los montos reales de los estados financieros.
- Omitir los números de sus registros legales.
- No reflejar los nombres de accionistas ni colaboradores del presente informe.

Por el tiempo establecido y por instrucciones de la gerencia financiera, se determinó trabajar en el departamento de tesorería con las cuentas por cobrar a clientes ya que es una cuenta muy significativa para la empresa en la recuperación del efectivo por las ventas realizadas al crédito.

## 1.7 Marco Teórico

Comprende la información documental que respalda el tema de investigación, y que trata de un conjunto de definiciones, conceptos, teorías y clasificaciones de las cuentas por cobrar; asimismo incluye aspectos fundamentales relacionados a la legislación fiscal.

### ➤ Cuentas por cobrar:

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas y servicios prestados, incluyen solo las reclamaciones contra los clientes provenientes de la venta de bienes o servicios, como: préstamos a funcionarios o empleados, préstamos a subsidiarias, reclamaciones contra otras compañías, reclamación de reembolsos de impuestos y anticipos a proveedores.

Los documentos comerciales y las cuentas por cobrar suelen ser numerosas y deben aparecer como partidas separadas en la sección del activo circulante del balance general, a su valor neto realizable. A los auditores les preocupa mucho la presentación y la revelación de préstamos a funcionarios, directores y a filiales. Estas transacciones se efectúan para facilitarle las cosas al prestatario más que en beneficio del prestamista. En consecuencia son préstamos que cobran la



comodidad del prestatario. Un principio básico de la presentación de los estados financieros es el siguiente: deben revelarse las transacciones que no se caractericen por una negociación de gran alcance. (Wittington, 2005 p.378).

- Las deudas incobrables según la Legislación Fiscal:

Siempre que se originen en operaciones del giro habitual del negocio y que se justifique tal calificación. Este extremo se prueba mediante la presentación de los requerimientos fehacientes de cobros hechos, o en su caso, de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente; todo ello antes que opere la prescripción de la deuda o que la misma sea calificada de incobrable. En caso de que se recupere total o parcialmente una cuenta incobrable que hubiere sido deducida de la renta bruta, su importe deberá incluirse como ingreso gravable en el período de imposición en que ocurra la recuperación, los contribuyentes que no apliquen el sistema de deducción directa de las cuentas incobrables, antes indicado podrán optar por deducir la provisión para la formación de una reserva de valuación, para imputar las cuentas incobrables que se registren en el periodo impositivo correspondiente. Dicha reserva no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar, al cierre de cada uno de los periodos anuales de imposición y siempre que dichos saldos se originen del giro habitual del negocio. (Decreto número 26-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Art.38 literal “q”)

La empresa tiene como política contable la provisión para cuentas incobrables del 3% sobre los saldos de cuentas por cobrar, por lo que hace un gasto deducible como lo indica en la literal “q” del artículo 38 del Decreto 26-92 Ley del Impuesto Sobre la Renta.

- Políticas de crédito:

El nivel de las cuentas por cobrar de una empresa está determinado por el volumen de sus ventas y por el período promedio entre el momento en el que se hace la venta y el momento en que se cobra el efectivo correspondiente a dicha venta, o el período promedio de cobranza. El

período promedio de cobranza, a la vez, depende en parte de las condiciones económicas y en parte de un conjunto de factores que son controlados por la empresa.

Las principales variables de política incluyen:

Las normas de crédito, o el riesgo máximo aceptable de las cuentas de crédito. Los términos de crédito que incluyen el plazo de tiempo durante el cual se concede el crédito, denominado período de crédito, y el porcentaje de descuento dado por la prontitud de pago. La política de cobranza de la empresa. (Chávez, 1996, p.18).

- Control interno de las cuentas por cobrar y de los ingresos

“Para entender este tipo de control los auditores necesitan tener en cuenta varios componentes: ambiente de control, evaluación del riesgo, monitoreo, sistema (contable) de información y de comunicación, actividades de control”. (Wittington, 2005, p.379)

- Evaluación de riesgo

La evaluación del riesgo requiere identificar, analizar y manejar los que influyen

En la preparación de los estados financieros. En el ciclo de ingresos, los ejecutivos deberán diseñar un proceso formal para monitorear los factores externos: cambios de las condiciones económicas, competencia, demanda de los clientes y regulaciones que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de las ventas de la empresa. Además, deberían evaluar los efectos de factores internos como las modificaciones de los principios contables, la introducción de nuevos productos y servicios, el uso de otros tipos de transacciones de ventas. Son factores que pueden crear nuevos riesgos pues indican la necesidad de implementar nuevas clases de control para evitar errores en los ingresos. (Wittington, 2005, McGraw-Hill Interamericana, p.379)

- Cuentas de dudoso cobro

López (2008) indica que: “es el nombre que se da a las cuentas que representan bienes y derechos a favor, pero que no permiten tener certeza sobre su cobro. Si una cuenta dudosa no llega a cobrarse, se convierte en cuenta incobrable” (p.69)

- Devoluciones de clientes:

“Cuando un cliente al que habíamos vendido mercancías nos las devuelve, en su totalidad o en parte, su importe se abona en la cuenta del cliente (cuenta personal) y se adeuda en las de devoluciones de clientes”. (Castle, 1979, p.55).

- Sistema de control interno:

Significa que todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad, para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. (Comité Internacional de Prácticas de Auditoría, 2009, NIA 402)

- Control interno:

El control interno son los pasos que toma una empresa para prevenir el fraude, tanto la malversación de activos como los informes financieros fraudulentos.

Debido a varios casos de informes fraudulentos en la década de 1970 y a comienzos de la de 1980, las principales organizaciones contables patrocinaron la National Commission Fraudulent Financial Reporting (La Treadway Commission) para que estudiaran los factores causales de esos informes. La comisión hizo varias recomendaciones que se centran directamente en el control interno. Por ejemplo Subrayo la importancia de un comité competente y comprometido de auditoría y de una función dinámica y objetiva de la auditoría interna para prevenir las prácticas fraudulentas. También instó a las organizaciones

patrocinadoras para que integrasen los conceptos y las definiciones del control interno, a fin de establecer criterios comunes para evaluar el control interno. Debido a ello, el committee of Sponsoring Organizations (COSO) ordeno un estudio que:

- Estableciera una definición común de control interno que atendiera las necesidades de varias partes.
- Ofreciera un criterio que permitiera a las empresas y a otras entidades evaluar su sistema de control y determinar la manera de mejorarlo.

El estudio titulado Control Interno: marco de referencia integrado, define el control interno así:

Es un proceso realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad de los informes financieros.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimientos de las leyes y regulaciones aplicables.

(Wittington, 2005, McGraw-Hill Interamericana, p.213).

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas. (Root, 1998, p. 68)

- Riesgo de control:

Riesgo de control, es una representación errónea que puede ocurrir en el saldo de una cuenta o clase de transacciones que puede ser de importancia relativa o cuando se agrega con representaciones erróneas de otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido

con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno. (Comité Internacional de Prácticas de Auditoría, 2009, NIA 402)

- Evaluación de riesgos

“Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos”. (Coopers & Libran, 1997, p.5)

- Segregación de funciones

La segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo deben contribuir a reducir los riesgos de error o fraude de los procesos, actividades o tareas, es decir, un solo cargo o equipo de trabajo no deben tener el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea. (Fonseca, 2008, p. 106)

- Confirmación de Cuentas por Cobrar

Cuando las cuentas por cobrar son de importancia relativa para los estados financieros y cuando es razonable esperar que los deudores responderán, el auditor ordinariamente deberá planear obtener confirmación directa de las cuentas por cobrar o asientos individuales en el saldo de una cuenta.

La confirmación directa proporciona evidencia de auditoría confiable respecto de la existencia de deudores y de la exactitud de los saldos de sus cuentas registrados. Sin embargo, ordinariamente no proporciona evidencia sobre la seguridad de cobranza de los saldos o sobre la existencia de saldos por cobrar no registrados.

Cuando se espera que los deudores no respondan, el auditor debería planear desempeñar procedimientos alternativos. Un ejemplo de dichos procedimientos alternativos sería examinar los recibos de efectivo posteriores relacionados con el saldo de una cuenta específica o asientos individuales al final del periodo.

Las cuentas por confirmar son seleccionadas para hacer posible al auditor llegar a una conclusión apropiada respecto de la existencia y exactitud de las cuentas por cobrar como un todo, tomando en cuenta los riesgos de auditoría identificados y otros procedimientos planeados.

NIA 501 Consideraciones Adicionales para partidas específicas, Parte B: Confirmación de cuentas por cobrar

Información a presentar en el estado de situación financiera o en las notas:

Una entidad revelará, ya sea en el estado de situación financiera o en las notas, las siguientes sub-clasificaciones de las partidas presentadas:

- (a) Propiedades, planta y equipo en clasificaciones adecuadas para la entidad.
- (b) Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar que muestren por separado importes por cobrar de partes relacionadas, importes por cobrar de terceros y cuentas por cobrar procedentes de ingresos acumulados (o devengados) pendientes de facturar. NIIF PARA LAS PYMES – 2009.

- Cuentas Incobrables

Son las cuentas cuyo saldo representa un monto del que no se logrará su cobro; el saldo de esta cuenta se cubre con una cantidad tomada del saldo de la cuenta de provisión para cuentas incobrables. Partidas deducibles para efectos de Impuesto Sobre la Renta. Tratándose de pérdidas por créditos incobrables, se consideran realizadas cuando se consuma el plazo de prescripción que corresponda, o antes, si fuera notoria la imposibilidad práctica de cobro.

El registro de la estimación para cuentas Incobrables es importante de manera que los saldos que se consideran irrecuperables de la cuenta por cobrar puedan registrarse como gastos deducibles al Impuesto Sobre la Renta.

Para estar en posibilidad de efectuar la deducción en el ISR de las cuentas incobrables, la Ley de la materia establece que:

- ✓ Se consuma el plazo de prescripción de la cuenta por cobrar,
- ✓ Antes de la prescripción si se da la notoria imposibilidad práctica de cobro

Así, la notoria imposibilidad práctica de cobro, debe visualizarse como una alternativa opcional para ejercer la deducción fiscal antes de consumada la prescripción de la cuenta o documento, nunca después de éste evento.

En caso que posteriormente se recupere total o parcialmente una cuenta incobrable que hubiere sido deducida de la renta bruta, su importe debe incluirse como ingreso gravado en el periodo de liquidación en que ocurra la recuperación.

## Capítulo 2

### 2.1 Tipo de Investigación

Para la realización del presente informe se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

- Exploratoria:

El objetivo de este tipo de investigación es: “examinar o explorar un problema poco estudiado, permite reunir información para familiarizarse con una situación precisa que ayuda a plantear un problema o hipótesis, la cual sirve para conocer la forma de operar del departamento de cuentas por cobrar de la empresa, y con qué elementos de apoyo cuenta para realizar sus funciones de una manera eficiente.

- Descriptiva:

En esta investigación se da el seguimiento a la investigación exploratoria, en primer lugar se conoce el problema y luego en esta fase se estudia cada una de las variables que integran o delimitan el problema planteado, las variables permiten profundizar en el problema para plantear posibles soluciones.

### 2.2 Sujetos de la Investigación

Los sujetos de investigación son todos aquellos recursos que participan en la operación y desarrollo de las actividades de la empresa.

- La empresa Azúcar del Sur, S.A.
- En el área de finanzas se compone de cinco departamentos:
- Contabilidad financiera.
- Cuentas por pagar.
- Impuestos.
- Tesorería y cuentas por cobrar.
- Presupuestos.



Para este caso en particular, los sujetos de investigación para la evaluación de las cuentas por cobrar lo forman:

- Gerente general: representa la máxima autoridad en el área de finanzas de la empresa a evaluar.
- Contador general: revisa y aprueba los registros contables de las ventas y los ingresos.
- Jefe de tesorería y cuentas por cobrar: revisa la antigüedad de los saldos de la cuenta por cobrar a clientes, con el encargado de realizar los cobros.
- Auxiliar de tesorería I: encargado de realizar los cobros y las integraciones de las cuentas por cobrar.
- Personal de apoyo administrativo.

### 2.3 Instrumentos de la Investigación

Para todo el proceso de investigación se requirió del uso de diversas técnicas que permitan al investigador obtener toda la información o datos para el desarrollo del mismo. De acuerdo a lo señalado, las técnicas utilizadas para el desarrollo del trabajo fueron las siguientes.

#### ➤ La observación

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Parte del conjunto de conocimientos que constituye la ciencia, ha sido logrado mediante la observación.

#### ➤ Análisis FODA

Es una herramienta que permite visualizar en una forma práctica la situación actual de una empresa, área o proceso específico con el objeto de obtener un diagnóstico que permita tomar decisiones e implementar acciones de acuerdo a los objetivos de la empresa. Este análisis se realiza a través de describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa en un momento determinado, ver anexo 2.

➤ Los cuestionarios

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, organizada, secuenciada y estructurada de acuerdo con determinada planificación, con el fin de obtener respuestas que puedan ofrecer toda la información que hace falta.

- Cuestionario a nivel general de la empresa. ver anexo 3
- Cuestionario de control interno contador general ver anexo 4

➤ Las entrevistas

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de éste, es por lo general, una persona con conocimiento en la materia de la investigación.

Las entrevistas se efectuaron con cada uno de los sujetos de estudio, para identificar las metas y objetivos en relación a la cartera vencida. Se complementó con un cuestionario, y se utilizó la técnica de observación a través de los procesos investigados.

- Entrevista jefe de tesorería/cuentas por cobrar ver anexo 5
- Entrevista jefe de impuestos ver anexo 6
- Entrevista jefe de cuentas por pagar ver anexo 7
- Entrevista jefe de presupuesto ver anexo 8

➤ Revisión de información documental

La gerencia, proporcionó la autorización para consultar todos los registros que en la actualidad reflejan la situación de las cuentas por cobrar. También, giró la orden a las dependencias involucradas, a fin de facilitar la información requerida para el desarrollo del proyecto.

Además de los procesos de investigación antes mencionados se realizó un análisis documental para verificar los resultados de los procesos utilizados y poder así, tener suficientes comprobantes que sustenten las propuestas de solución.

## 2.4 Diseño de la Investigación

Para llevar a cabo la investigación dentro de la empresa se desarrollaron varias actividades, las cuales estuvieron planificadas y en las cuales intervinieron: el estudiante, los docentes nombrados por la Universidad Panamericana y las personas que conforman la estructura organizacional del área evaluada, dichas actividades se describen a continuación:

- Se tuvo contacto preliminar con la gerencia administrativa y jefaturas de la empresa Azúcar del Sur, S.A. para hacer de su conocimiento el motivo de elaborar la investigación en su organización, a efecto de obtener su debida autorización.
- Hacer del conocimiento de la Universidad Panamericana el tema sugerido.
- Cruce de cartas entre la empresa y la Universidad, con el fin de confirmar de una manera formal la autorización para elaborar la investigación.
- Inicio de la investigación a través de la indagación de datos relacionada al área a evaluar, como una forma de soporte a la futura recolección de información a través de los instrumentos.
- Realización de los cuestionarios, con la finalidad de recolectar información con relación a los procedimientos y controles del área evaluada, como algunas generalidades de la empresa.
- Realización de las entrevistas, el análisis documental, y otros procedimientos de investigación.
- Con base a la información recolectada, se elaboró el diagnóstico integral, el cual se utilizó para identificar las carencias y debilidades del área evaluada.
- Se analizó, revisó y ordenó la información obtenida.
- Elaboración y presentación al tutor del diagnóstico integral, ambos en presentación preliminar.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

- Desarrollo de la propuesta de mejora a las deficiencias y debilidades de las áreas críticas.
- Redacción del informe final de práctica.

## 2.5 Aporte Esperado

### 2.5.1 Empresa

Implementar políticas y procedimientos operativos del proceso de otorgamiento de créditos y recuperación de cartera; como proporcionar lineamientos básicos para una constante supervisión por parte de la administración; para lograr el objetivo del informe que consiste en el adecuado manejo de las cuentas por cobrar a clientes y disminución del riesgo de pérdida por morosidad y fraude.

### 2.5.2 Universidad

Que el presente trabajo sea fuente de consulta y apoyo para la implementación de controles internos en empresas que deseen crear el departamento de cuentas por cobrar a clientes.

### 2.5.3 Al Futuro Profesional

Poner en práctica los conocimientos adquiridos en su carrera profesional de Contador Público y Auditor y en el área laboral.

### 2.5.4 Estudiantes

Ser de utilidad en las investigaciones que los estudiantes realizarán, para beneficio en su carrera profesional.

## Capítulo 3

### 3.1 Resultados de la Investigación

#### 3.1.1 Presentación de Resultados

El presente informe es la evaluación de las cuentas por cobrar e implementación de políticas adecuadas de crédito y cobros de la empresa Azúcar del Sur, S.A., el cual evidencia entre otros resultados que no existen para las cuentas por cobrar, políticas y procedimientos adecuados para el otorgamiento de crédito y cobranzas, cuenta con alto grado de morosidad, no existe una adecuada segregación de funciones, que permitan el manejo adecuado de las cuentas por cobrar, debido a la importancia que representan las cuentas por cobrar a la empresa significan el 19 % del total del activo, por Q.224, 891,145.82 al 31 de diciembre del 2011.

#### 3.1.2 Controles y Procedimientos

Se estableció la carencia de controles y procedimientos escritos al momento de evaluar y revisar las respectivas atribuciones asignadas a cada puesto de trabajo relacionado al área de cuentas por cobrar, dichas atribuciones se transmiten en forma verbal dentro de los colaboradores, esto ha provocado que las actividades diarias no se estandaricen, y por el contrario cada persona trabaje de distinta forma, lo cual da diversidad de resultados resta confiabilidad a los mismos.

#### 3.1.3 Ingresos

Se evaluó lo referente a las boletas de depósitos y créditos electrónicos provenientes de pagos de los clientes, el procedimiento utilizado causa algún tipo de incertidumbre, debido a que la codificación contable es realizada en el departamento de cobros, lo correcto es que dicho procedimiento sea realizado en el departamento de contabilidad de acuerdo a la finalidad específica de cada área, este tipo de accionar ha provocado que en determinadas ocasiones dichos depósitos sean mal codificados por la falta de conocimiento y mal manejo de la nomenclatura

contable por parte del personal del departamento de cobros, provoca las posteriores reclasificaciones contables.

Un punto esencial proveniente de este tema es la variación que podría causar en los saldos de las cuentas contables, un depósito mal codificado y no detectado a tiempo, provoca saldos erróneos dentro de los estados financieros, los cuales pueden ser detectados por la auditoría externa.

#### 3.1.4 Políticas de Crédito

Se determinó que no existen políticas de crédito establecidas ni plasmadas en un documento, según entrevista con el jefe de la cuenta por cobrar, indicó que se tienen 30 días de crédito para los clientes locales y 60 días para los clientes del exterior, lo indicado no proporciona certeza de que se cumpla porque no hay un documento que ampare los créditos otorgados.

La ejecución de cobro de las cuentas por cobrar se vuelve deficiente, no existen procedimientos establecidos por medio de las personas encargadas del departamento, deben ejecutar de forma adecuada sus actividades, desde el otorgamiento del crédito hasta el cobro.

Es importante que la administración cuente con políticas y procesos de autorización de créditos y que les dé seguimiento, si son ineficientes pueden ocasionar la falta de pago oportuno, y la incobrabilidad de los saldos deudores, lo que causa excesivos gastos de operación provenientes de la gestión de cobranza.

