

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



**Implementación de políticas y procedimientos para el manejo de
cuentas por cobrar a clientes industriales de una empresa
Distribuidora de Energía Eléctrica**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Manuel Esau Andrade Alvarez

Guatemala, abril 2014

**Implementación de políticas y procedimientos para el manejo de
cuentas por cobrar a clientes industriales de una empresa
Distribuidora de Energía Eléctrica**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Manuel Esau Andrade Alvarez, **(Estudiante)**

Licda. Lilian Patricia Nájera Castañeda, **(Asesora)**

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

Guatemala, abril 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez
Coordinadora

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

Licenciada Lucrecia Cardoza Bermúdez
Examinador

Licenciado Héctor Alvarado Castellanos
Examinador

Licenciado Hugo Perla Méndez
Examinador

Licda. Lilian Patricia Nájera Castañeda
Tutora

Licda. Malfi Morales de Reyes
Revisora

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

REF.:C.C.E.E.00019.2014-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 27 DE FEBRERO DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Lilian Patricia Nájera Castañeda tutora y la Licenciada Malfi Piedad Morales revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DE CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES INDUSTRIALES DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA", presentado por el estudiante Manuel Esau Andrade Alvarez y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0967 de fecha 23 de Enero del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.


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

Noviembre
2013

MSC. LILIAN PATRICIA DEL ROSARIO NAJERA CASTANEDA DE
OCHOA

Guatemala, 30 de noviembre de 2013

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana.

Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: ***"Implementación de políticas y procedimientos para el manejo de cuentas por cobrar a clientes industriales de una Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica"*** realizado por **Manuel Esau Andrade Alvarez**, Carné No. 201300342, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de **89** puntos sobre 100.

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



MSc. Lilian Patricia del Rosario Najera Castañeda de Ochoa

Malfi Piedad Morales de Reyes
Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa
7ª. Av. 24-07 Valle Dorado, San Cristóbal, Z. 8 de Mixco
Teléfono 5505-1596
malfimorales@yahoo.es

Guatemala, 04 de enero de 2,014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"Implementación de políticas y procedimientos para el manejo de cuentas por cobrar a clientes industriales de una empresa Distribuidora de Energía Eléctrica."** Realizado por: **Manuel Esau Andrade Alvarez**, carné No. **201300342** estudiante de la carrera de **Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría**; he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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



Licda. Malfi Piedad Morales de Reyes



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 237.2014

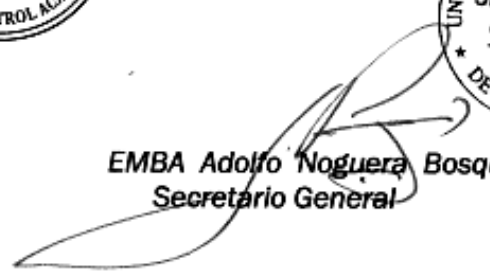
El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **ANDRADE ALVAREZ, MANUEL ESAU** con número de carné **201300342**, aprobó con **82 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veintitrés días del mes de enero del año dos mil catorce.

Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los trece días del mes de marzo del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General



Marina Fuentes
cc.Archivo.

Acto que dedico a:

- Dios** Por darme fortaleza, sabiduría, inteligencia para concluir tan importante etapa de mi vida.
- Mi madre** Gloria de Jesús Alvarez Minueza, por su amor incondicional, por inculcar en mí el deseo de superación personal y enseñarme a ser fuerte para enfrentar los obstáculos de la vida.
- Mi esposa** Lilian Patricia por creer y brindarme su apoyo durante toda una vida de amor y entrega.
- Mis Hijos** Vanesa Sarai y Derek Moises porque su presencia ha sido y será siempre el motivo que me ha inspirado para el logro obtenido y sea ejemplo en sus vidas.
- Mis hermanos** Jessica Mabel y Esler Omar, por su apoyo y cariño.
- Mis amigos** Que me han brindado conocimiento, afecto, colaboración desinteresada y apoyo incondicional.
- La Universidad Panamericana:** Por implementar el programa ACA y con ello la oportunidad de culminar mi carrera.
- Mis mentores** Por compartir conmigo sus conocimientos y ser una fuente de inspiración en mi vida.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Justificación	7
1.4 Pregunta de investigación	7
1.5 Objetivos del plan de práctica	7
1.5.1 General	7
1.5.2 Específicos	7
1.6 Alcances y límites	8
1.7 Marco teórico	8
Capítulo 2	
2.1 Tipo de investigación	23
2.2 Sujetos de la investigación	23
2.3 Instrumentos	24
2.4 Diseño de la investigación	24
2.5 Aportes	25
Capítulo 3	
3.1 Resultados de la investigación	27
3.2 Análisis de los resultados	31
3.2.1 Área económico financiero	31
3.2.1.1 Estados Financieros	31
3.2.1.2 Antigüedad de los saldos de cuentas por cobrar	37
3.2.1.3 Verificación de saldo de la cuenta por cobrar	39
3.2.1.4 Razones financieras	39
3.2.2 Análisis de la cartera morosa	43
3.2.3 Aspectos fiscales	44
3.2.4 Aspectos de auditoría	46