El realizar ventas al crédito ya origina efectuar erogaciones en las cuales no se incurrirían si las ventas fueran al contado, otorgar financiamiento requiere, contar con personal que se dedique a la labor de gestionar los créditos y si el mismo no tiene las herramientas para realizar la evaluación del cliente con la seriedad del caso, será necesario darle seguimiento al proceso de cobro por diversas vías.

Los gastos de operación que se incrementa por manejar cuentas por cobrar son, sueldos y salarios, prestaciones laborales, gastos de papelería, teléfono, estos últimos derivado del envío de estados de cuenta, notificaciones de cobro, y llamadas para requerir el pago del saldo adeudado y en casos extremos la contratación de servicios profesionales y otros que fueren necesarios.

### 3.1.5 Segregación de Funciones

Se determinó que al no tener definidas las atribuciones de cada puesto, da como resultado que el personal de apoyo realice actividades que no le corresponden, lo cual genera desorganización, inexistencia de segregación de funciones y una posible evasión de responsabilidades, no se puede demostrar a cabalidad quien realiza determinado trabajo.

Una adecuada segregación de funciones permite a la empresa contar con controles básicos en las operaciones que se realizan, por lo que deben considerarse dentro del plan de control de riesgos de las mismas. A partir de una política fuerte de seguridad de la información, el involucramiento de los responsables en los procesos y el debido acompañamiento y control de la gerencia, se puede obtener un modelo de segregación de funciones adecuado en un tiempo aceptable. Es necesaria la comunicación entre los departamentos y las personas que intervienen en el proceso para la obtención de mejores resultados.

### 3.1.6 Manuales Contables

Debido a que Azúcar del Sur, S.A., no cuenta con manual de procedimientos para la cuenta por cobrar, se corre el riesgo de que las operaciones contables no se realicen de forma uniforme y esto pueda afectar el resultado de los estados financieros, que a la vez inciden en la toma de decisiones de la gerencia financiera.

### 3.1.7 Estados de Cuenta

No se envían estados de cuenta a los clientes, con este procedimiento se puede determinar diferencias entre los saldos por cobrar y los saldos por pagar de los clientes.

### 3.1.8 Resguardo de Información

Las instalaciones donde se resguarda la documentación de los clientes, no cuenta con la seguridad necesaria, existe información valiosa que se puede extraviar o quede en personas que hagan mal uso de la misma y esto puede ser objeto de una revisión por parte de SAT o auditoría externa y puede causar inconvenientes en el futuro al no encontrar la documentación solicitada.

### 3.1.9 Facturación

La facturación se realiza en el sistema contable con la salvedad que la información del cliente y de la venta se ingresa de forma manual, este proceso se presta para cometer error en la emisión de la facturación y conlleva a realizar anulaciones posteriores.

Se pudo observar que por la falta de políticas, en la factura no se le indica al cliente que se le cobrara cierto porcentaje de mora por día de atraso en sus pagos a partir del vencimiento de crédito autorizado.

## 3.2 Análisis de los Resultados

### 3.2.1 Aspectos Financieros

La importancia de dicho análisis no radica en brindar información a los accionistas, sino facilita la comprensión de los estados financieros por parte de las personas ajenas al negocio y que en determinado momento necesiten evaluar la situación económica-financiera de la empresa.

Dentro de los principales objetivos del análisis financiero se pueden mencionar los siguientes:

- Conocer la situación financiera de la empresa.
- Proporcionar información para la correcta toma de decisiones.
- Brindar datos de aspecto crediticio.
- Establecer la liquidez, la solvencia y la capacidad de pago de la entidad.
- Asegurar la estabilidad económica.
- Ser de utilidad en la planificación de una auditoría y en la evaluación de riesgos.

Los estados financieros presentados al 31 de diciembre del 2011, de la empresa Azúcar del Sur, S.A., son preparados con base a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados según lo requerido por el Código de Comercio.



El jefe del departamento financiero indicó que en la actualidad se evalúa la adopción de Normas Internacionales de Información Financiera NIIF PYMES, para la preparación y presentación de los estados financieros.

Por instrucciones de la gerencia financiera y la confidencialidad de la información estos resultados son mostrados con base a un % determinado de las cifras originales.

De acuerdo a la importancia de la investigación se procedió a realizar un análisis horizontal de los estados financieros de la empresa Azúcar del Sur, S.A., correspondiente a los años 2010 y 2011.

En este análisis, determina cual fue el crecimiento o disminución de una cuenta en un periodo definido, los resultados que se observan a continuación.

3.2.1.1 Análisis de Variación del Estado de Situación Financiera  
Cuadro No.02 Balance General.

AZÚCAR DEL SUR, S.A.  
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
DEL 01 ENERO DEL 2010 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011  
(EXPRESADO EN QUETZALES)

DESCRIPCIÓN	31/12/2011	31/12/2010	PORCENTAJES INTEGRALES		VARIACIONES	
			31/12/2011	31/12/2010	ABSOLUTAS	RELATIVAS
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	1,931,179,815.52	1,761,620,510.41			169,559,305.11	10%
Bancos	56,114,452.67	52,186,440.99	2%	2%	3,928,011.69	8%
Inversiones	133,223,821.77	147,878,442.17	6%	7%	- 14,654,620.40	-10%
Gastos anticipados	122,290,101.48	96,609,180.17	5%	4%	25,680,921.31	27%
Cuentas por cobrar	1,195,766,216.13	1,156,089,151.75	50%	52%	39,677,064.39	3%
Otros Activos	155,052,538.31	126,119,069.44	6%	6%	28,933,468.87	23%
Inventarios	268,732,685.15	182,738,225.90	11%	8%	85,994,459.25	47%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	483,436,897.29	459,265,052.43			24,171,844.86	5%
Propiedad planta y equipo, neto	483,436,897.29	459,265,052.43	20%	21%	24,171,844.86	5%
<b>Total del activo</b>	<b>2,414,616,712.81</b>	<b>2,220,885,562.84</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>217,902,994.84</b>	<b>10%</b>
DESCRIPCIÓN	31/12/2011	31/12/2010	PORCENTAJES INTEGRALES		VARIACIONES	
			31/12/2011	31/12/2010	ABSOLUTAS	RELATIVAS
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	1,001,098,319.54	836,680,384.86			164,417,934.69	20%
Provisión Gastos de Reparación	1,152,101.48	921,681.18	0%	0%	230,420.30	25%
Proveedores de caña	39,594,869.74	30,883,998.40	2%	1%	8,710,871.34	28%
Proveedores de equipo y materiales	42,358,348.59	38,969,680.70	2%	2%	3,388,667.89	9%
Cuentas por pagar diversas	380,757,792.70	357,912,325.14	16%	16%	22,845,467.56	6%
Porción de préstamos bancarios	455,760,782.54	328,147,763.43	19%	15%	127,613,019.11	39%
Dividendos por pagar	81,474,424.50	79,844,936.01	3%	4%	1,629,488.49	2%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	1,080,356,386.97	1,111,014,027.07			- 30,657,640.10	-3%
Préstamos bancarios	1,063,441,825.92	1,091,054,845.03	44%	49%	- 27,613,019.11	-3%
Reserva para indemnizaciones	16,914,561.06	19,959,182.04	1%	1%	- 3,044,620.99	-15%
<b>PATRIMONIO</b>	333,162,006.30	273,191,150.91			59,970,855.38	22%
Capital pagado	23,980,600.00	22,781,570.00	1%	1%	1,199,030.00	5%
Reserva legal	39,067,246.96	34,379,177.32	2%	2%	4,688,069.64	14%
Utilidades acumuladas	150,401,887.86	108,289,359.26	6%	5%	42,112,528.60	39%
Utilidad del periodo	119,712,271.48	107,741,044.33	5%	5%	11,971,227.15	11%
<b>Total del pasivo y patrimonio</b>	<b>2,414,616,712.82</b>	<b>2,220,885,562.84</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>223,044,365.26</b>	<b>10%</b>

Fuente: Azúcar del Sur, S.A.

1. Bancos, se tiene un incremento por Q. 3,928,011.69

El incremento del 8% en bancos se debe a una orden estricta por parte de la gerencia corporativa en la reducción de costos a los diferentes departamentos de la empresa, las ventas aumentaron en un 47%, estos resultados se pueden obtener en el comparativo de cuentas entre los períodos 2010 y 2011.

Otro factor del incremento en el efectivo, es que los fondos destinados para inversión disminuyeron en 10%.

2. Inversiones, disminución por Q.14,654,620.40

La disminución en la inversión del 10% se debe que en el año 2010 se realizaron resiembras de caña en la mayoría de las áreas cañeras, esto por lo regular se realiza cada cinco años con el fin de obtener la suficiente materia prima disponible para la época de zafra.

3. Gastos anticipados, aumento por Q.25,680,921.31

El aumento del 27% en los gastos anticipados obedece a los pagos por arrendamientos de tierras en su mayoría se realizaron por anticipado, y se pagó por anticipado la compra de caña para utilizar en la siguiente zafra.

4. Cuentas por cobrar, incremento por Q.39,677,064.39

Este punto muestra un incremento del 3%, de las ventas efectuadas al crédito entre los periodos 2010 y 2011.

Aunque se respalda con mayor cantidad de productos vendidos, cabe mencionar que el aumento de la cuenta por cobrar se debe al mal sistema de cobro y registro que tiene la empresa, lo cual afectó a su recuperación.

La gerencia expuso, que por importancia de la cuenta, se realizará el informe sobre la evaluación del control interno de cuentas por cobrar a clientes que representa un 19% sobre el total de las cuentas por cobrar lo cual equivale a Q.224, 891,145.82 al 31 de diciembre del 2011, por la confidencialidad de la información y políticas de la empresa la gerencia no permitió realizar la

evaluación de la cuenta por cobrar a las compañías afiliadas las cuales muestran el rubro más alto con un 74% del total de las cuentas por cobrar.

- ✓ Integración de la cuenta por cobrar

<b>AZUCAR DEL SUR, S.A.</b>		
<b>Rubros y cálculo del porcentaje de la cuenta por cobrar</b>		
<b>Saldos al 31/12/2011</b>		
<b>(Expresado en quetzales)</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Clientes</b>	<b>224,891,145.82</b>	<b>19%</b>
Compañías afiliadas	888,701,429.82	74%
Crédito fiscal	35,173,692.06	3%
Crédito fiscal asalariados	587.30	0%
Trabajadores	188,763.50	0%
Empleados	601,963.28	0%
Pilotos	408,436.11	0%
Ingenios azucareros	18,355,695.93	2%
Anticipo cañeros	13,299,088.00	1%
Diversas	3,900,064.04	0%
Anticipo proveedores	10,245,350.29	1%
<b>TOTAL</b>	<b>1,195,766,216.13</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Algunos de los factores importantes que afectan la difícil recuperación de la cartera es que la empresa vende el 63% de azúcar, a clientes del exterior con 60 días de crédito es aquí donde se encuentra el mayor porcentaje (40%) de cuentas pendientes de pago de 61 a 90 días.

Este es el problema en el cual se enfocó el análisis, estudio e implementación del presente proyecto, para poder movilizar más la cartera por cobrar y proporcionar mayor efectivo y liquidez a la empresa.

Cuadro No. 03 Antigüedad de saldos cuenta por cobrar a clientes

<b>Antigüedad de saldos cuenta por cobrar a clientes</b> <b>Al 31/12/2011</b> <b>Cifras expresadas en Quetzales</b>		
<b>Plazos</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje de Morosidad</b>
01 a 30 días	32,035,000.00	14%
31 a 60 días	79,350,000.00	34%
61 a 90 días	92,111,042.08	40%
Más de 90 días	28,350,500.00	12%
<b>Total</b>	<b>231,846,542.08</b>	<b>100%</b>
(-) Provisión Ctas. Incobrables	(6,955,396.26)	
<b>Saldo cta. Por cobrar</b>	<b>224,891,145.82</b>	

Fuente: Azúcar del Sur, S.A.

De acuerdo al análisis efectuado a los saldos de las cuentas por cobrar a clientes, del 100% de la cartera se refleja un 14% que se encuentra dentro del plazo establecido de 01 a 30 días.

De 31 a 60 días se observa que tiene un 34% lo cual equivale a Q.79,350,000.00 pendiente de cobros.

De 61 a 90 días, el cuadro No.03 indica que tiene un 40% equivalente a Q.92,111,042.08 por cobrar el lapso de mayor porcentaje, esto se da debido a que las ventas a los clientes del exterior se les autorizan 60 días de crédito, y al revisar las integraciones se pudo determinar que los clientes no cumplen con dicho acuerdo porque algunos pasan de los 90 días sin realizar sus pagos.

Más de 90 días, en este lapso se muestra un 12% Q. 28,350,500.00, según información recabada, no existe una persona que se haga cargo de los cobros a los clientes es por ello que la cartera de la cuenta por cobrar a clientes se muestra alta.

La morosidad en las cuentas por cobrar es un riesgo, si un cliente no paga en tiempo y se demora en hacerlo, es necesario trasladar el expediente para su cobro por la vía legal. Cuando la empresa

traslada un expediente a una oficina de abogados para su cobro, perderá una parte considerable de la cantidad que se recupere como pago por los servicios.

Pero si al trasladar el expediente para su cobro por la vía legal se determina que el cliente no puede pagar la deuda, se deberán absorber los gastos por servicios profesionales y en esta última fase cuando se ha determinado la incobrabilidad de una cuenta se debe registrar el costo de los artículos vendidos y no pagados; la suma total del riesgo es perder la mercadería porque el cliente no efectuó el pago, incurrir en gastos de cobranza normal y luego los gastos por el cobro por la vía judicial.

#### 4. Propiedad, planta y equipo, aumentó de Q. 24,171,844.86

Este rubro tiene un incremento este año del 5% en relación al año de comparación, este resultado, es el efecto de la adquisición de nuevas unidades de transporte y maquinaria pesada para el tratamiento de suelos correspondientes al área agrícola.

#### 5. Pasivos corrientes, aumentó por Q.164,417,934.69

En los pasivos a corto plazo, se determinó un incremento de 20% los más relevantes los proveedores de gastos de reparación en 25% y proveedores de caña en un 28%; estos últimos se provisionan pagos a corto plazo, dado que fue una decisión de la administración como estrategia de atraer nuevos proveedores de materia prima, con el objetivo de aumentar la productividad en este nuevo período de zafra.

#### 6. Pasivos no corrientes, disminución por Q. 30,657,640.10

Este es uno de los puntos relevantes, dado que se determinó una disminución del endeudamiento a largo plazo en un 3%. Sin embargo se recomienda que se evalúen las ventajas y desventajas de compartir el riesgo de inversión.

7. Utilidades acumuladas, aumentaron por Q.42,112,528.60

Para el último período las utilidades por distribuir aumentaron en 39%. En la asamblea general del año 2012, se determinará en el consejo de administración las modificaciones de distribución y cuáles serán los nuevos porcentajes de inversión.

8. Utilidad del periodo, aumentó por Q.11,971,227.15

Las ganancias en el resultado comparadas con el periodo 2010 han aumentado debido a que las ventas realizadas en el periodo 2011 se superaron en un 40%.

### 3.2.1.2 Análisis de Variación del Estado de Resultados

Cuadro No.04 Estado de Resultados

**AZUCAR DEL SUR, S.A.**  
**ESTADOS DE RESULTADOS**  
**DEL 01 DE ENERO DE 2010 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**  
**(EXPRESADO EN QUETZALES)**

DESCRIPCIÓN	31/12/2011	31/12/2010	INTEGRALES		VARIACIONES	
			31/12/2011	31/12/2010	ABSOLUTAS	RELATIVAS
<b>Ingresos</b>						
Ventas locales	416,953,615.61	295,408,479.91	52%	54%	121,545,135.70	41%
Ventas de exportación	380,424,538.78	246,632,041.95	48%	46%	133,792,496.83	54%
<b>Total ventas</b>	<b>797,378,154.39</b>	<b>542,040,521.86</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>255,337,632.53</b>	<b>47%</b>
Costo de bienes vendidos	500,024,465.96	356,714,201.85			143,310,264.11	40%
<b>Margen bruto</b>	<b>297,353,688.43</b>	<b>185,326,320.01</b>			<b>112,027,368.42</b>	<b>60%</b>
<b>Gastos de operación</b>						
Administración financiera	1,665,987.62	1,466,069.10	1%	2%	199,918.51	14%
Honorarios directores	7,213,393.72	4,905,107.73	6%	5%	2,308,285.99	47%
Administración de riesgos	7,425,643.57	6,980,104.95	6%	7%	445,538.61	6%
Otros gastos administrativos	40,305,579.00	31,035,295.83	33%	33%	9,270,283.17	30%
Otros gastos financieros	33,531,297.98	23,471,908.58	27%	25%	10,059,389.39	43%
Gastos de ventas	25,030,132.23	20,524,708.43	20%	22%	4,505,423.80	22%
Bonificación directores	8,832,656.50	6,624,492.38	7%	7%	2,208,164.13	33%
<b>Total gastos de operación</b>	<b>124,004,690.61</b>	<b>95,007,687.01</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>28,997,003.61</b>	<b>31%</b>
Utilidad antes de impuesto sobre la renta	173,348,997.81	152,547,118.08			20,801,879.74	14%
Provisión impuesto sobre la renta	53,636,726.34	47,200,319.17			6,436,407.16	14%
<b>Utilidad neta</b>	<b>119,712,271.48</b>	<b>105,346,798.90</b>			<b>14,365,472.58</b>	<b>14%</b>

Fuente: Azúcar del Sur, S.A.



1. Ingresos, aumentaron por Q. 255,337,632.53

Según se muestra en el cuadro No. 11, los ingresos han aumentado por que las ventas en el período del 01 de enero al 31 de diciembre del2011, incrementaron un 47%. Esto demuestra que los productos son de primera calidad y son aceptados por los clientes locales como del extranjero.

Lo más relevante se encuentra en el producto principal, el azúcar, que aumentó en un 64%, en la venta local y un 61% en las exportaciones, esto se visualiza en el siguiente cuadro.

✓ Integración de ventas Anuales

Cuadro No.05 integración de las ventas Anuales

**AZÚCAR DEL SUR, S.A.**  
**INTEGRACION DE VENTAS**  
**DEL 01 DE ENERO DE 2010 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**  
**(EXPRESADO EN QUETZALES)**

DESCRIPCIÓN	31/12/2011	31/12/2010	PORCENTAJES		VARIACIONES	
			31/12/2011	31/12/2010	ABSOLUTAS	RELATIVAS
<b>VENTAS</b>						
<b>AZÚCAR</b>						
Local	192,800,821.18	117,608,500.92	24%	22%	75,192,320.26	64%
Exportación	322,878,292.00	200,184,541.04	40%	37%	122,693,750.96	61%
<b>Total Ventas Azúcar</b>	<b>515,679,113.18</b>	<b>317,793,041.96</b>			<b>197,886,071.22</b>	<b>62%</b>
<b>MELAZA</b>						
Local	28,003,893.39	23,803,309.38	4%	4%	4,200,584.01	18%
Exportación	20,525,174.25	16,830,642.89	3%	3%	3,694,531.37	22%
<b>Total Ventas Melaza</b>	<b>48,529,067.64</b>	<b>40,633,952.26</b>			<b>7,895,115.37</b>	<b>19%</b>
<b>MIEL HTM</b>						
Exportación	37,021,072.54	29,616,858.03	5%	5%	7,404,214.51	25%
<b>Total Ventas Miel HTM</b>	<b>37,021,072.54</b>	<b>29,616,858.03</b>			<b>7,404,214.51</b>	<b>25%</b>
<b>ENERGÍA ELÉCTRICA</b>						
Energía	160,540,594.74	134,854,099.58	20%	25%	25,686,495.16	19%
<b>Total Ventas Energía Eléctrica</b>	<b>160,540,594.74</b>	<b>134,854,099.58</b>			<b>25,686,495.16</b>	<b>19%</b>
<b>PRODUCTOS AGRÍCOLAS</b>						
Caña	20,505,830.11	11,893,381.46	3%	2%	8,612,448.64	72%
<b>Total Ventas Prod. Agrícolas</b>	<b>20,505,830.11</b>	<b>11,893,381.46</b>			<b>8,612,448.64</b>	<b>72%</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>782,275,678.19</b>	<b>534,791,333.29</b>			<b>247,484,344.90</b>	<b>46%</b>
Otros ingresos	15,102,476.20	7,249,188.58	2%	1%	7,853,287.62	108%
<b>TOTAL VENTAS Y OTROS INGRESOS</b>	<b>797,378,154.39</b>	<b>542,040,521.87</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>255,337,632.53</b>	<b>47%</b>

Fuente: Azúcar del Sur, S.A.