Capítulo 4	
4.1 Propuesta de solución	50
4.2 Avance de implementación	60
Cronograma de trabajo	80
Conclusiones	81
Recomendaciones	82
Referencias	83
Anexos	85

Índice de cuadros, gráficas y anexos

Cuadros

Cuadro No. 1 Diagrama de causa – efecto	6
Cuadro No. 2 Cuotas patronales y laborales IGSS	22
Cuadro No. 3 Estado de Resultados	33
Cuadro No. 4 Balance General	35
Cuadro No. 5 Integración de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar 2011	38
Cuadro No. 6 Integración de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar 2012	38
Cuadro No. 7 Integración recuperación de la cartera, cuentas por cobrar	51

Gráficas

Gráfica No. 1 Organigrama Distribuidora de Energía Eléctrica	2
Gráfica No. 2 Organigrama Departamento Gestión de Cobro	4
Gráfica No. 3 Desglose ingresos, Distribuidora de Energía Eléctrica	34
Gráfica No. 4 Organigrama propuesto departamento de Gestión de Cobro	54
Gráfica No. 3 Flujograma de la propuesta	63

Anexos

Anexo No. 1 Matriz FODA	86
Anexo No. 2 Verificación de saldo de la cuenta por cobrar	87
Anexo No. 3 Cartera morosa clientes industriales	88
Anexo No. 4 Reporte sistema comercial partidas abiertas	89
Anexo No. 5 Formato Correo Electrónico y Mensaje de texto	90
Anexo No. 6 Aviso de Corte	91
Anexo No. 7 Requerimiento de Cobro	92

Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó en la Distribuidora de Energía Eléctrica, ubicada en la zona 18 de la ciudad de Guatemala, que inició operaciones el 5 de octubre de 1939, dedicada a la distribución de electricidad.

Para su desarrollo se realizó una planificación, que permitió el estudio previo de la empresa por medio de un diagnóstico integral. Se utilizaron técnicas de investigación como, cuestionarios, entrevistas, observación, indagación, revisión física de documentos y consulta de documentos relacionados con el tema objeto de estudio, así como consultas con profesionales expertos en el tema.

Derivado de lo anterior se determinaron las áreas críticas que ocasionan que la empresa no logre los resultados adecuados, se tomo en consideración el área de cuentas por cobrar clientes industriales, que es el área en que se enfocarán los esfuerzos para análisis, con el fin de mejorar los resultados que se esperan obtener en forma global en la empresa.

En este contexto los hallazgos detectados en el área que se tomo en consideración en el presente informe, es que la Distribuidora de Energía Eléctrica no cuenta con políticas escritas en el área de créditos que establezcan montos, plazos y parámetros para el otorgamiento de los créditos, no se tiene definido un procedimiento para la ejecución y administración del crédito, carece de controles internos, y no mantiene información actualizada y confiable, en el área de cuentas por cobrar clientes industriales.

La importancia en el control de las cuentas por cobrar clientes industriales, estriba en el objetivo principal de toda empresa con fines de lucro que es generar utilidades para los accionistas, salvaguardar el patrimonio y generar el efectivo necesario para cumplir con sus obligaciones ante proveedores y trabajadores.

Derivado de lo anterior es necesaria la implementación de políticas de crédito que definan montos, plazos y medios de cobro, que faciliten un adecuado análisis del crédito, que fortalezcan los procesos de otorgamiento y control de los mismos, para mantener una administración eficiente.