✓ Resumen de ventas

Representan los ingresos ordinarios que obtiene la empresa durante determinado período de tiempo por la actividad de producción de azúcar, energía eléctrica, melaza, miel HTM y otros productos agrícolas, los resultados se observan a continuación.

Cuadro No. 06 resumen de ventas a clientes

<b>Resumen de ventas a clientes</b>				
<b>Al 31/12/2012</b>				
<b>Cifras expresadas en quetzales</b>				
<b>Mes</b>	<b>Contado</b>	<b>Credito</b>	<b>Total</b>	<b>% de ventas al credito</b>
Enero	9,300,000.00	65,250,000.00	74,550,000.00	88%
Febrero	8,855,000.00	60,350,000.00	69,205,000.00	87%
Marzo	10,567,000.00	75,985,000.00	86,552,000.00	88%
Abril	10,450,600.00	73,345,250.00	83,795,850.00	88%
Mayo	10,678,520.00	70,235,300.00	80,913,820.00	87%
Junio	11,578,600.00	62,525,050.00	74,103,650.00	84%
Julio	7,980,500.00	50,870,500.00	58,851,000.00	86%
Agosto	7,788,300.00	55,050,250.00	62,838,550.00	88%
Septiembre	6,865,000.00	42,892,700.00	49,757,700.00	86%
Octubre	6,580,700.00	38,256,560.00	44,837,260.00	85%
Noviembre	5,560,889.00	35,225,300.00	40,786,189.00	86%
Diciembre	8,850,760.00	62,336,375.39	71,187,135.39	88%
<b>Total</b>	<b>105,055,869.00</b>	<b>692,322,285.39</b>	<b>797,378,154.39</b>	

<b>Resumen</b>			
<b>Descripcion</b>	<b>Contado</b>	<b>Credito</b>	<b>Total</b>
<b>Promedio de ventas al mes</b>	8,754,655.75	57,693,523.78	66,448,179.53
<b>Relacion Porcentual</b>	13%	87%	100%

Fuente: Azúcar del Sur, S.A.

Se puede observar en el cuadro anterior que, del 100% de las ventas de la empresa, durante el período 2011, el 87% fue al crédito; debido a ello es importante establecer y mantener un adecuado control interno y establecer políticas de crédito, para disminuir el riesgo crediticio al cual está sujeta la empresa, y de esta manera evitar que los niveles de morosidad e incobrabilidad sean elevados.

Una adecuada administración de la cartera de crédito permitirá a la empresa contar con la solvencia económica necesaria para cumplir con sus obligaciones, los pagos a proveedores, préstamos bancarios, y continuar con la producción y otros gastos de operación.

## **2. Análisis del costo de ventas**

Como consecuencia de la época lluviosa, los costos de producción y venta se vieron afectados en un incremento del 40%. Pero en valores individuales el valor de las ventas soporta el encarecimiento de la operación.

Análisis de los gastos de operación, incrementaron Q.28,997,003.61

Estos gastos reflejan un incremento del 31%, el mayor valor es por honorarios a directores, esto como recompensa al esfuerzo extraordinario que se dio en este último período efecto de revisión.

## **3. Utilidades netas, aumentaron Q.14,365,472.58**

En comparación con el período 2010, el resultado de la ganancia neta del ejercicio, refleja un incremento en el período 2011 del 14%, arriba del 10% establecido por el consejo de administración como meta, es evidente que los costos y gastos de operación, reportan tendencia hacia el alza, es propio de la operación y los resultados se encuentran en lo razonable de este análisis.

### 3.2.1.3 Análisis de Cobranza

Cuadro No. 07 análisis de cobranza y cartera de clientes.

<b>Cobranza y cartera de clientes</b> <b>Al 31 de diciembre de 2011</b> <b>Cifras expresadas en quetzales</b>			
<b>Mes</b>	<b>Cartera</b>	<b>Cobros</b>	<b>% de recuperacion mensual</b>
Enero	65,550,000.00	41,952,000.00	64%
Febrero	60,850,000.00	45,637,500.00	75%
Marzo	76,985,000.00	48,500,550.00	63%
Abril	75,345,250.00	39,932,982.50	53%
Mayo	72,235,300.00	51,287,063.00	71%
Junio	64,025,050.00	32,652,775.50	51%
Julio	50,870,500.00	23,909,135.00	47%
Agosto	56,550,250.00	25,447,612.50	45%
Septiembre	43,392,700.00	28,639,182.00	66%
Octubre	38,256,560.00	26,014,460.80	68%
Noviembre	35,825,300.00	28,301,987.00	79%
Diciembre	62,336,375.39	41,765,371.51	67%
<b>Total</b>	<b>702,222,285.39</b>	<b>434,040,619.81</b>	<b>62%</b>
<b>Resumen</b>			
<b>Descripcion</b>	<b>Cartera</b>	<b>Cobros</b>	
Promedio de cobros	58,518,523.78	36,170,051.65	
Relación porcentual		62%	

Fuente: Azúcar del Sur, S.A.

✓ Período promedio de cobranza

De acuerdo al análisis efectuado de la cobrabilidad de la cartera mensual, y debido a los límites de crédito otorgados, existe un promedio mensual de cobros del 62% con relación a la cartera, lo que refleja la lentitud del cobro de la cartera y el aumento de la morosidad, e incurre en la solvencia económica de la empresa ante sus compromisos.

### 3.2.1.4 Razones o Índices Financieros

Es una relación de las cifras extractas de los estados financieros, con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa. Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento de una organización o una de sus partes, al evaluar puede señalar una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas, según el caso.

✓ Índice de liquidez

Reflejan la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones a corto plazo conforme se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de posición financiera general de la empresa, es decir la facilidad con la que paga sus deudas.

Activo corriente	1,931,179,815.52	=	1.93
Pasivo corriente	1,001,098,319.54		

Este indicador expresa la capacidad de la empresa para pagar las deudas a corto plazo, en el caso de Azúcar del Sur, S.A. por cada quetzal de deuda que tiene a corto plazo cuenta con Q1.93 en efectivo lo cual equivale a Q.930,081,495.98 para cubrirlo. Se puede observar que es una empresa con una solvencia aceptable por estar por encima del 1.5% para afrontar las obligaciones que posee a corto plazo.

✓ Prueba del ácido

Activo Corriente	(-)	Inventarios	/	Pasivo corriente	=	Capacidad de pago
1,931,179,815.52	(-)	268,732,685.15	/	1,001,098,319.54	=	1.66

Este indicador expresa la capacidad de la empresa para responder a las obligaciones a corto plazo con los activos que se consideran líquidos en un período por lo general no mayor a 90 días, es por eso que, se elimina el rubro de inventarios, por cada quetzal de deuda a corto plazo cuenta con Q. 1.66 en efectivo lo cual equivale a Q.661,348.810.83 para cubrirlo, Esto indica que la empresa cuenta con liquidez necesaria para financiar su deudas a corto plazo.

Se puede observar que es una empresa con una solvencia alta, debido a que se encuentra por encima del 1 % para afrontar las obligaciones que posee a corto plazo.

- Liquidez de las cuentas por cobrar
- ✓ Período promedio de cobranza

Cuentas por cobrar a clientes	X	días del año	/	Ventas anuales al crédito	=	<b>Periodo promedio de cobranza</b>
224,891,145.82	X	360	/	692,322,285.39	=	<b>116.94</b>

Este indicador expresa el número de días que las cuentas por cobrar están en circulación, es decir, el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo; en el caso de Azúcar del Sur, S.A. las cuentas por cobrar tardan 116.94 días en ser cobradas, lo cual es contrario a la política de la empresa, debido a que indican que deben ser recuperables a 60 días máximo.

- ✓ Índice de rotación de cuentas por cobrar

Ventas anuales al crédito	/	Cuentas por cobrar a clientes	=	Rotacion de cuentas por cobrar
692,322,285.39	/	224,891,145.82	=	3.08

De acuerdo al resultado de este indicador expresa la cantidad de veces que se han recuperado las cuentas por cobrar en el año, se observa que las cuentas por cobrar han rotado 3.08 veces, La rotación es baja, si se relaciona con la óptima que es de 12 veces por año.

✓ Capital de trabajo

Este índice se utiliza como indicador de la capacidad de la empresa para liquidar sus obligaciones a corto plazo.

Activo Corriente	(-)	Pasivo corriente		
1,931,179,815.52		1,001,098,319.54	=	930,081,495.98

Este indicador muestra el dinero invertido que rota constantemente en los activos. indica que para las deudas a corto plazo, la compañía cuenta con un capital de Q 930, 081,495.98, el cual es aceptable, debido a que mientras mayor es el valor de éste, mejor es la productividad del Capital de Trabajo, lo que se traduce en una mayor rentabilidad para la empresa.

✓ 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	=	Endeudamiento
2,081,454,706.52	/	2,414,616,712.81	=	0.86

Este indicador muestra el porcentaje en que los activos están comprometidos de acuerdo a los pasivos que posee la empresa; en el caso de Azúcar del Sur, S.A., el 86% de los activos se encuentran comprometidos, lo cual es un porcentaje preocupante para su futuro, El activo total está financiado con un 86% de recursos externos.

### 3.2.2 Aspectos de Auditoría

#### 3.2.2.1 Programa de Auditoría

El programa de auditoría, es el procedimiento a seguir, en el estudio a efectuarse, es planeado y elaborado con anticipación, este debe ser flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los



procedimientos a emplearse en la auditoría de cuentas por cobrar estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

Por tal motivo se realizó un programa de auditoría a la medida de la empresa Azúcar del Sur, S.A., para evaluar y examinar el rubro de las cuentas por cobrar a clientes, con el fin de cumplir con los objetivos planteados. Ver anexo 1.

### 3.2.2.2 Análisis de los Procesos de la Cuentas por Cobrar a Clientes

En la revisión física según entrevista con el auxiliar de contabilidad se logró determinar que el organigrama actual de la cuenta por cobrar esta de la siguiente forma:

- Gerente Financiero
- Jefe de tesorería / cuentas por cobrar
- Auxiliar I, quien es el responsable de las operaciones de todo el proceso de la cuenta por cobrar. Ver Anexo 9.

### 3.2.2.3 Ventas al Crédito

Es la venta de un bien en la que el pago se pacta después de un período de tiempo luego de realizar la transferencia física del bien.

Clientes con autorización de realizar compras al crédito.

Se inicia el proceso indicado con anterioridad el cliente llama a la empresa y verifica si tiene en existencia el artículo que desea comprar y el precio. Si no cuenta con el efectivo necesario para la cancelación, solicita le sea otorgado crédito. En este caso no se realiza consulta previa de autorización, sino que se revisa el record del cliente y los montos que se han facturado y se procede a la facturación del producto solicitado y se traslada al departamento de bodega para su despacho.

La gerencia no tiene un monto máximo y mínimo establecido para otorgar créditos. La autorización dependerá del grado de confianza que la administración tenga en el cliente o los años que tengan de relación con la misma, se pudo observar que a algunos clientes les autorizan hasta Q.5,000,000.00 a otros Q.2,000.00 con las mismas condiciones.

En los expedientes de los clientes que cuentan con autorización de realizar compras al crédito se verificó que no se incluye información financiera, no hay un análisis que garantice la solidez de la empresa y su capacidad de pago para atender las obligaciones.

#### 3.2.2.4 Nuevos Clientes

En el caso de compañías ó personas individuales que están por iniciar una relación con la empresa, es necesario que realicen tres compras al contado, para tener derecho de aplicar a una evaluación, para ser sujetos de crédito.

La empresa ó persona individual (cliente nuevo), se comunica con el departamento de ventas verifica la existencia de las mercaderías necesaria y solicita le proporcionen la información para acceder al crédito solicitado. El departamento de ventas o de créditos, envían el formulario de solicitud de crédito vía correo electrónico con los detalles de la información que debe adjuntar a la misma, para su análisis, evaluación y autorización de proceder, para que puedan realizar compras al crédito.

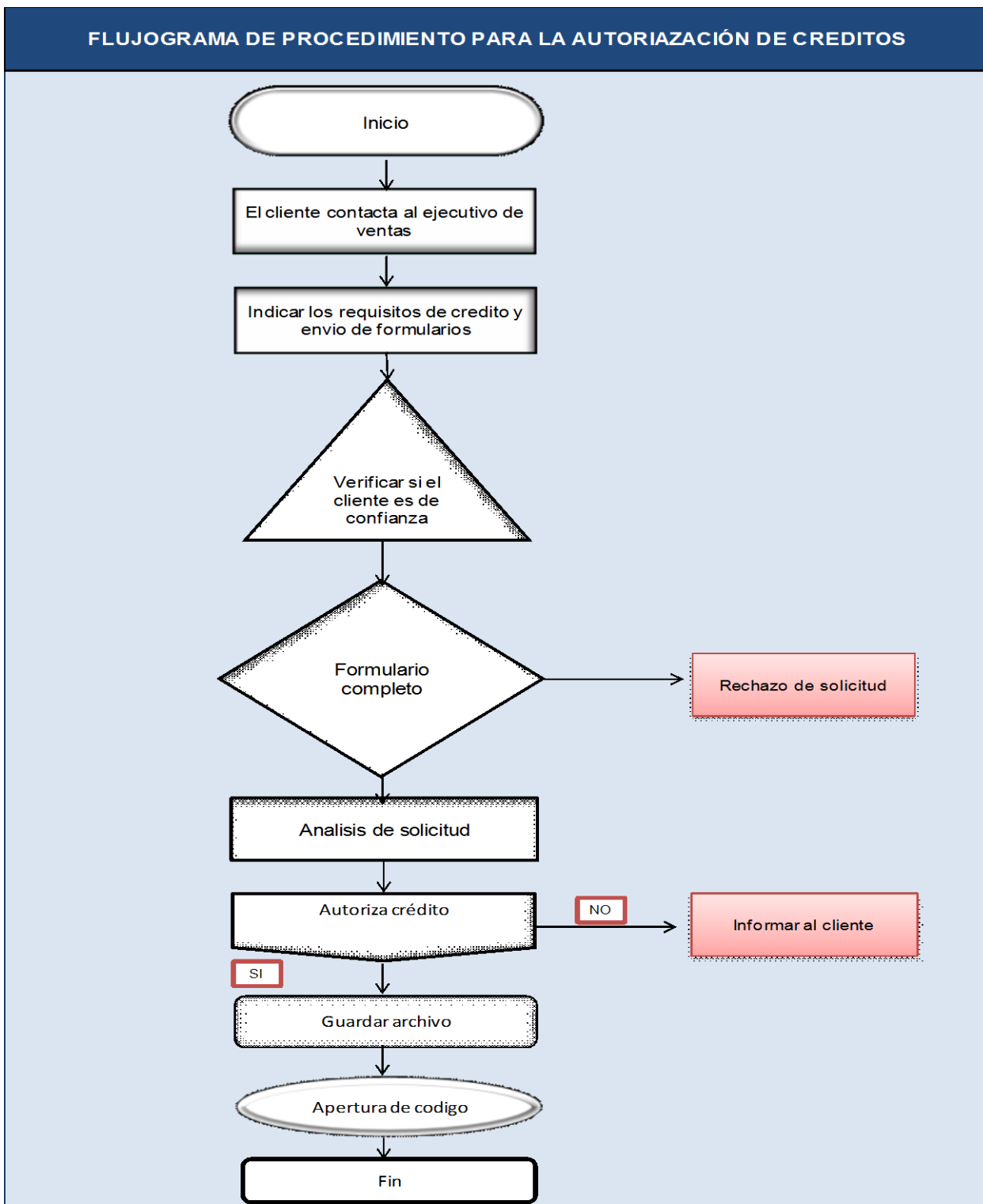
### 3.2.2.5 Flujogramas del Ciclo de la Cuenta por Cobrar

Cuadro No.08 Despliegue de Procesos de la Cuenta por Cobrar

AZÚCAR DEL SUR, S.A.				
DESPLIEGUE DE PROCESOS - CUENTAS POR COBRAR				
Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Actividades
Gestión General	Finanzas	Cuentas por cobrar	Gestión de facturación y cobros	Recepción de requerimientos
				Realizar el registro contable de ingresos, ventas locales y exterior
				Elaboración del asistelibros
				Elaborar libro de ventas
				Gestionar cobros
				Emisión de facturas por ventas locales
				Emisión de recibos de caja
				Gestionar certificación de la empresa como exportador.

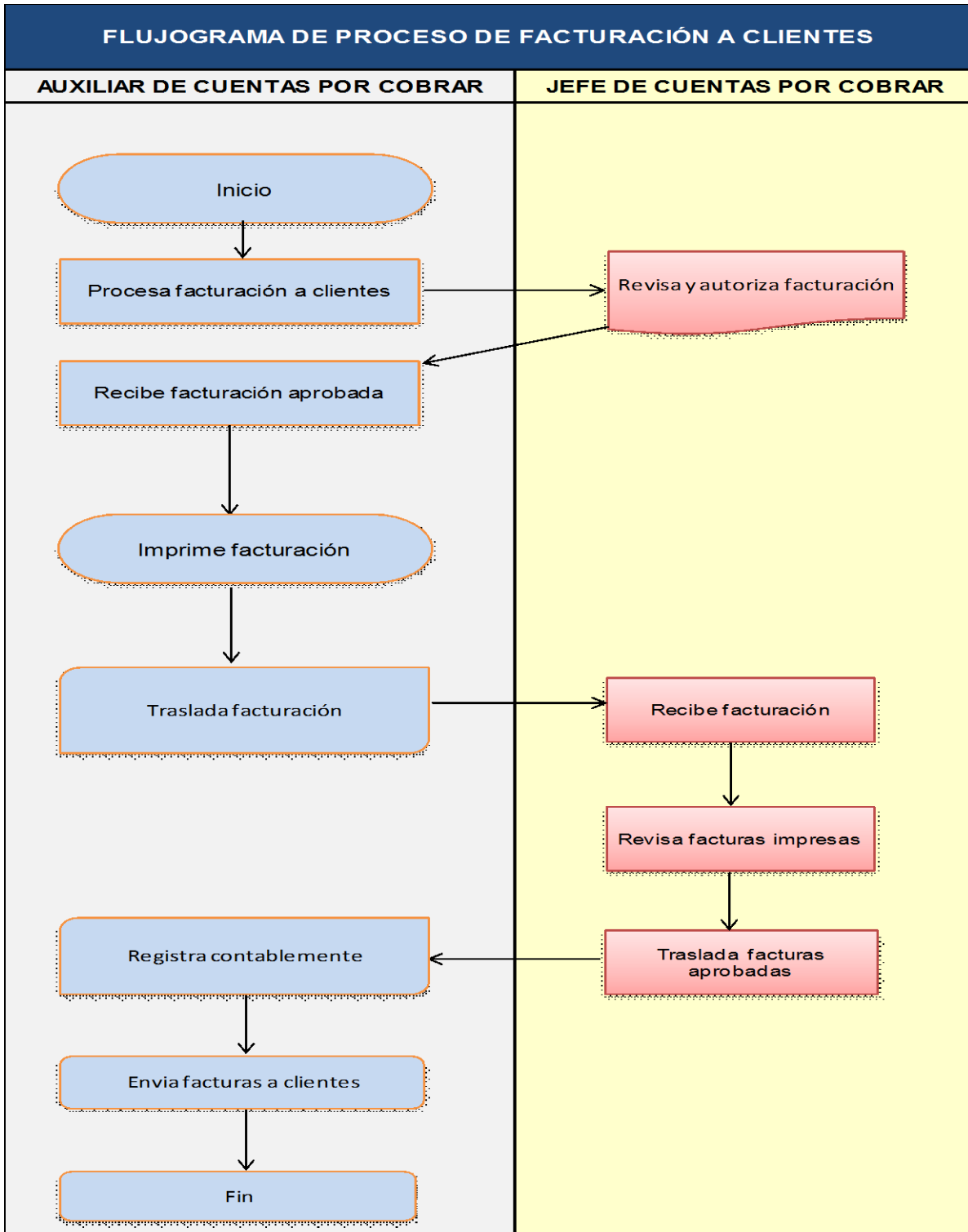
Fuente: Azúcar del Sur, S.A.

Cuadro No. 09 Flujograma de Procedimiento para la Autorización de Créditos



Fuente: elaboración propia

Cuadro No.10 Flujoograma de Proceso de Facturación de a Clientes



Fuente: elaboración propia

### 3.2.2.6 Cuestionario de Control Interno

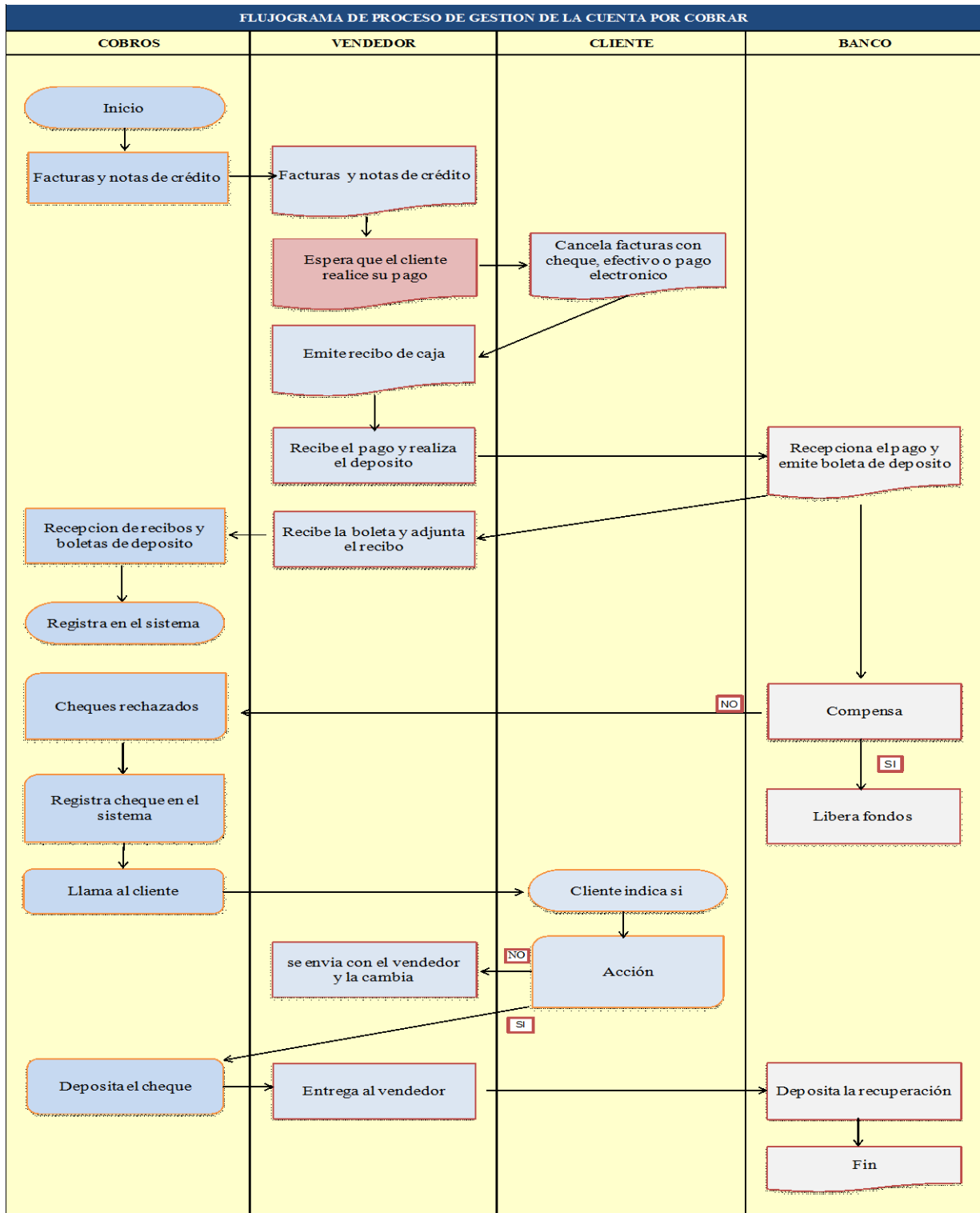
La evaluación realizada al sistema de control interno de la empresa debe estar sustentada en las respuestas que arrojen los cuestionarios de control interno realizado en los programas y procedimientos.

Se formuló el cuestionario del control interno de la empresa en el departamento de créditos y ventas con fin de identificar las posibles deficiencias e irregularidades en la operación, autorización de las ventas al crédito y evaluación de las cuentas por cobrar. Ver anexo 16.

### 3.2.2.7 Gestión de Cobro de la Cuenta

La gestión de cobros es efectuada por el vendedor, el área de cobros registra los pagos de los clientes y los cheques que resultan rechazados por el banco, la custodia y entrega documentos a los vendedores. No existe evidencia que ampare la entrega de documentos, no se lleva un control y seguimiento de cheques rechazados y post-fechados, son entregados al vendedor o al cobrador para realizar la gestión de cobro o depósito correspondiente.

Cuadro No.11 Flujograma Actual del Proceso de Gestión de Cuenta por Cobrar



Fuente: elaboración propia

➤ Deficiencia en flujograma actual de la cuenta por cobrar a clientes

Al efectuar el mapeo de los procesos que posee Azúcar del Sur, S.A. en el rubro de cuentas por cobrar a clientes, se determinó que no existe control adecuado sobre las mismas, lo que origina que la información proporcionada por el sistema a un determinado período, sea poco confiable e inexacta, dentro del flujograma se puede observar que no existe cobro por parte de la empresa, se espera que el cliente realice el pago.

### 3.3 Análisis Tributarios

Se tuvo a la vista los documentos que soportan los pagos y realizó el análisis sobre los aspectos tributarios de la empresa Azúcar del Sur, S.A. y se observó que el pago de los impuestos y arbitrios municipales a los cuales está obligada a pagar de acuerdo a su actividad mercantil, se encuentra al día y no existe ninguna enajenación ante la Superintendencia de Administración Tributaria y las Municipalidades.



## Capítulo 4

### 4.1 Propuesta de Solución o Mejora

#### 4.1.2 Introducción

La presente propuesta tiene como finalidad proveer de una herramienta eficaz como, la implementación del manual de políticas de crédito y de procedimientos de la cuentas por cobrar a clientes, para las personas involucradas como: gerentes, administradores, jefes, ejecutivos, asistentes de créditos y cobro, auxiliares de contabilidad, personal de venta, el personal involucrado en el otorgamiento de créditos y gestión de cobranza de cartera, entre otros; de la empresa Azúcar del Sur, S.A.

Se determinó a través de la recopilación y análisis de la información, que el área crítica de la empresa está relacionada a las cuentas por cobrar a clientes, no existe control adecuado sobre las mismas, lo que muestra baja recuperación de los saldos por cobrar, la empresa no tiene un departamento de créditos que realice una gestión adecuada en esa importante área, lo cual se asocia a la ausencia de las políticas de crédito, procedimientos inadecuados de la cuenta, esto representa consecuencias radicales en el flujo de fondos y en la consecución de objetivos. Se le ofrece a la empresa, la propuesta viable a la solución o mejora al problema crítico planteado.

La aplicación de este manual de procedimientos de la cuenta por cobrar y la implementación de políticas de crédito, permitirá mejorar la recuperación de la cartera de clientes a partir de los seis meses de implementación, disminuye su morosidad con un promedio del 5% cada mes, hasta alcanzar niveles promedios normales del 10% al 15%.

De existir algunas observaciones por parte de gerencia general, de modificar algún aspecto de lo planteado; si ese fuera el caso, la propuesta tiene la flexibilidad, como principio administrativo, para modificar cualquier aspecto y adaptarlo a las necesidades de la empresa.

Para implementar procedimientos para la cuenta por cobrar de Azúcar del Sur, S.A., es importante tomar en cuenta los segmentos de mercado que atiende la empresa:

- a) Mercado corporativo
- b) Mercado de clientes Individuales.
- c) Mercado de clientes del exterior.

#### 4.1.3 Justificación

La importancia de la elaboración de un manual de políticas y procedimientos de créditos y cobros, consiste en mejorar la recuperación de la cartera de clientes. Mediante este manual, sobre una base técnica de las operaciones a realizar de forma lógica, cronológica y sistemática, con el propósito de asegurar la recuperación eficiente de la cartera de clientes, que permitirá el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, detallados a continuación:

- Controles de cartera de clientes, permitirá tener controles e informes de forma oportuna.
- Análisis de crédito, se podrá realizar una selección efectiva para el otorgamiento de estos.
- Incremento del flujo de efectivo, con la cartera de clientes sana, se obtendrá una liquidez financiera, para lograr el incremento en el capital propio, evita con ello recurrir a financiamientos que conllevan a costos e intereses financieros para operar.
- Disminución de morosidad, la cartera de clientes con una tasa de morosidad mínima.

#### 4.1.4 Contenido

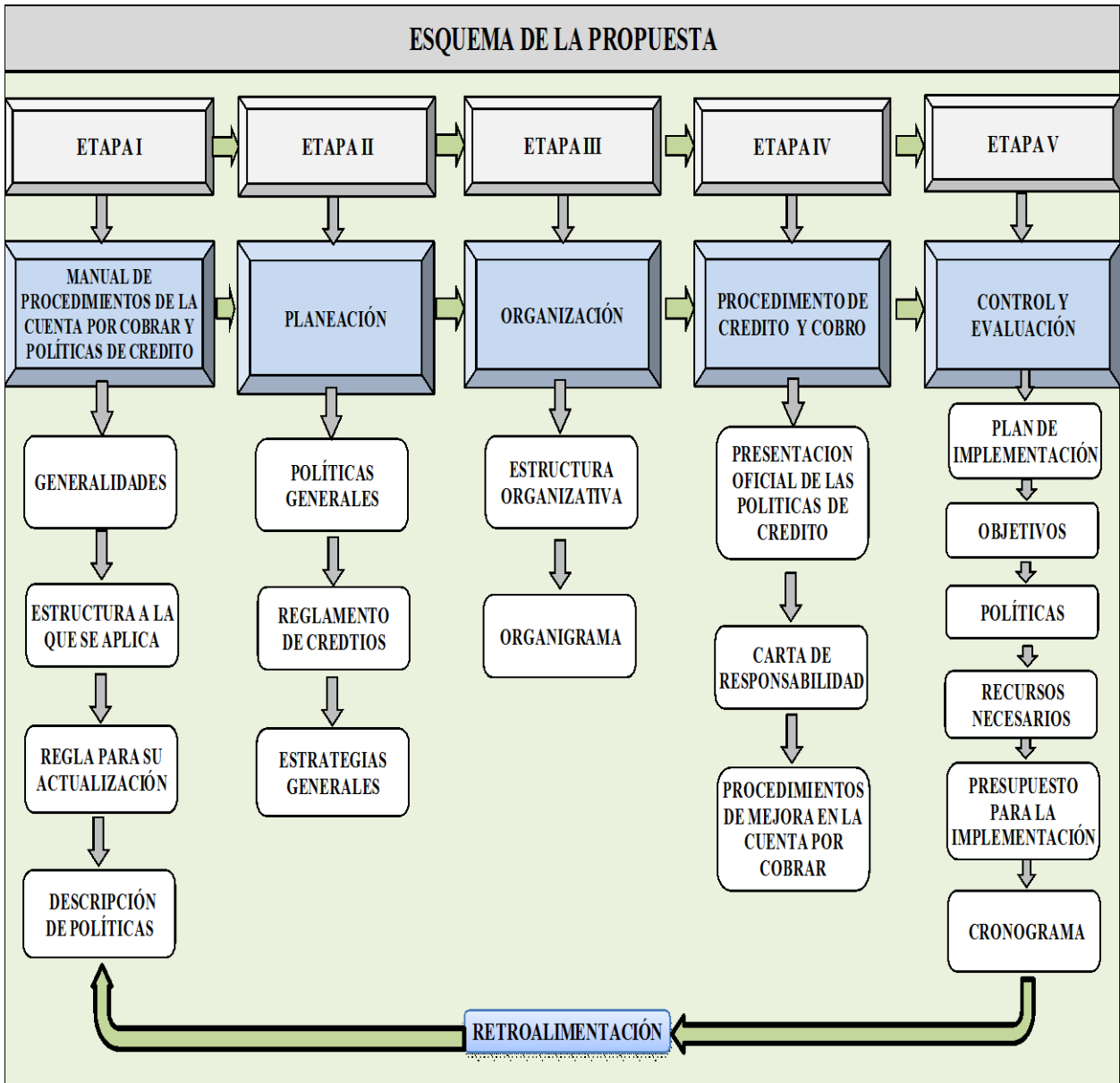
- Beneficios

El manual de políticas y procedimientos de créditos y cobros, será de gran utilidad en la administración de la empresa, permitirá de manera práctica y oportuna el buen funcionamiento del área, proporcionándole las siguientes ventajas.

- ✓ Se profundiza en el análisis para el otorgamiento de un crédito
- ✓ Incorpora un conjunto de funciones que brinda el control y seguimiento centralizado y seguro de la cartera de clientes.

- ✓ Aumenta la eficiencia del personal involucrado en el área de créditos y cobros, para la recuperación, permite obtener los resultados que la administración espera.
- ✓ Proporciona a la empresa apoyo para el control de operaciones de forma eficiente para la toma de decisiones.

Cuadro No.12 Esquema de la Propuesta



Fuente: elaboración propia

## **Etapa I**

### 4.1.4.1 Manuales de Políticas y Procedimientos

Un manual del área de créditos y cobros describe las políticas y procedimientos que se deben ejecutar en una empresa al efectuar las operaciones, a través de un orden lógico y cronológico.

El presente manual está compuesto de procesos básicos de la administración:

Planeación, organización, ejecución y control.

En cada una de estas etapas, se describen los procedimientos y las operaciones necesarias para administrar las actividades en forma clara:

En la etapa de planeación, se describen las políticas para otorgar créditos, realizar cobros, normativas, reglamentos de crédito, y estrategias generales por áreas.

La etapa de organización, describe la estructura organizativa de la empresa, organigrama, los objetivos, funciones y responsabilidades por cada área.

Etapa de control, se describen los procesos a seguir en el área de créditos y cobros por determinada actividad, cada proceso se ha desarrollado bajo el esquema de entrada-proceso-salida, esta representación lógica es denominada flujograma.

La etapa de evaluación, describe el plan de implementación, objetivos, políticas, recursos necesarios, presupuesto y el cronograma de ejecución.

➤ Estructura a la que se le aplicará

El presente manual ha sido diseñado para la gerencia financiera y para el área de créditos y cobros.

- La gerencia financiera:

Controla y vela por la eficiencia de sus activos (cuentas por cobrar) permite con ello una rotación continua y bajos niveles de morosidad, es necesaria la aplicación de políticas y procedimientos en forma eficiente para obtener los resultados esperados.

- El área de créditos:

El jefe o analista de esta área realiza el respectivo análisis para su otorgamiento, utiliza el manual como guía de apoyo para seguir los lineamientos y requerimientos exigidos, para que dichos otorgamientos sean ágiles, oportunos y efectivos.

Todo el personal de esta área deberá estar capacitado y actualizado para el buen manejo de las operaciones y obtener los resultados esperados.

- El área de cobros:

El jefe de esta área tendrá la responsabilidad de controlar la cartera de clientes, según las técnicas de cobro necesarias.

Se planteó a la administración un plan para realizar los cobros de los saldos con mayor antigüedad, por medio de cartas de aviso, correos electrónicos, llamadas telefónicas.

Los cobradores y asistentes deben estar capacitados y actualizados para realizar de manera eficiente sus funciones, logra con ello una cartera controlada con un bajo índice de morosidad.

#### ➤ Reglas para su implementación

Para la implementación del presente manual se sugiere a la gerencia que adopte las siguientes reglas:

- La implementación del presente manual debe reflejar evidencia de la autorización de la alta gerencia.
- La gerencia financiera deberá velar por el cumplimiento del presente manual.
- En caso de existir necesidad de modificación en el manual de políticas y procedimiento para el área de créditos y cobros, serán realizadas por la alta gerencia o a solicitud de los jefes del área.
- Toda sugerencia de los involucrados en cada uno de los procedimientos en cuanto a mejorar o actualizar su contenido, deberá ser dirigida a la alta gerencia por medio del jefe inmediato.

- Los jefes de cada área están en la obligación de velar por la aplicación de los siguientes aspectos:
  - Que las actividades sean ejecutadas según lo diseñado en la política y procedimiento correspondiente.
  - Que toda modificación a los procedimientos se encuentren acorde a las necesidades que se presenten en el área de trabajo.

➤ Descripción de políticas.

Las políticas son aplicables al área de créditos y cobros:

a) Políticas para el área de créditos:

La persona encargada de créditos proporcionará los formularios de solicitud de crédito al ejecutivo de ventas, quien lo hará llegar al cliente junto con los documentos que debe acompañar a la solicitud:

- Para el otorgamiento de créditos se deberá hacer el respectivo análisis, en los parámetros establecidos, respecto a los clientes sujetos a crédito.
- La autorización de cada crédito será efectuada por el jefe del área de crédito con el aval del analista.
- Por todo otorgamiento de crédito deberá elaborarse un contrato con todas sus generales y deberá ser firmado por ambas partes (vendedor y comprador).
- Los expedientes de cada cliente deberán contener la información requerida y veraz.
- Los cambios o modificaciones en contratos por refinanciamientos, cesiones, rebajas y otros, deberán ser evaluados y autorizados por el jefe del área de crédito.
- Toda anulación de contrato deberá ser autorizada por el jefe de área de crédito.