Se definieron las medidas de control interno y generación de reportes por parte de la unidad de cobros para contar con un adecuado registro, control y supervisión de las operaciones con el objetivo de minimizar o disminuir el riesgo en el otorgamiento y recuperación de los créditos.

Introducción

El presente informe denominado Implementación de Políticas y Procedimientos para el manejo de cuentas por cobrar a clientes industriales de una empresa distribuidora de energía eléctrica., es el resultado del trabajo realizado en el departamento de gestión de cobro de la Distribuidora de Energía Eléctrica, durante el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012.

Para toda empresa el principal objetivo es optimizar los recursos y obtener utilidades para los accionistas. Esto solo es posible de lograr, cuando se cuenta con los controles, políticas, procedimientos, supervisión y adecuado ambiente de control interno dentro de la empresa, por lo anterior se procedió a efectuar la revisión y análisis de las operaciones de la empresa, para determinar las deficiencias en sus operaciones y presentar una propuesta de solución para esta problemática.

En el estudio realizado los hallazgos más importantes fueron que para efecto del manejo, registro y control de las cuentas por cobrar clientes industriales no cuenta con políticas de crédito, procedimientos para su ejecución y adecuada administración de la cartera morosa de clientes de alto consumo, lo cual genera mora en su cartera y un atraso en la recuperación de la misma.

El objetivo de la presente investigación es implementar las políticas, normas y procedimientos de control interno en el área de cuentas por cobrar clientes industriales, con el propósito de fortalecer la administración y eficiencia de los recursos financieros, mejorar la concesión de los créditos y disminuir la cartera en mora, así como una mejora en el flujo de efectivo.

El presente trabajo de investigación está diseñado en cuatro capítulos los cuales están estructurados de la manera siguiente:

En el capítulo 1 se presentan los antecedentes de la empresa, objetivos, alcances y límites, así como el planteamiento del problema y marco teórico, tiene como finalidad la introducción al tema, que en éste caso está dirigido a fortalecer los procesos en el área de cuentas por cobrar clientes industriales.

El capítulo 2 presenta la metodología utilizada, sujetos y tipo de la investigación, instrumentos,

procedimientos utilizados y aporte.

El capítulo 3 está relacionado con la presentación y análisis de los resultados de la investigación realizada, así como los hallazgos o debilidades encontradas en la revisión efectuada.

En el capítulo 4 se presenta la propuesta de mejora sobre las debilidades encontradas en especial el fortalecimiento de las políticas de crédito y procedimientos de control interno en el área de cuentas por cobrar clientes industriales, la cual pretende dotar de las herramientas administrativas de control a la empresa, que le permitan efectuar una adecuada administración de los clientes y una pronta y efectiva recuperación de sus recursos.

Por último se incluyen las conclusiones y recomendaciones relacionadas con la investigación, los anexos y las referencias.

Capítulo 1

1.1. Antecedentes

Distribuidora de Energía Eléctrica, surge de la necesidad de distribuir energía eléctrica a la población guatemalteca. La misma opera con apego a los siguientes objetivos:

- Proyectar a la empresa como la entidad comprometida con el desarrollo del país.
- Dar a conocer que la distribuidora de energía promueve una nueva era en la matriz energética en Guatemala, al fomentar que se incremente el uso de energías limpias para favorecer a la población con tarifas más competitivas.
- Posicionar la empresa como una entidad responsable en lo social y lo ambiental.

Distribuidora de Energía Eléctrica se constituyó en la República de Guatemala de acuerdo con las leyes mercantiles del país y fue autorizada para operar por tiempo indefinido. Su personalidad jurídica fue reconocida el 5 de octubre de 1,939.

Se maneja una visión, misión y objetivos a nivel general, aunque se evidenció que no han fortalecido el conocimiento de estos a los empleados de la empresa.

- Aspectos de la organización

Misión:

Distribuidora de Energía Eléctrica tiene como misión, distribuir energía eléctrica para satisfacer las expectativas de usuarios, colaboradores y sociedad, creando valor para sus accionistas.

Visión:

Ser una empresa altamente eficaz reconocida por su calidad de servicio.

Objetivo general

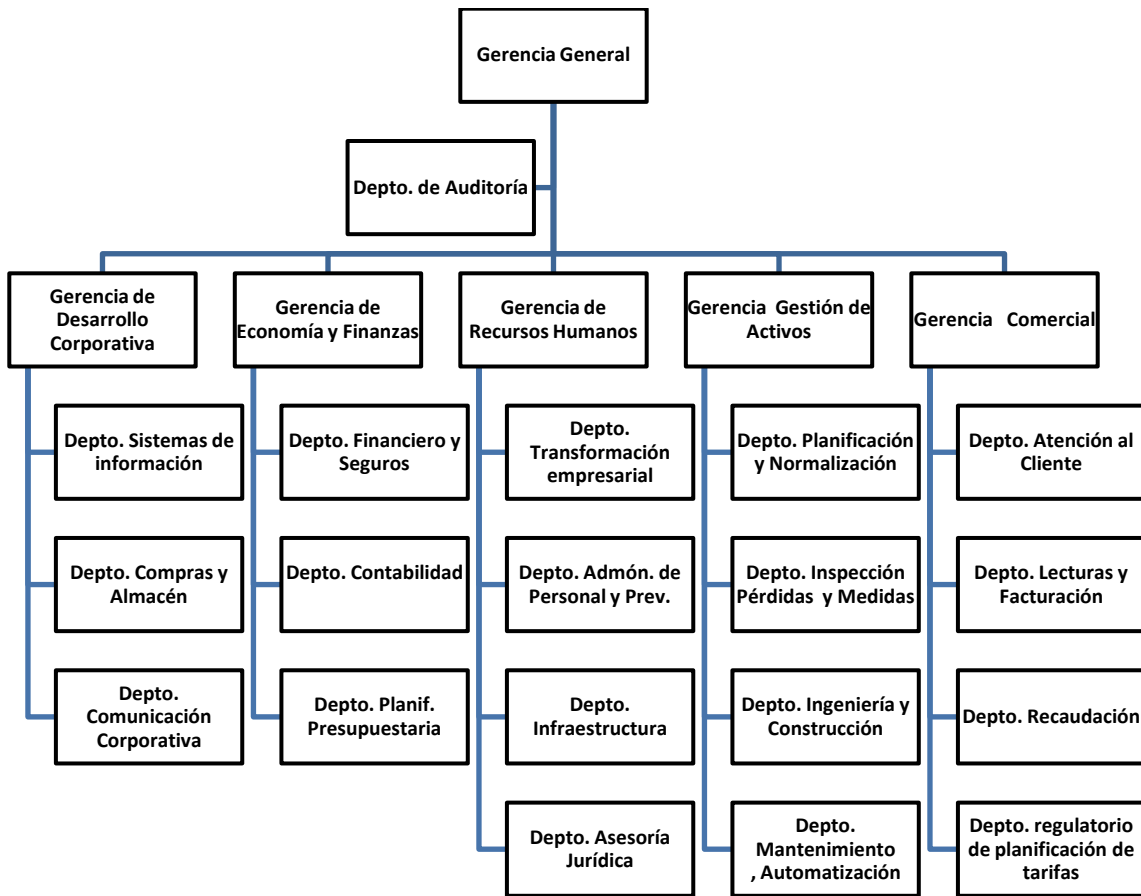
Continuar trabajando en el posicionamiento de la marca, resaltando los atributos que como empresa de distribución de energía eléctrica benefician al desarrollo de Guatemala.

- Organización

La estructura organizativa no es más que un instrumento al servicio de los objetivos fundamentales de la Distribuidora de Energía Eléctrica, con el fin de facilitar a la organización una mentalidad orientada a la consecución de sus objetivos operativos y estratégicos.

La organización de la distribuidora de energía eléctrica es la siguiente:

Gráfica No. 1
Organigrama
Distribuidora de Energía Eléctrica



- Gerencia General

Es la encargada de ejecutar las políticas establecidas por Junta Directiva. Se considera como el máximo órgano ejecutivo de la empresa. Dirige y delega a las gerencias, administrando la ejecución de sus funciones y programas operativos.

- Gerencia de desarrollo corporativo

Es la que coordina el desarrollo del sistema informático, también tiene a su cargo el departamento que abastece a la empresa del material e insumos que necesite. Por último se encarga de la comunicación con los medios escritos y televisivos.

Departamentos subordinados: sistemas de información, compras y almacenes, comunicación corporativa.

- Gerencia de economía y finanzas

Es la encargada del control de ingresos y egresos de la sociedad, también del control del presupuesto de inversión de operación y de caja. Además, prepara y presenta los estados financieros juntamente con la información necesaria a Gerencia General para la toma de decisiones.