Cuando el ejecutivo de ventas tenga en su poder la solicitud de crédito y anexos, trasladará la información al gerente de ventas, quien verificará que todos los datos requeridos estén completos, indicará el mercado al que corresponde, y anotará comentarios que justifiquen la solicitud del crédito.

b) Políticas del área de cobros:

- Esta área deberá controlar las cuotas vencidas, por la verificación de informes.
- El área de cobros realizará recordatorios a los clientes, mediante avisos de cobros antes y después del vencimiento de las cuotas.
- Para las cuentas morosas el área de cobros deberá realizar todas las técnicas de cobros, para hacer efectivos los pagos.
- En el caso de alta morosidad con el cliente y no se llegue a ningún acuerdo, se recuperará el bien con la verificación y autorización del jefe de créditos y cobros, que se ha realizado las gestiones respectivas.
- La empresa deberá asignar una persona encargada para realizar la gestión de cobros a los clientes.

## **Etapa II**

### 4.1.4.2 Planeación

- Políticas generales(otorgamiento de créditos y recuperación de cartera)

Las políticas deberán estar encaminadas a efectuar las operaciones, en el área de créditos y cobros; los límites y requisitos por la administración superior, para otorgar créditos y establecer normas de control para la recuperación de la cartera.

a) Política para el análisis de crédito:

La persona encargada de créditos procederá a revisar que toda la información requerida esté completa, si el expediente no está completo con todos sus datos será rechazada al gerente de ventas para que se corrija, y se inicia el trámite. Se procederá a iniciar la investigación del cliente por parte de la persona encargada del departamento de créditos, será responsabilidad de la gerencia de ventas proporcionar toda la información requerida.

El tiempo de investigación del cliente no podrá ser mayor de tres días hábiles, es responsabilidad de la persona encargada de créditos que este requisito se cumpla, además de consultar las

referencias crediticias, se debe solicitar información a empresas que se dedican a proporcionar información sobre el record crediticio de los solicitantes.

Una vez confirmada la información del cliente, esta será trasladada a la gerencia general junto con las recomendaciones correspondientes en cuanto al monto de crédito que se le puede otorgar y al número de días de crédito.

Serán sujetos de crédito:

- Los clientes, que puedan demostrar sus ingresos mensuales.

Documentación requerida: el vendedor, deberá exigir los requisitos y documentación necesaria para el otorgamiento de crédito y trasladar al área de créditos para su debido análisis. La persona encargada de la revisión, revisará que la documentación presentada sea completa y verídica. Se deberá investigar al cliente, las referencias crediticias y personales. Se autorizará el crédito si el cliente cumple con los requisitos exigidos por la empresa. En caso de una solicitud de reestructuración de crédito, se deberá llegar a un acuerdo con el cliente, esta se puede dar por las siguientes causas:

- Morosidad del cliente: en el caso que el cliente se encuentre moroso se llegará a un acuerdo siempre que este se presente a solicitar una reestructuración de su crédito.
- En caso de solicitud de disminución o aumento de plazo del crédito, el cliente deberá presentarse a las oficinas a llenar la solicitud correspondiente.

En ambos casos esta reestructuración deberá ser autorizada por el analista de crédito.

b) Políticas para el control de la cartera

- El área de cobros deberá contar con las herramientas tecnológicas necesarias para generar los controles oportunos de su cartera de clientes.
- La persona encargada de la revisión de la cartera deberá generar los reportes a diario, para verificar el vencimiento de las cuotas.



c) Políticas para la recuperación de créditos

- El área de cobros deberá elaborar y enviar a los clientes las notificaciones de cobros cinco (5) días antes de su vencimiento.
- En el caso de cuotas vencidas, la persona encargada del departamento de créditos y cobros deberá realizar llamadas telefónicas para verificar la razón por la cual el cliente no ha realizado su pago.
- Si el cliente persiste en incumplir, la persona encargada de gestionar el cobro elaborará una carta en la cual le recuerda al cliente la cláusula del contrato.
- Si el cliente no atendió el segundo llamado, se elaborará una tercera carta solicitándole que se presente a las oficinas centrales a cancelar la mora o solicitar la reestructuración de su crédito, de lo contrario pierde el derecho de su crédito.
- En el caso que el cliente no atendió a ningún llamado, se le realizará una visita personal para realizar el cobro correspondiente.

➤ Reglamento de créditos y cobros

Los servicios de crédito se prestarán de acuerdo con la disponibilidad de recursos de la empresa y la capacidad de pago de los clientes. De acuerdo a las siguientes disposiciones:

a. Disposiciones generales

- El presente reglamento de créditos y cobros (en adelante el reglamento), tiene por objetivo velar por la adecuada valoración y control de los riesgos que asume la empresa Azúcar del Sur, S.A., tanto en el momento de la concesión del producto, durante el período de pago y la cancelación.
- El presente reglamento establece los procedimientos, políticas y controles orientados a velar por una administración sana y prudente, frente a los riesgos que la empresa asume en el otorgamiento de los productos a los clientes.

#### b. Sujetos de crédito

Los clientes locales y del exterior, corporativos e individuales que puedan demostrar sus ingresos mensuales.

Además las personas sujetas de créditos deberán estar solventes en el sistema financiero, llenar la solicitud correspondiente y presentar su documento personal de identificación y NIT (original y fotocopia); para comenzar el proceso de otorgamiento del crédito.

#### c. Requisitos mínimos para clientes locales y extranjeros

- Constancia que su negocio se encuentra en funciones.
- Dirección comprobable y de preferencia estable.
- Referencias crediticias.
- Referencias personales.

#### d. Condiciones para el otorgamiento de créditos

Previo a la consideración de otorgar un crédito, es necesario que el departamento de ventas, indique al cliente los requisitos para optar a crédito.

- Cuando se trate de clientes de reconocido prestigio, el departamento de ventas proporcionará la hoja de solicitud de crédito, ver anexo 11.
- Sí es cliente no reconocido, el departamento de ventas hará inspecciones a la empresa para conocer la ubicación y actividades, luego le proporcionará la solicitud de crédito, ver anexo 11.
- El vendedor, deberá exigir los requisitos y documentación necesaria para el otorgamiento de crédito y trasladar al área de créditos para su debido análisis.
- La persona encargada de la revisión de la documentación, revisará que la documentación presentada sea completa y verídica.
- Se deberá investigar al cliente, las referencias crediticias y personales.
- Se autorizará el crédito si el cliente cumplió con los requisitos exigidos por la empresa.

#### e. Solicitud de crédito

La persona encargada de créditos proporcionará los formularios de solicitud de crédito al ejecutivo de ventas, quien se lo hará llegar al cliente junto con los documentos que debe acompañar a la solicitud:

- Fotocopia de patente de la empresa.
- Dirección comprobable y de preferencia estable.
- Referencias crediticias.
- Referencias personales.
- Fotocopia de patente de empresa si es persona individual.
- Fotocopia de la representación legal.
- Fotocopia del DPI (Documento Personal de Identificación) del representante legal de la empresa.
- Fotocopia de recibo de agua, luz o teléfono del mes anterior a la solicitud.
- Si se trata de una entidad no lucrativa deberá incluir la autorización otorgada por el Ministerio de Gobernación.
- Solicitud firmada por el representante legal de la empresa solicitante.

Cuando el ejecutivo de ventas tenga en su poder la solicitud de crédito y anexos, trasladará la información al gerente de ventas, quien verificará que todos los datos requeridos estén completos, indicará el mercado al que corresponde, y anotará comentarios que justifiquen la solicitud del crédito.

#### f. Límite de crédito

Una vez completa la información, el límite de crédito es evaluado por la gerencia general con base al monto de crédito solicitado por el cliente, además de la información que le sea proporcionada por el departamento de créditos. La gerencia a la vez podrá incrementar o disminuir el límite de crédito inicial según el comportamiento de las cuentas del cliente.

#### g. Días de crédito

Los días de crédito serán autorizados por la gerencia general con base a la información que le proporcione la persona encargada de cuentas por cobrar, los días de crédito a establecer son: tres días para trámite de cheque, ocho, quince y treinta días.

La gerencia financiera podrá aumentar o disminuir los días de crédito de los clientes según su desarrollo.

#### h. Aprobación del crédito

En un plazo máximo de 48 horas la gerencia devolverá a la persona encargada de crédito la solicitud autorizada o denegada, y este se lo hará llegar a la gerencia de ventas para que éste último notifique al cliente el resultado.

Si por cualquier motivo la solicitud de crédito no es autorizada, se debe informar al cliente que por políticas de la empresa no se otorgan créditos por ese momento. La solicitud de crédito deberá estar resuelta sin excepción en cinco días hábiles, las solicitudes de crédito por ningún motivo se devolverán a los clientes que lo soliciten, estas serán propiedad de la empresa y se guardarán de forma confidencial.

#### ➤ Actualización de expedientes

La actualización de información se hará cada año, el departamento de ventas solicitará al cliente que le proporcione de nuevo referencias crediticias para corroborarlas, las cuales serán ingresadas a la base de datos, la persona encargada verificará que las actualizaciones y modificaciones proporcionadas por los clientes sean correctas, así el encargado de cuentas por cobrar resguardará los expedientes.

#### ➤ Intereses moratorios

El interés que se cobrará por atraso en los pagos será del 2% mensual sobre el monto de la factura. Por el monto cobrado se emitirá factura, según el artículo 2 literal 2 de la Ley del IVA, al momento que el cliente realice el pago, retendrá con carácter definitivo el 10% de impuesto sobre productos financieros según artículo 8 del decreto 26-95 de la Ley del Impuesto Sobre

Productos Financieros. Estos ingresos que ya pagaron impuesto están exentos del pago del Impuesto Sobre la Renta, por lo que se consignan como renta exenta en la declaración jurada de este último.

Decreto 10-2012 entrara en vigencia a partir del 01 de enero del 2013

## LIBRO 1

### Impuesto Sobre la Renta

Artículo 1. Objeto. Se decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan. Las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifiquen en este libro, sean éstos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país.

El impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas, y se determina de conformidad con lo que establece el presente libro.

Artículo 4. Decreto 10-2012

Numeral 03 Inciso b)

Los intereses o rendimientos pagados por personas individuales, jurídicas, entes, patrimonios o entidades residentes o que tengan establecimientos permanentes situados en el país, derivados de: i) depósitos de dinero; ii) la inversión de dinero en instrumentos financieros; iii) operaciones y contratos de créditos, tales como la apertura de crédito, el descuento, el crédito documentado o los préstamos de dinero; iv) la tenencia de títulos de crédito tales como los pagarés, las letras de cambio, bonos o los debentures o la tenencia de otros valores, en cualquier caso emitidos físicamente o por medio de anotaciones en cuenta; v) los diferenciales de precio en operaciones de reporto, independientemente de la denominación que le den las partes, u otras rentas obtenidas por la cesión de capitales propios; vi) el arrendamiento financiero, el factoraje, la titularización de activos; vii) cualquier tipo de operaciones de crédito, de financiamiento, de la inversión de capital o el ahorro.

Artículo 23. Decreto 10-2012, Costos y gastos no deducibles. Las personas, entes y patrimonios a que se refiere esta Ley, no podrán deducir de su renta bruta los costos y gastos sobre los intereses y otros gastos financieros acumulados e incluidos en las cuentas incobrables,

cuando se trate de contribuyentes que operen sus registros bajo el método contable de lo percibido.

- Los clientes caerán en mora cuando cuenten con atrasos en el cumplimiento del pago de sus cuotas mayores a treinta días.

➤ Clientes con cheques rechazados

Al momento de ser rechazado algún cheque emitido por un cliente para el pago de su cuenta, se le cobrará Q100.00 (cien quetzales 00/100) por cargos administrativos.

➤ Cuentas morosas

En caso, el cliente haya excedido del límite de días de crédito, se hará el bloqueo del mismo por lo que no se realizará ninguna venta. El departamento de ventas deberá notificar al cliente por escrito sobre la suspensión de su crédito y queda bajo responsabilidad y discreción de la gerencia financiera autorizar las nuevas ventas.

➤ Liberación de cuentas

Una vez sea realizado el pago de la cuenta, aun cuando no esté operado en contabilidad, se procederá a la liberación del sistema de facturación.

El gerente de ventas puede autorizar la liberación hasta por un monto del 25% cuando el cliente realiza el pago del 50% del monto adeudado. El gerente de ventas puede autorizar facturación igual o menor a Q.50, 000.00 (Cincuenta mil quetzales 00/100), una cantidad mayor solo podrá ser autorizada por el gerente general.

Será obligación de la persona encargada de crédito y el gerente de ventas, reunirse mínimo una vez por semana para la verificación de la cartera, de estas reuniones se tomarán decisiones sobre las acciones a seguir para la recuperación de las cuentas morosas. Se suscribe acta de cada reunión y se deberá enviar copia a la gerencia general.

En cuentas que muestren atraso de 60 días, el encargado de cobros (previa consulta a gerencia financiera) trasladará estos saldos al departamento jurídico, para su cobro por la vía judicial, sin

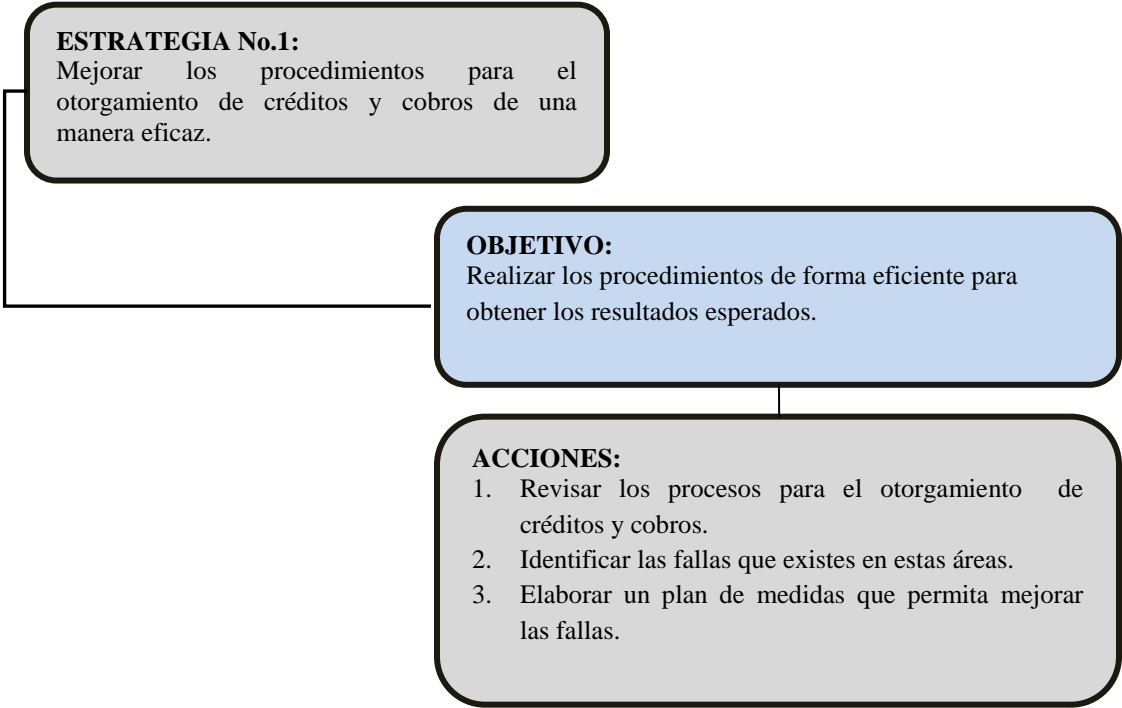
previa notificación al cliente, para este servicio se contratará una empresa que se dedique a cuentas de difícil recuperación, este servicio pueden tener un costo entre el 10% y 15% del valor de la deuda.

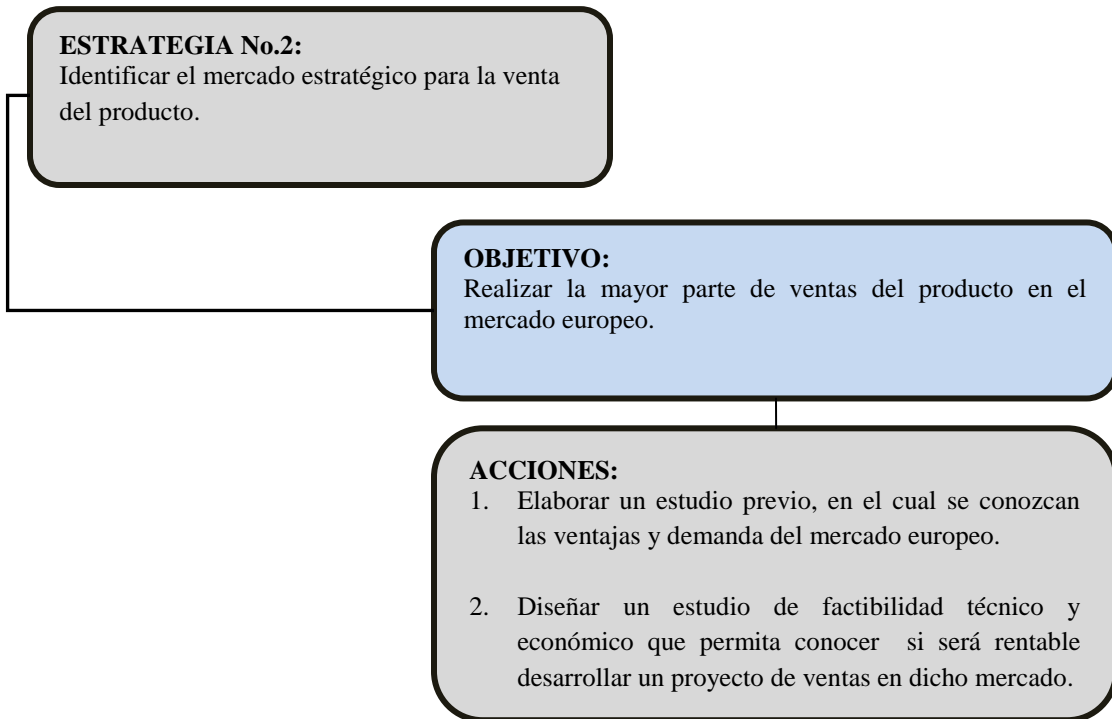
Toda situación no prevista por este reglamento será resuelta por la gerencia financiera.

➤ Estrategias generales

Estrategias de la propuesta de un manual de políticas y procedimientos de créditos y cobros para mejorar la recuperación de la cartera de clientes.

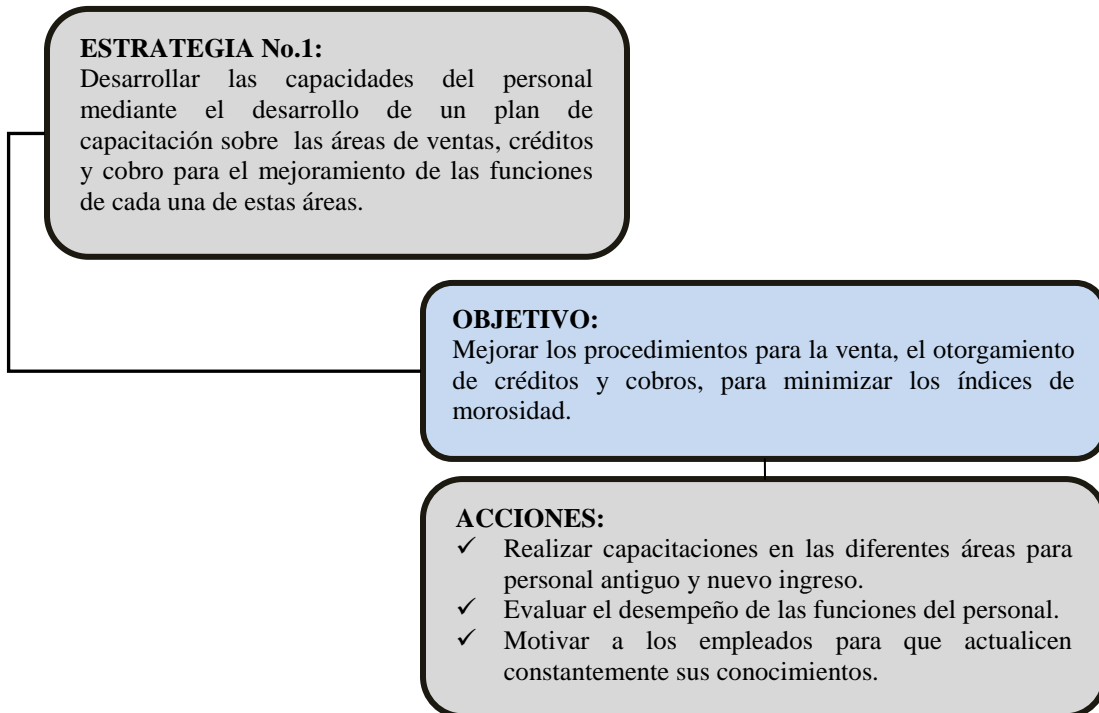
Se utiliza la información obtenida en la investigación de campo, que puede establecer las estrategias necesarias para la implementación del manual de procedimientos de la cuenta por cobrar y políticas de crédito, que ayuden a la recuperación de la cartera de clientes. Las estrategias representan las acciones a seguir para lograr una mejor manera de implementar el manual propuesto.



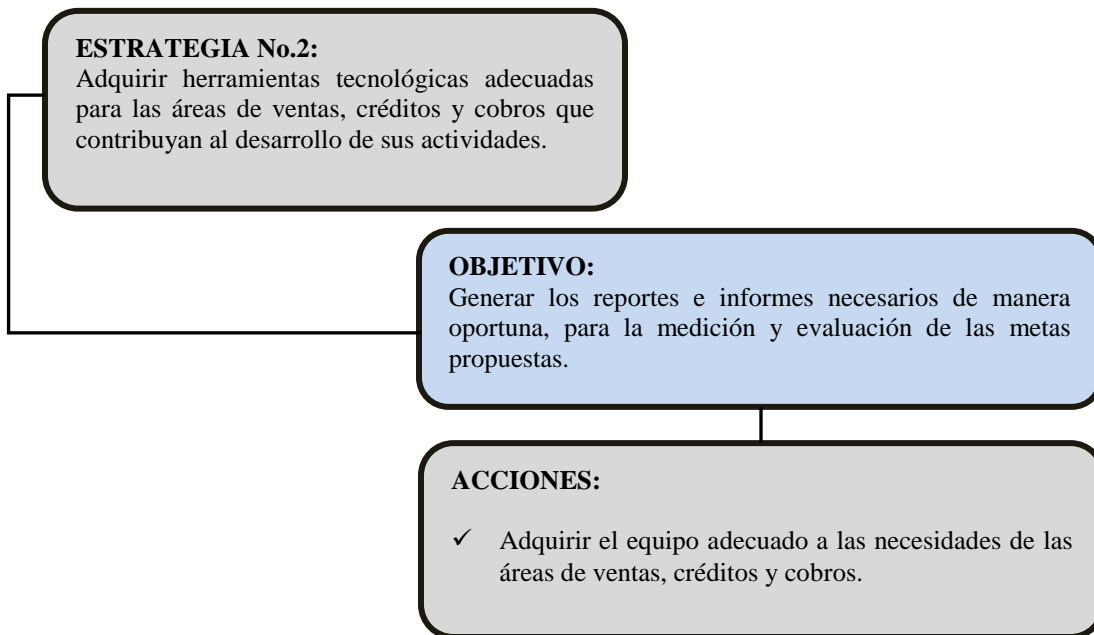


➤ Estrategias por áreas

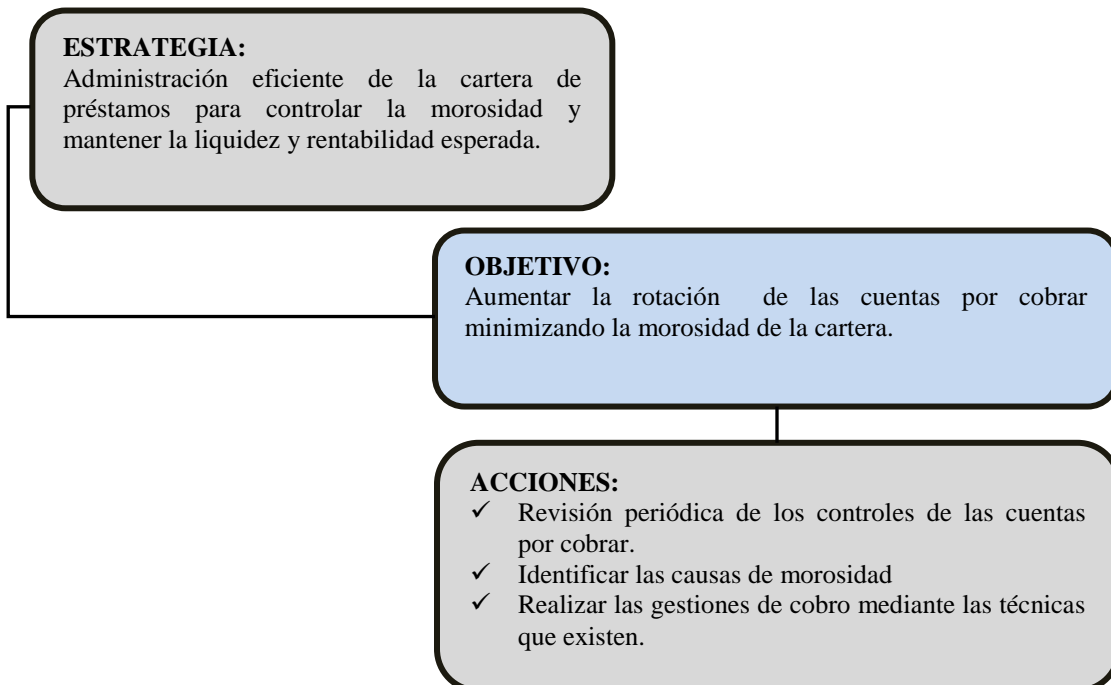
- Área de ventas, créditos y cobros



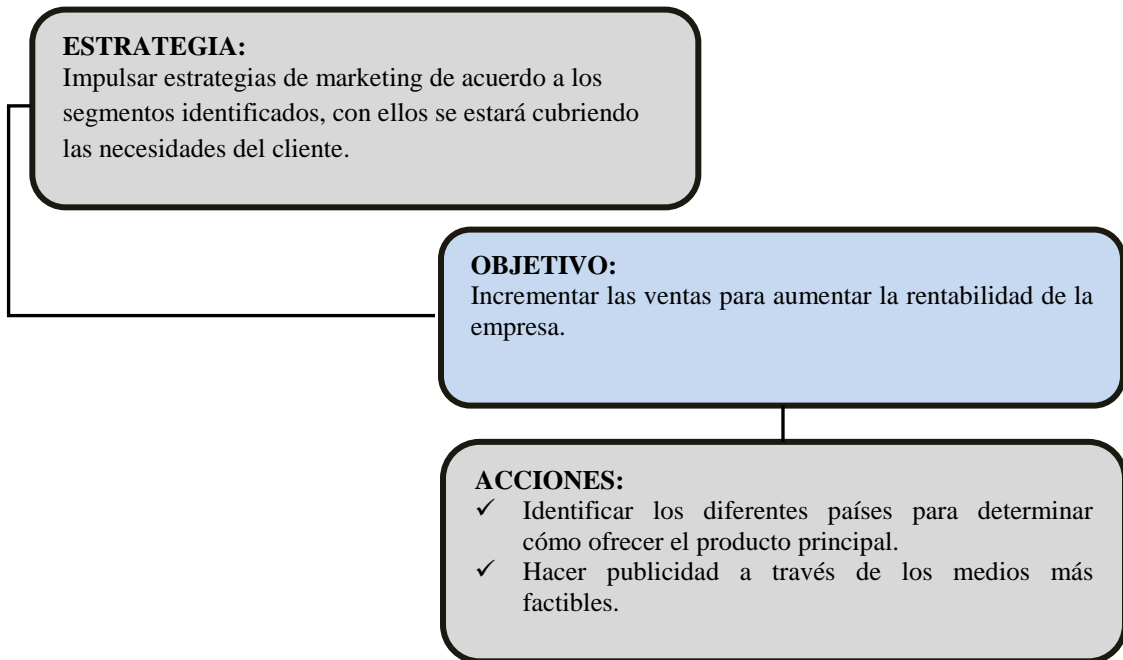




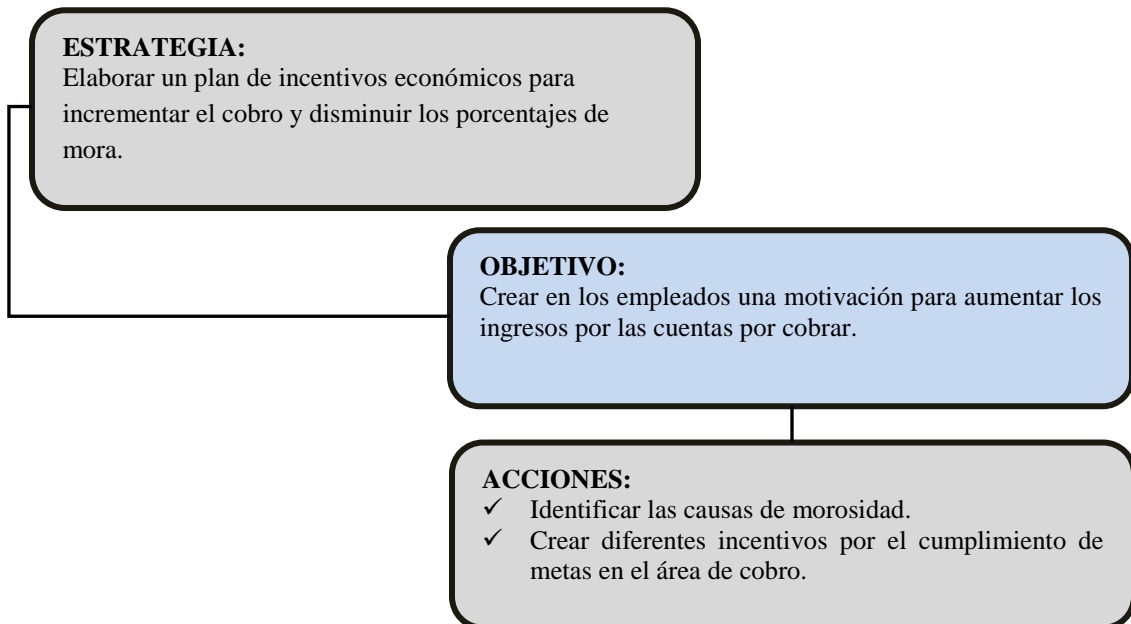
- Estrategia del área financiera



- Estrategia del área de ventas



- Estrategia de cobro



### **Etapa III.**

#### 4.1.4.3 Organización

##### ➤ Estructura organizativa

Se entiende por estructura organizativa: los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Toda empresa consta de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y el funcionamiento de la empresa.

A través de la investigación de campo se determinó que la empresa no posee una estructura organizativa adecuada para las cuentas por cobrar, el trabajo lo realiza un auxiliar contable, por la magnitud de la empresa y procedimientos a realizar no le da tiempo suficiente para realizar sus actividades en forma adecuada.

Se recomienda la contratación de un auxiliar para dividir responsabilidades con el objeto que cada persona tenga un balance en las actividades y sea eficiente al realizarlas, de manera que logre bajar el índice de las cuentas por cobrar, ésta estructura facilitará el buen funcionamiento administrativo, una adecuada segregación de funciones, y el cumplimiento del control interno. En el organigrama se puede visualizar la estructura que se propone para organizar el área de las cuentas por cobrar.

Se presenta el nuevo organigrama de cuentas por cobrar de Azúcar del Sur, S. A. se toma en cuenta que se contratará a otro auxiliar contable para la realización de cobros. Ver anexo10.

## **Etapa IV**

### 4.1.4.4 Procedimientos de Créditos y Cobros

#### ➤ Políticas de crédito

Se considera que la presente propuesta es viable ya que no requiere inversión económica significativa, se deben hacer modificaciones necesarias en el módulo de cuentas por cobrar y el compromiso de parte de las personas involucradas, revisión por parte de la gerencia para que las mismas se cumplan, y encaminar las cuentas por cobrar de forma que permitan su pronta recuperación. En la propuesta se enumeran los pasos a seguir para la autorización del crédito, como la realización del cobro.

- Formato oficial de las políticas de crédito.

## ***POLITICAS DE CRÉDITO AZÚCAR DEL SUR, S.A.***

1. El asesor de servicio al cliente o vendedor de la empresa Azúcar del Sur, S.A., tendrá la obligación de informar al cliente todos los beneficios y responsabilidades que tendría al adquirir el producto.
2. Toda solicitud de crédito será completada a satisfacción, con letra legible y los datos deberán estar respaldados por un documento de identificación, la firma de la solicitud coincidirá con la del documento. Ver anexo 10.
3. El asesor de servicios o vendedor, verificará que la documentación requerida por el departamento de créditos este completa.
4. La línea de crédito que se conceda al cliente, solo se podrá utilizar a partir de la fecha que la dirección general la autorice.
5. La línea de crédito que se otorgue no puede ser excedida por las compras del cliente.
6. El plazo de pago del crédito que se conceda, comenzará a partir de la fecha que se emita la factura y éste considerará días naturales y no días hábiles.
7. El cliente con línea de crédito que necesite la ampliación del monto de crédito o del plazo de pago, tendrá que solicitarlo al gerente de ventas.
8. El cliente que tenga una línea de crédito y cambie de razón social, deberá solicitar el respeto de su línea de crédito, a través del formato correspondiente. Esto se debe hacer en forma inmediata, de otra manera se maneja como cliente nuevo.

9. El cliente que se atrase en el pago de uno de sus créditos, se le suspenderá su línea de crédito, hasta que cumpla por completo con los compromisos vencidos. Para la reapertura de la línea de crédito se considerará la morosidad y la intención de pago por parte del cliente.
10. En caso que a un cliente se le suspenda su línea de crédito, solo se le autorizaran nuevas compras de contado (en efectivo o con depósito electrónico), hasta que se ponga al día con las cuentas vencidas, siempre que el atraso no sea mayor a 15 días.
11. El atraso repetitivo de un cliente en el pago de sus créditos tendrá como consecuencia la suspensión o cancelación de la línea de crédito, de acuerdo al criterio emitido por el área de crédito y cobranza y la gerencia general.
12. Cuando un cliente con línea de crédito pague con cheque y al mes rechazan más de un cheque, se le cancelará su línea de crédito y sólo se le permitirá hacer nuevas adquisiciones de contado (en efectivo o con depósito).
13. "Azúcar del Sur, S.A." Se reserva el derecho de otorgar, limitar o cancelar el crédito solicitado, según lo estime conveniente y en cualquier tiempo sin previa aprobación del cliente.
14. El plazo de crédito será de treinta (30) días para todos los clientes.

- Carta de responsabilidad en la obtención del crédito.

## ***CARTA DE RESPONSABILIDAD AZÚCAR DEL SUR, S.A.***

MANIFESTACIONES QUE FORMAN PARTE DE LA SOLICITUD DEL CREDITO

DECLARA EL CLIENTE BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD

1. Que conoce y acepta las políticas de crédito de la empresa "Azúcar del Sur, S.A.".
2. Que al momento de firmar la presente solicitud no se encuentra en estado de insolvencia y que su propia operación comercial normal le proporciona la suficiente liquidez para responder por el crédito solicitado.
3. Que está consciente de la veracidad de la información que ha proporcionado en esta solicitud, y que dicha información servirá de base para que "Azúcar del Sur, S.A." les conceda la línea de crédito que solicita.
4. Que autoriza a la empresa, investigar la información contenida en la solicitud del crédito.
5. Que entiende y acepta que la línea de crédito que solicita es una herramienta de financiamiento y no de coacción, por lo que no podrá dejar de cumplir con las obligaciones que contraiga por ningún motivo.

Nota importante:

Toda la información y documentación obtenida es confidencial y de uso exclusivo de "Azúcar del Sur, S.A." para los fines antes mencionados.

\_\_\_\_\_

Nombre del solicitante

\_\_\_\_\_

Firma

➤ Procedimientos de mejora en la cuenta por cobrar

1. Cobranza

La empresa instruirá la verificación periódica de la cartera de cobros con el propósito de verificar los saldos vencidos y los que presenta mayor riesgo de recuperación.

2. Política de cobro

Se exponen los procedimientos que la empresa puede utilizar para cobrar sus ventas al crédito:

- Llamadas telefónicas: la encargada de créditos de la empresa llama al cliente y solicita el pago. Si el cliente tiene una excusa razonable, se hacen arreglos para prorrogar el período de crédito, con la autorización de la gerencia financiera.
- Cartas: si el cliente incumpliera con la programación de pagos, el departamento de créditos tiene tres tipos de cartas en secuencia, para enviarlas al cliente en forma consecutiva. No deben dejarse pasar más de 15 días entre una carta y otra. Las cartas constituyen el segundo paso en el proceso de cobros de las cuentas vencidas.
- Visitas: se sugiere la implementación de las visitas especiales a los clientes morosos con el propósito de recuperar la deuda y conocer las razones del atraso.
- Correo electrónico: la encargada de los cobros le enviará al cliente la solicitud del cobro atrasado por medio de correo electrónico, si no respondiera se le envía otro correo con copia al gerente administrativo de ambas empresas.

Con estos procedimientos, el período de cobro disminuirá y se obtendrá mejor disponibilidad y flujo de efectivo en menor tiempo.

En cuentas que muestren atraso de 60 días, el encargado de cobros (previa consulta a gerencia) trasladará estos saldos al departamento jurídico, para su cobro por la vía judicial, sin previa notificación al cliente, para este servicio se contratará una empresa que se dedique a cuentas de difícil recuperación, este servicio pueden tener un costo entre el 10% y 20% del valor de la deuda.



### 3. Estados de cuenta y monitoreo de la cuentas

De acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo 3 Punto 3.1.7 se observa que no se envían a los clientes estados de cuentas por cobrar, por tal motivo se presenta una carta (ver Anexo 12) la cual se recomienda enviar semanal a los clientes como recordatorio de sus pagos.

### 4. Facturación

Por la magnitud de la empresa y el análisis realizado en el capítulo 3, punto 3.1.9 se recomienda implementar la facturación electrónica, esto permitirá llevar mejor control interno de las mismas.

el uso de un sistema de facturación electrónica permitirá que el personal de la empresa realice esta actividad en un tiempo menor, el cual puede utilizar para revisar, la información se guardará en forma segura, y permitirá generar reportes estadísticos, a la vez se eliminará el riesgo de realizar cargos incorrectos a la cuenta por cobrar.

Se sugiere que en las facturas emitidas se anote que, se le cobrará el 2% de mora del total de la factura por cada día de atraso en sus pagos, a partir del vencimiento de los días de crédito autorizado, con esta información el cliente se ve forzado a cumplir con el pago.

### 5. Antigüedad de saldos

Se ha encontrado que la antigüedad de saldos por cobrar para algunos clientes, sobrepasa los 90 días de crédito, la antigüedad de saldos es uno de los medios que la empresa puede utilizar para la revisión y análisis de las cuentas por cobrar, para tomar acciones oportunas de los saldos de la cartera atrasada, ya que cuánto más tiempo de crédito tenga un cliente, y no exista presión en el cobro, es más alta la probabilidad que no pague; por eso es fundamental que la administración y el departamento de cobros realicen esta verificación cada cierre contable para evitar que se incrementen las cuentas por cobrar más de sesenta días.

Para garantizar un buen trabajo de cobranza y adecuado control de las cuentas de los clientes, debe llevarse un estricto registro de aquellas cuentas que han permanecido insolutas.

Por la importancia de este tema se presenta un cuadro de análisis, el cual se recomienda a la empresa que sea utilizado para determinar la antigüedad de saldos de cada cliente por factura, será de utilidad para llevar adecuado control interno en el proceso. Ver anexo 13.

## 6. Catálogo de clientes

En la revisión realizada no se encontró un catálogo de clientes, se recomienda la implementación de un catálogo, que se utilice para llevar un adecuado control del crédito autorizado para cada cliente y no correr el riesgo de exceder los límites de crédito, ver anexo 14.

## 7. Operación de la cuenta corriente

Se sugiere a la empresa:

- Optimizar la operación y registro de los documentos como: recibos de caja, notas de crédito y reportes de liquidación de cobros, en el sistema de módulo de cuentas por cobrar, con el fin de mantener actualizado el saldo de los clientes.
- Implementar un formato de integraciones de las cuenta por cobrar dentro del sistema contable y se lleva de forma manual en Excel.
- Que los vendedores reporten la información de cobros todos los días por medio de correos electrónicos o teléfono, a la encargada de créditos y cobros.
- Minimizar el tiempo de operación.
- Mantener comunicación continua con los vendedores sobre los cambios.

## 8. Suspensión de crédito y despachos

Los pedidos deben ser retenidos para revisar la situación de los clientes morosos en los siguientes casos:

- ✓ Cuando existan facturas vencidas, de 31 a 60 días.
- ✓ Para su aprobación requerirá que el jefe de créditos analice la situación y tome la decisión para dar el visto bueno y realizar el despacho, debe quedar por escrito vía correo electrónico o por medio de un documento firmado.
- ✓ Si las facturas están vencidas en más de 61 días.

- ✓ En los casos que los clientes giren cheque sin fondos.

En el flujograma de los procesos de la cuenta por cobrar se determinó que la persona encargada de cobros no tiene el suficiente tiempo por la carga de trabajo, para realizar los cobros se recomienda la contratación de una persona para realizar dicha actividad, si se atiende esta recomendación, en el Anexo 14, se puede notar la forma cómo quedará el nuevo flujograma para la cuenta por cobrar.

## **ETAPA V**

### 4.1.4.5 Control y Evaluación

#### ➤ Plan de implementación

##### 1. Objetivos

Implementar un manual de procedimientos y políticas de crédito en la empresa, que ayude a mejorar la recuperación de la cartera de clientes.

- Dar a conocer los beneficios que proporciona el uso de un manual de políticas y procedimientos, para el área de créditos y cobros.
- Instruir al personal encargado, en la ejecución e implementación de políticas y procedimientos.
- Mejorar la recuperación de la cartera de cliente.

##### 2. Políticas

- Dar a conocer a los empleados las políticas de crédito.
- Mantener el manual de procedimientos y políticas de crédito en un lugar de fácil acceso, para el personal que lo requiera.
- Velar por el fiel cumplimiento de las políticas y procedimientos de las cuentas por cobrar

### 3. Recursos necesarios

Toda empresa requiere de recursos tanto, humanos, materiales y financieros para su operatividad. Para la aplicación del manual de políticas y procedimientos se consideran los siguientes:

#### ➤ Recurso humano

La empresa deberá contar con el personal idóneo para el departamento de créditos y cobros de esto dependerá el otorgamiento y recuperación eficiente de las mismas, se propone lo siguiente:

- Jefe de créditos y cobros: cuya función consistirá en: analizar y autorizar los créditos, reportes de morosidad, controlar y evaluar el funcionamiento del departamento, atención personalizada al cliente cuando sea necesario.
- Asistente de créditos y cobros: dar apoyo al jefe de créditos y cobros.

Elaborar la documentación necesaria para el otorgamiento de crédito, elaborar reportes de cartera de clientes, gestionar los cobros, tener un archivo de cada cliente, controlar la morosidad de la cartera y elaborar notificaciones de cobros

- Cobradores: llevar las notificaciones de cartera de cobros a los clientes, realizar los cobros y remitir los pagos a las cuentas bancarias.
- Vendedores: este será el responsable de promover los proyectos, brindar asesoría necesaria a los solicitantes, recopilar la documentación requerida para el trámite del crédito.

#### ➤ Recursos materiales

La empresa deberá asegurarse de contar con los recursos materiales necesarios, para que el recurso humano pueda realizar sus actividades, deberá contar con:

- Espacio físico adecuado, mobiliario, equipo, papelería, útiles, y equipo tecnológico.

#### ➤ Recursos financieros

Toda empresa debe asignar recursos financieros a cada una de sus áreas por lo que deberá presupuestar dichos fondos para el área de créditos y cobros para que estas desarrollen sus actividades.

#### 4.2 Costo Financiero en Implementación de la Propuesta.

Cuadro No.13

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO ANUAL	COSTO TOTAL
<b>Infraestructura</b>		
Se necesitan arreglos en una oficina que sea exclusiva, para formar el departamento de créditos y cobros	Q 10,000.00	Q 10,000.00
<b>Recurso humano</b>		
Salarios		
Se recomienda contratar una persona adicional para apoyo en las cuentas por cobrar		
Q.4,500.00 por 12 meses	Q 54,000.00	Q 54,000.00
<b>Mobiliario y equipo</b>		
1 Escritorio	Q 1,200.00	
3 Sillas	Q 1,300.00	
1 computadora	Q 8,000.00	
1 Impresora multifuncional	Q 2,400.00	
1 Teléfono	Q 600.00	Q 13,500.00
<b>Gastos de administración</b>		
Internet Q.150.00 por 12 meses	Q 1,800.00	
Energía eléctrica Q.400 por 12 meses	Q 4,800.00	
Viáticos Q.150.00 por 12 meses	Q 1,800.00	
Telefonía Q200.00 por 12 meses	Q 2,400.00	Q 10,800.00
<b>TOTAL</b>		<b>Q 88,300.00</b>

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

1. La empresa no cuenta con políticas de crédito ni manual de procedimientos de la cuenta por cobrar. Para no perder la venta, omite el análisis que garantiza la recuperación del efectivo en el tiempo estipulado, esto genera aumento de las cuentas morosas debido a la falta de garantía y de información del cliente.
2. No existe una persona que se dedique directamente a los cobros por las ventas realizadas, esto permite tener un margen de riesgo y error en las cuentas por cobrar a clientes y disminuir la antigüedad de saldos la cual se verifico que y tiene más de 90 días.
3. No se realiza confirmación de saldos de los clientes, donde se pueda cotejar los resultados reflejados en la contabilidad.
4. La antigüedad de saldos y las integraciones son computadas de forma manual en una tabla de Excel, estos procesos consumen tiempo y dan margen de error a equivocarse por la cantidad de operaciones que se realizan.
5. Se observó que los procesos que se realizan para el otorgamiento de créditos a los clientes son de forma inadecuada porque no se cuenta con la información y el estudio financiero necesario para un mejor conocimiento del cliente.
6. El personal de créditos y ventas carece de conocimiento de los procesos de cuentas por cobrar y políticas de créditos.

## **Recomendaciones**

1. Implementar las políticas de crédito, y manual de procedimientos de la cuenta por cobrar, para llevar el correcto control de análisis de las solicitudes de créditos, y evitar que crezca la morosidad de la cartera de créditos.
2. Contratar a una persona que se dedique exclusivamente a los cobros y procesos de la cuenta por cobrar a clientes.
3. Implementar la confirmación de saldos de clientes para asegurar que no exista ninguna desviación de efectivo, utilizar el formato del anexo 12.
4. Adicionar reportes dentro del sistema contable que permitan integrar y verificar saldos correctos de cada cliente, separar los diferentes niveles de morosidad de 01 a 30 días, de 31 a 60 días, de 61 a 90 días y más de 90 días, de clientes locales y del exterior.
5. Como medida a tomar de forma eventual se propone usar el formato ver Anexo 11, para la solicitud de crédito y utilizar el flujograma ver anexo 15 para el proceso de la cuenta por cobrar y registro de todos los movimientos incurridos en dicha cuenta.
6. Dar a conocer al personal del departamento de créditos y ventas, las políticas de crédito y el manual de procedimientos de la cuenta por cobrar, para el adecuado desempeño de sus actividades.

## Referencias

- Bettner, M.M. (1998) *Contabilidad la Base para Decisiones Gerenciales*, EEUU. Editorial Mc Graw Hill.
- Castillo, S. (1996). *Nociones de Auditoria. Guatemala, C.A.* Editorial Publicaciones.
- Castle, E.F. (1979) *Principios de Contabilidad. Madrid.* Editorial EDAF, S.A.
- Código Tributario (Decreto del Congreso de la República No. 6-91)
- Cooper & Lybran, (1997) *Los Nuevos Conceptos del Control Interno.* Estados Unidos. Ediciones Díaz de Santos.
- Fonseca Luna, Oswaldo (2008) *Vademécum Contralor.* (Primera Edición) Perú. Instituto de Investigación de Accountability y Control ICCO.
- Godoy, A. (1999) *Diccionario Contable y Comercial.* (3ra. Edición) Argentina. Valleta Ediciones.
- Leonar, W.P. (1981) *Auditoria Administrativa.* EEUU. Editorial Diana.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) (Decreto del Congreso de la República No. 27-92).
- Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO) (Decreto del Congreso de la República No. 73-2008).



- Ley del Impuesto Sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos (Decreto del Congreso de la República No.70-94).
- Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR) (Decreto del Congreso de la República No. 26-92).
- Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI) (Decreto del Congreso de la República No. 15-98).
- Normas Internacionales de Auditoría, (2009) NIA 400.
- Normas Internacionales de Contabilidad (2009) NIC 1.
- Perdomo, M.L. (2002) *Problemas y Soluciones de Contabilidad I*. Guatemala. Editorial ECA.
- Piedra, F. (2009) *Contabilidad Financiera Volumen II*. España. Delta Publicaciones Universitarias.
- Venegas, W. (2007) *El Trabajo de Campo en Auditoría*. Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Wittington, P. (2005) *Principios de Auditoría*, EEUU. Editorial Mc Graw Hill

## Cronograma del trabajo

Con el objetivo de llevar control y la trazabilidad sobre el tiempo para realizar el plan de práctica se estableció el siguiente cronograma.

Del 07 de Enero al 30 de Junio del 2012																											
Mes	Enero				Febrero				Marzo					Abril				Mayo				Junio					
Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
Días	7	14	21	28	4	11	18	25	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	
No.	Actividades																										
1	Presentación del diagnóstico	■																									
2	Presentación del plan de práctica	■																									
3	Evaluación del Tutor		■	■																							
4	Recolección de análisis- Investigación-Trabajo de campo		■	■	■	■	■	■																			
5	Análisis de resultados							■	■	■	■	■	■	■	■												
6	Presentación de resultados													■													
7	Conclusiones y recomendaciones														■	■	■	■	■	■							
8	Propuesta																				■						
9	Entrega a coordinación																					■					
10	Entrega a revisoras																						■				
11	Entrega de revisoras a coordinación																							■	■	■	■

Fuente: elaboración propia

## **Anexos**

## Anexo 1

### Programa de Auditoría

**AZUCAR DEL SUR, S.A.**  
**Cuentas por cobrar a clientes**  
**Programa de auditoría**  
**Período del 01 de enero al 31 diciembre 2011**

No.	DESCRIPCIÓN	FECHA	P/T	HECHO POR
	<b>OBJETIVOS</b>			
1	Determinar la incidencia financiera en la recuperación de la cuenta por cobrar a clientes			
2	Determinar el adecuado registro contable de las cuentas a cobrar clientes			
3	Verificar la validez o autenticidad de cuentas por cobrar a clientes.			
4	Comprobar la valuación de las cuentas por cobrar a clientes, la cuales deben reflejar su valor real (valor del derecho exigible convenido originalmente menos el valor de los abonos, descuentos, bonificaciones y estimaciones para cuentas dudosas).			
5	Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la gestión de las ventas al crédito.			
6	Verificar la existencia de deudores incobrables y su método de cálculo contable.			
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
1	Realizar análisis de saldos por antigüedad.			
2	Evaluar el proceso de cobros.			
3	Evaluar el sistema operacional de cuentas por cobrar clientes.			
4	Evaluar los registros contables.			
5	Solicitar el balance general de la empresa y cotejar el saldo a clientes.			
6	Solicitar y verificar la integración contable con el balance general.			
7	Cotejar los saldos integrados por cliente con sus respectivas facturas.			
8	Evaluar el envío de circularización de saldos a los clientes.			
9	Verificar la emisión de las facturas.			
10	Determinar las deficiencias de las políticas y procedimientos existentes.			
11	Verificar que se ha usado el método adecuado en el cálculo de la estimación cuentas incobrables.			
12	Revisar el traslado de las ventas crédito al control de clientes.			
13	Verificar la elaboración de los respectivos recibos de caja y el envío oportuno al cliente.			
14	Revisar el resguardo de la documentación física.			

Fuente: elaboración propia

## Anexo 2

### Análisis FODA

Tomando los estudios más sobresalientes de la evaluación, se realizó el análisis FODA de la empresa Azúcar del Sur, S.A.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ubicación estratégica</li><li>✓ Solidez empresarial.</li><li>✓ Espacio físico adecuado.</li><li>✓ Personal Calificado.</li><li>✓ Productos de calidad internacional.</li><li>✓ Aceptación de los productos en el mercado a nivel mundial.</li><li>✓ Clientes de prestigio</li><li>✓ Cuenta con agencia bancaria y cajero dentro de las instalaciones.</li><li>✓ Pagos de impuestos se realizan por bancasat.</li><li>✓ Pagos electrónicos bibanking-web.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Falta de control interno en los procesos de las cuentas por cobrar.</li><li>✓ Antigüedad en la cartera de clientes.</li><li>✓ No existen políticas establecidas para la cuenta por cobrar.</li><li>✓ Instructivos o manuales no actualizados.</li><li>✓ Desconocimiento de las políticas de los procesos contables.</li><li>✓ No existe un departamento de auditoría interna.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Crecimiento continuo de la empresa.</li><li>✓ Generación de empleos por nuevos proyectos.</li><li>✓ Capacitación a personas no empleadas por medio de programas de la fundación.</li><li>✓ Lograr mejores acuerdos con los proveedores.</li><li>✓ Crecimiento laboral a los empleados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Competencia en el mercado local y del exterior.</li><li>✓ Cambios constantes a las leyes tributarias.</li></ul>

**Anexo 3**  
**AZUCAR DEL SUR, S.A.**  
**CUESTIONARIO GENERAL DE LA EMPRESA**

El presente cuestionario es con fines académicos, por lo que la información recabada de la misma es totalmente confidencial.

Marque con una X la respuesta que considere correcta.

Área: Finanzas.

No	INFORMACION DE LA EMPRESA	SI	NO	NO SABE
1	¿Conoce la visión y misión de la empresa?			
2	¿Considera que las instalaciones de la empresa son las adecuadas para realizar sus labores diarias?			
3	¿Considera que las personas del área de finanzas llenan el perfil de los puestos que ocupan?			
4	¿Dentro de la empresa existe un lugar adecuado para el resguardo de los documentos del proceso contable?			
5	¿Cree usted que se cumple con la responsabilidad social empresarial según las certificaciones obtenidas en la empresa (ISO 9001:2008 gestión de Calidad, HACCP análisis e inocuidad, ISCC sustentabilidad en los productos y FSC consejo mundial forestal)?			
6	¿Los procesos que actualmente son utilizados en las operaciones contables cree usted que son eficientes según la magnitud de la empresa?			
7	¿Conoce usted los procesos para la realización del pago electrónico por medio de bibanking web?			
8	¿Sabe si la empresa invierte en nuevos proyectos?			
9	¿Indique si conoce los objetivos generales de la empresa?			
10	¿Cree usted que la empresa cumple con sus responsabilidades tributarias?			

## **Anexo 4**

### **AZUCAR DEL SUR, S.A**

#### **Cuestionario de Control Interno**

**Área: Finanzas.**

**Departamento de contabilidad financiera**

**Entrevista: Contador general**

1. ¿Cuál es su función principal en la empresa?
2. ¿Cuál es la función de este departamento dentro de la empresa y cuáles son sus principales procesos?
3. ¿Cuántas personas trabajan en este departamento?
4. ¿La empresa cuenta con Estados Financieros auditados del periodo 2010?
5. ¿Si la empresa ha sido auditada favor de indicar qué clase de dictamen se obtuvo?
5. ¿Cada cuanto tiempo se realizan cierres contables y con qué fin se realizan?
7. ¿Bajo qué normas se realiza la contabilidad de la empresa?
8. ¿Qué cantidad de azúcar produce la empresa en tiempo de zafra?
9. ¿Que porcentaje de azúcar es exportada y hacia donde se envía?
10. ¿Existen políticas para los procesos contables del área de finanzas de la empresa?
11. ¿Qué información les proveen otros departamentos para realizar sus procesos?
12. ¿Existen problemas para poder recabar la información y documentación con los otros departamentos con los que interactúa?

## Anexo 5

### AZUCAR DEL SUR, S.A.

#### **Cuestionario de procesos**

**Área: Finanzas.**

**Departamento de Tesorería**

**Entrevista: Jefe de Tesorería/Cuentas por cobrar**

1. ¿Cuál es su función principal como jefe de tesorería?
2. ¿Cuánto personal está involucrado en el proceso de pagos?
3. ¿Qué medio de pagos utilizan en la empresa?
4. ¿Cuántos pagos se realizan mensualmente?
5. ¿Indicar si existe un formato de firmas autorizadas?
6. ¿Qué puestos ocupan la personas que tienen firmas autorizadas en las cuentas bancarias de la empresa?
7. ¿Cada cuánto tiempo se realizan arqueos de caja?
8. ¿Cuentan con políticas para el departamento?
9. ¿La facturación por ventas se realiza en forma manual o factura electrónica?
10. ¿Cuántos días dan de crédito en las ventas locales y al exterior?
11. ¿Cuántas personas encierran el ciclo de las cuentas por cobrar locales y del exterior?
12. ¿Considera que los procesos a su cargo llenan las expectativas para cumplir con sus funciones?
13. ¿Cómo jefe de tesorería que proceso cree que necesita alguna mejora en su departamento?
14. ¿El proceso de pagos se realiza de forma manual o automático?
15. ¿Cuenta con manuales actualizados para los procesos del departamento?
16. ¿Tienen días específicos para realizar los pagos a proveedores?
17. ¿Es segura el área donde se encuentra la caja fuerte?



## **Anexo 6**

### **AZUCAR DEL SUR, S.A**

**Entrevista: Jefe de Impuestos**

**Área: Finanzas.**

**Departamento de Impuestos**

1. ¿Indicar bajo qué régimen se encuentra inscrita la empresa y porque?
2. ¿De qué forma realizan sus pagos de impuestos?
3. ¿Qué clase de impuestos pagan?
4. ¿Cuánto personal tiene a su cargo?
5. ¿Indicar las leyes o reglamentos que está inscrita la empresa?
6. ¿Cada cuánto les pide revisiones la Superintendencia de Administración Tributaria SAT?
7. ¿Indicar si en alguna vez los ha multado la SAT?
8. ¿Cuentan con asesorías externas con relación a Impuestos?
9. ¿Tienen abogado interno para las resoluciones ante la SAT?
10. ¿Cuentan con políticas de procesos en el departamento?

## **Anexo 7**

### **AZUCAR DEL SUR, S.A.**

**Entrevista: Jefe de cuentas por pagar**

**Área: Finanzas.**

**Departamento de cuentas por pagar**

1. ¿Cuentan con manuales actualizados para los procesos de las cuentas por pagar?
2. ¿Tienen políticas reglamentadas en el departamento?
3. ¿El proceso de contabilidad está en línea con el que emite las órdenes de compra o de servicio?
4. ¿Cuántas personas realizan el registro de las facturas de los proveedores?
5. ¿Las pólizas son realizadas manualmente o de forma automática?
6. ¿Cuenta con algún método para determinar la trazabilidad de las facturas?
7. ¿Qué otras funciones tiene a su cargo aparte de las cuentas por pagar?
8. ¿Su personal cuánto tiempo tiene de conocer los procesos?
9. ¿Cada cuánto tiempo se realizan los pagos?
10. ¿Tienen personal encargado para negociar los días de crédito con el proveedor?
11. ¿Se cuenta con personal capacitado para la atención a los proveedores?

## Anexo 8

### AZUCAR DEL SUR, S.A.

**Entrevista: Jefe de Presupuestos**

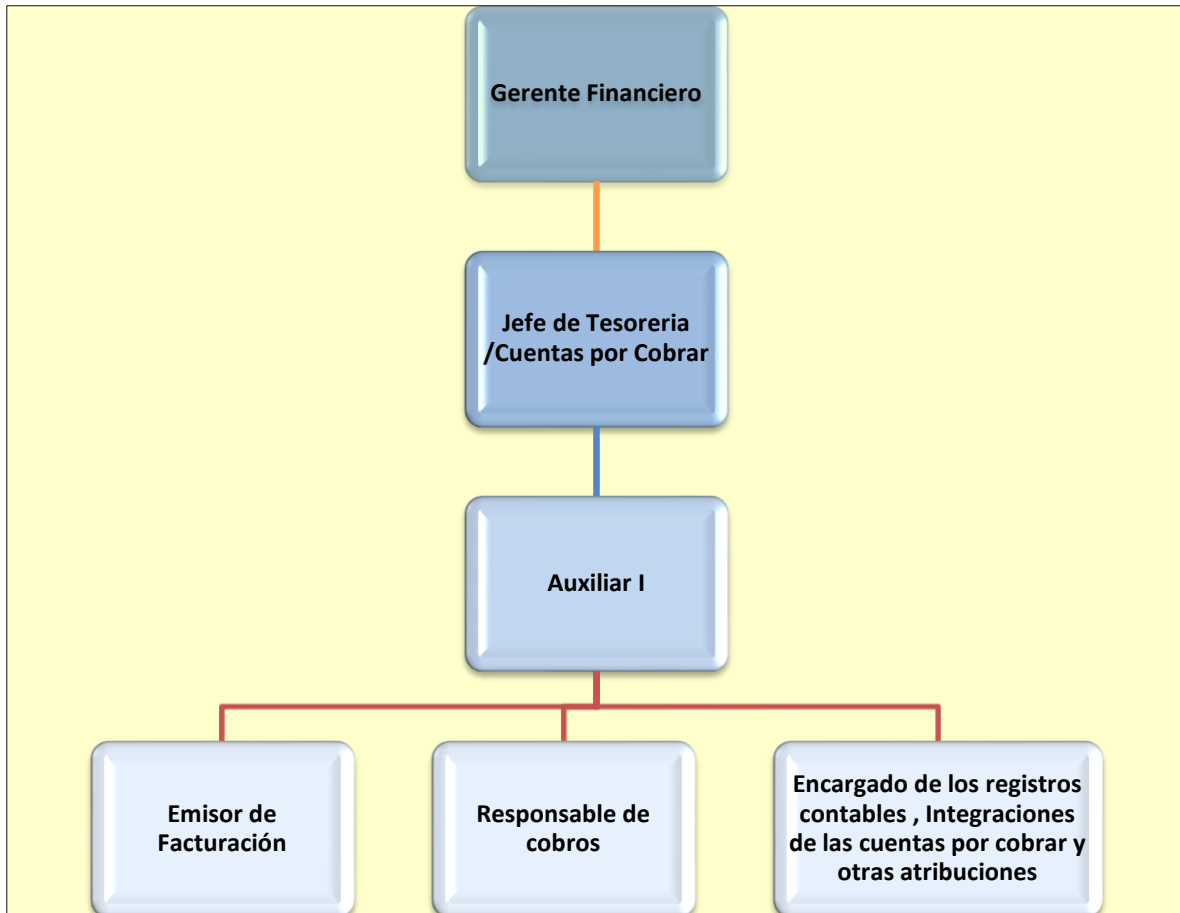
**Área: Finanzas.**

**Departamento de Presupuestos**

1. ¿En la empresa tiene presupuestos.
2. ¿La empresa cuenta con presupuesto para cada uno de sus procesos?
3. ¿Cuál es el índice de liquidez que tiene la misma?
4. ¿El presupuesto se trabaja por proyecciones mensuales o anuales?
5. ¿A quiénes se le presenta el presupuesto?
6. ¿Indicar si las áreas mantienen su presupuesto proyectado o se mas alto el gasto que realizan?
7. ¿Indicar si cuentan con un departamento de Riesgos?
8. ¿Cuentan con departamento de auditoría interna?
9. ¿Se fomenta el tema de reducción de costos en la empresa?
10. ¿Se capacita al personal para que sepa administrar los bienes de la empresa?

## Anexo 9

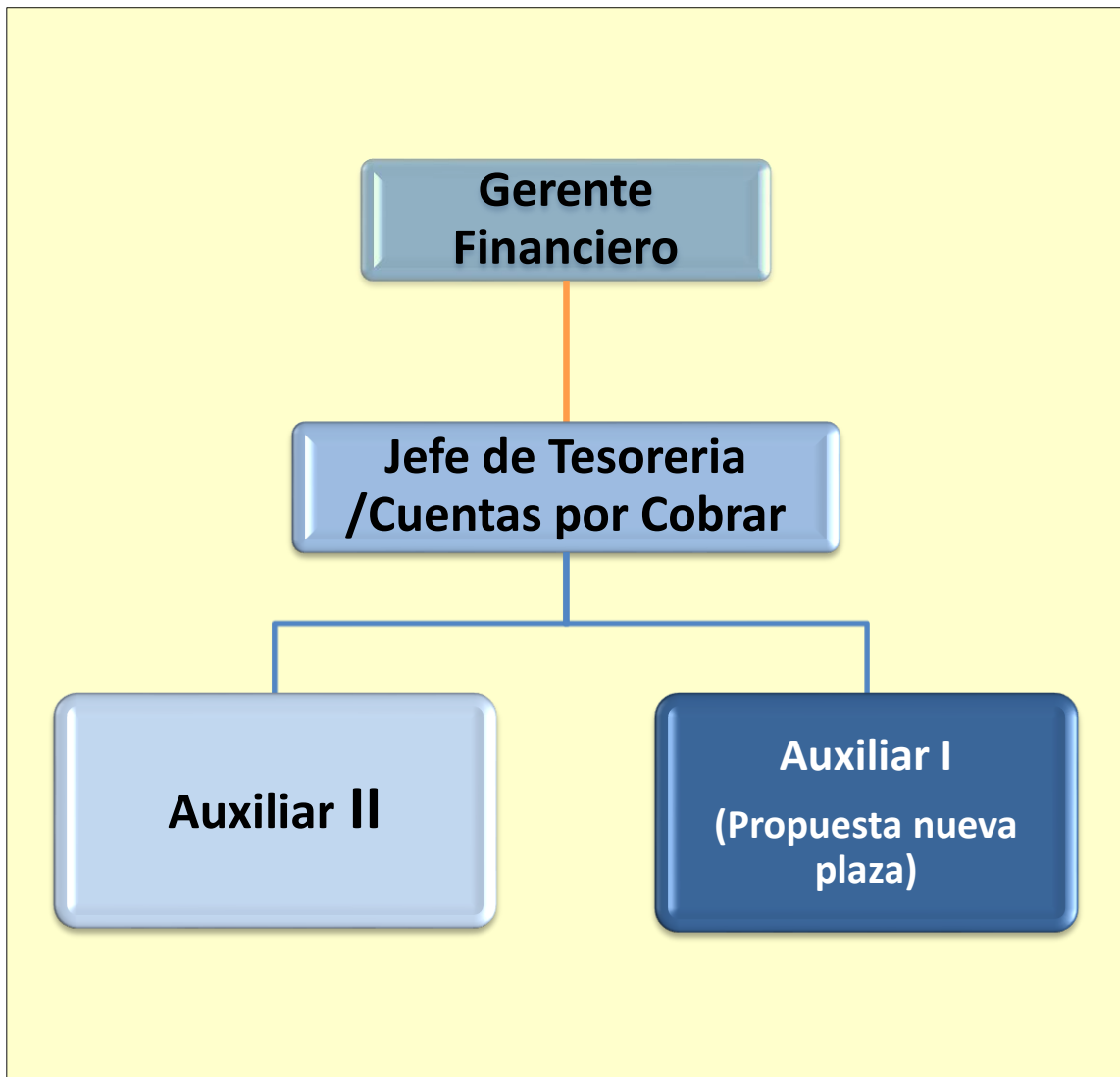
Organigrama actual del departamento de la cuenta por cobrar



Fuente: elaboración propia

## Anexo 10

Propuesta nuevo organigrama del departamento de cuentas por cobrar



Fuente: elaboración propia

## Anexo 11

Formato para la solicitud de crédito de empresa Azúcar del Sur, S.A.

<b>SOLICITUD DE CRÉDITO</b>	
<b>DATOS GENERALES</b>	
Nombre de la Empresa	
Razón Social	
Dirección de la Empresa	
NIT	
Gerente General	
Teléfono y Fax	
E-mail	
<b>REFERENCIAS COMERCIALES</b>	
NOMBRE	TELEFONO
1	
2	
3	
<b>REFERENCIAS FINANCIERAS</b>	
BANCO	TELEFONO
1	
2	
3	
<b>PERSONAS AUTORIZADAS PARA PEDIR EL PRODUCTO</b>	
NOMBRE	TELEFONO
1	
2	
3	
DIAS SOLICITADOS DE CRÉDITO:	
OBSERVACIONES:	
FECHA _____	_____
	(F) GERENTE GENERAL Y SELLO
ADJUNTAR FOTOCOPIAS DE:	
1) PATENTE DE COMERCIO Y SOCIEDAD	
2) INSCRIPCIÓN ANTE LA SAT	
3) FOTOCOPIA RECIBO DE AGUA, LUZ O TELEFONO	

Fuente: elaboración propia

## Anexo 12

Formato de recordatorio de pago que se debe enviar al cliente.

AZÚCAR DEL SUR, S.A. RECORDATORIO DE PAGO			
Señores empresa _____ por este medio les informamos que a la fecha _____ se encuentran vencidas las siguientes facturas.			
FECHA	No. DE FACTURA	MONTO	FECHA DE VENCIMIENTO
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
TOTAL		0	
Favor indicar la fecha para recoger el cobro. _____ (Si ya realizó su pago favor hacer caso omiso de la misma)			
Firma _____ (Encargado de cobros)			

Fuente: elaboración propia

### Anexo 13

Formato para el control de la antigüedad de saldos en cuentas por cobrar

AZÚCAR DEL SUR, S.A.								
CONTROL ANTIGÜEDAD DE SALDOS POR COBRAR								
CODIGO	CLIENTE	No. DE FACTURA	MONTO	DIAS CRÉDITO AUTORIZADOS	FECHA DEL DOCUMENTO	FECHA DEL DIA	ANTIGÜEDAD DE SALDOS F. DOC. (-) F. DEL DIA	VARIACIÓN EN DIAS DIAS AUTORIZADOS (-) ANTIGÜEDAD DE SALDOS
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia



## Anexo 14

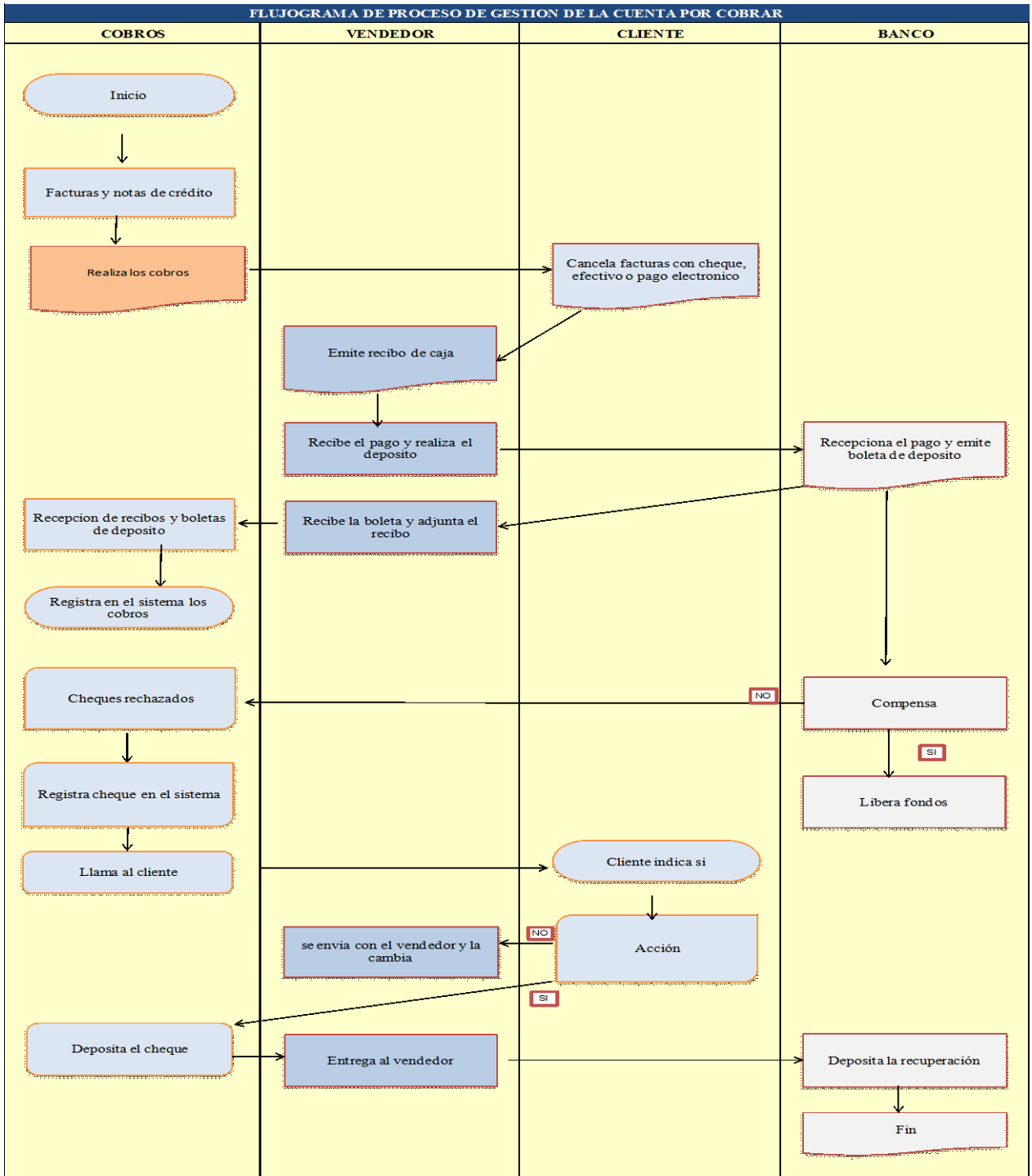
Formato catálogo de clientes.

AZÚCAR DEL SUR, S.A. CATALOGO DE CLIENTES (CONTROL DE CRÉDITOS AUTORIZADOS)					
CODIGO	CLIENTE	DIAS CRÉDITO AUTORIZADOS	LÍMITE DE CRÉDITO AUTORIZADO	SALDO X COBRAR	EXCEDENTE O SOBREGIRO EN EL MONTO DEL CREDITO AUTORIZADO LCA-SXC
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia

## Anexo 15

### Nuevo flujograma del proceso de gestión de la cuenta por cobrar



Fuente: elaboración propia

## Anexo 16

### Cuestionario de Control Interno

**Azúcar del Sur, S.A.**  
**Cuentas por cobrar a clientes**  
**Cedula de evaluación de control interno**  
**Periodo del 01 de enero 2011 al 31 de diciembre 2011**

No.	DESCRIPCIÓN	DEPTO. DE CREDITOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Evalúa la administración el riesgo que conlleva el rubro de cuentas por cobrar?		X	
2	¿Cuenta la empresa con expedientes conteniendo información del cliente?	X		
3	Los anticipos de clientes se controlan en cuentas por separado y su saldo no permanece más de un mes antes de realizarse la venta?		X	
4	¿Se continúan las gestiones de cobros después de que las cuentas incobrables son canceladas en la Contabilidad?		X	
5	¿Se elaboran recibos de caja prefoliados cada vez que se efectúa una cobranza o venta al contado, entregando el original al cliente y conservando copia con su firma de Conformidad?	X		
6	¿Existe un procedimiento específico para conceder los créditos?		X	
7	¿Cuenta la empresa con políticas y procedimientos para la autorización de créditos?		X	
8	¿Existe una vigilancia constante y efectiva sobre vencimientos de las cuentas por cobrar?		X	
9	¿Se concilian periódicamente los auxiliares y la cuenta de mayor correspondiente?	X		
10	¿Existe una adecuada segregación de funciones?		X	
11	¿Se cuenta con un programa de cómputo adecuado para el control colectivo de las cuentas por cobrar?		X	
12	¿Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?	X		
13	¿Dichos informes son revisados por algún funcionario autorizado tomando decisiones mensualmente con las cuentas atrasadas?		X	
14	¿La empresa tiene incentivos de descuento por pronto pago?		X	
15	¿Se realiza una confirmación periódica por escrito mediante el envío de los estados de cuenta de los saldos por cobrar?		X	
16	¿Las diferencias reportadas por los clientes en su caso, se investigan por una persona distinta a la encargada del auxiliar de cuentas por cobrar?		X	
17	¿Se obtienen comprobantes de que los clientes hayan recibido la mercadería que se les envía?		X	
18	¿Es adecuada la custodia física de los documentos por cobrar teniéndolos a su cuidado personal distinto al Cajero o al Contador?		X	
19	¿Se practican arqueos periódicos y sorpresivos?		X	
20	¿La empresa penaliza a sus clientes con recargos por mora?		X	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 17

CRONOGRAMA DE PROPUESTA

Del Julio a Diciembre 2012																												
Mes		Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre						
Semana		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
No.	Actividades																											
1	Etapa I, Presentacion de las Propuestas de Solución.																											
2	Etapa II, Revisión de las Propuestas de Solución.																											
3	Etapa III, Aprobación o Rechazo de las Propuestas de Solución.																											
4	Etapa III, Implementación de Formatos en Sistema Contable y Contratación de una Persona Temporal para Realizar los Cobros																											
4	Etapa IV, Implementación de Políticas de Créditos y Manual de Procedimientos de las Cuentas por Cobrar a Clientes, "pendiente de aprobación por la Gerencia Financiera"																											

Fuente: Elaboración propia