Departamentos subordinados: financiero y seguros, contabilidad, planificación presupuestaria.

- Gerencia de recursos humanos

Es la encargada de la administración del recurso humano, planifica y ejecuta programas de capacitación, promueve actividades para mantener un ambiente laboral adecuado.

Departamentos subordinados: transformación empresarial, administración de personal, infraestructura, asesoría jurídica.

- Gerencia gestión de activos

Es la encargada de administrar y mantener los sistemas de distribución eléctrica en condiciones técnicas y operativas adecuadas.

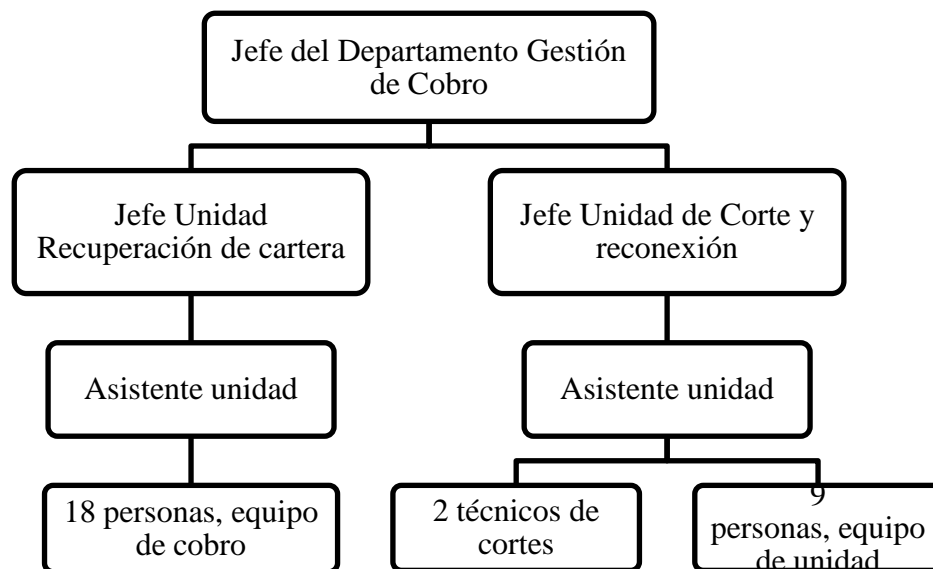
Departamentos subordinados: planificación y normalización, inspección pérdidas y medida, ingeniería y construcción, mantenimiento y automatización.

- Gerencia comercial

Es la encargada de administrar y mantener un apropiado servicio al cliente, así como ejecutar las políticas de venta de energía a través de campañas publicitarias y estudios de mercado.

Departamentos subordinados: atención al cliente, lecturas y facturación, recaudación y planificación de tarifas.

Gráfica No. 2
Organigrama Departamento Gestión de Cobro
Distribuidora de Energía Eléctrica



Planes

- Lograr la expansión de la distribución de energía eléctrica. Gracias al respaldo de El Ministerio de Energía y Minas (MEM), quien publicó el acuerdo Gubernativo 145- 2013 en el Diario oficial, con el cual se aprueba de urgencia y de necesidad la construcción de obras incluidas en el Plan de Expansión del Sistema de Transporte del Suministro Eléctrico y de Electrificación Rural.
- Distribuir energía más barata, a través de energía solar o eólica.
- Crecimiento del número de usuarios, manteniendo la calidad de distribución.

- Diagnóstico integral de la empresa:

Conforme al diagnóstico elaborado y entrevistas realizadas, para conocer en forma general el funcionamiento de la empresa, se determinó que sus políticas y procesos de operación son aplicadas en forma empírica y no están documentadas.

El desenvolvimiento de la investigación se enfocó en: trazar e implementar estrategias para el área de cuentas por cobrar de cliente industriales; delinear una estrategia para la ejecución de operaciones de la cartera incobrable. También se verificará que la recuperación de las cuentas incobrables, estén registradas, clasificadas y reveladas de forma adecuada.

De no existir políticas y procedimientos las deficiencias conllevan riesgos que pueden afectar de manera desfavorable a la organización, por lo que se considera necesaria la implementación del control interno de las cuentas por cobrar clientes industriales de la Distribuidora de Energía Eléctrica.

La no implementación, podría repercutir en:

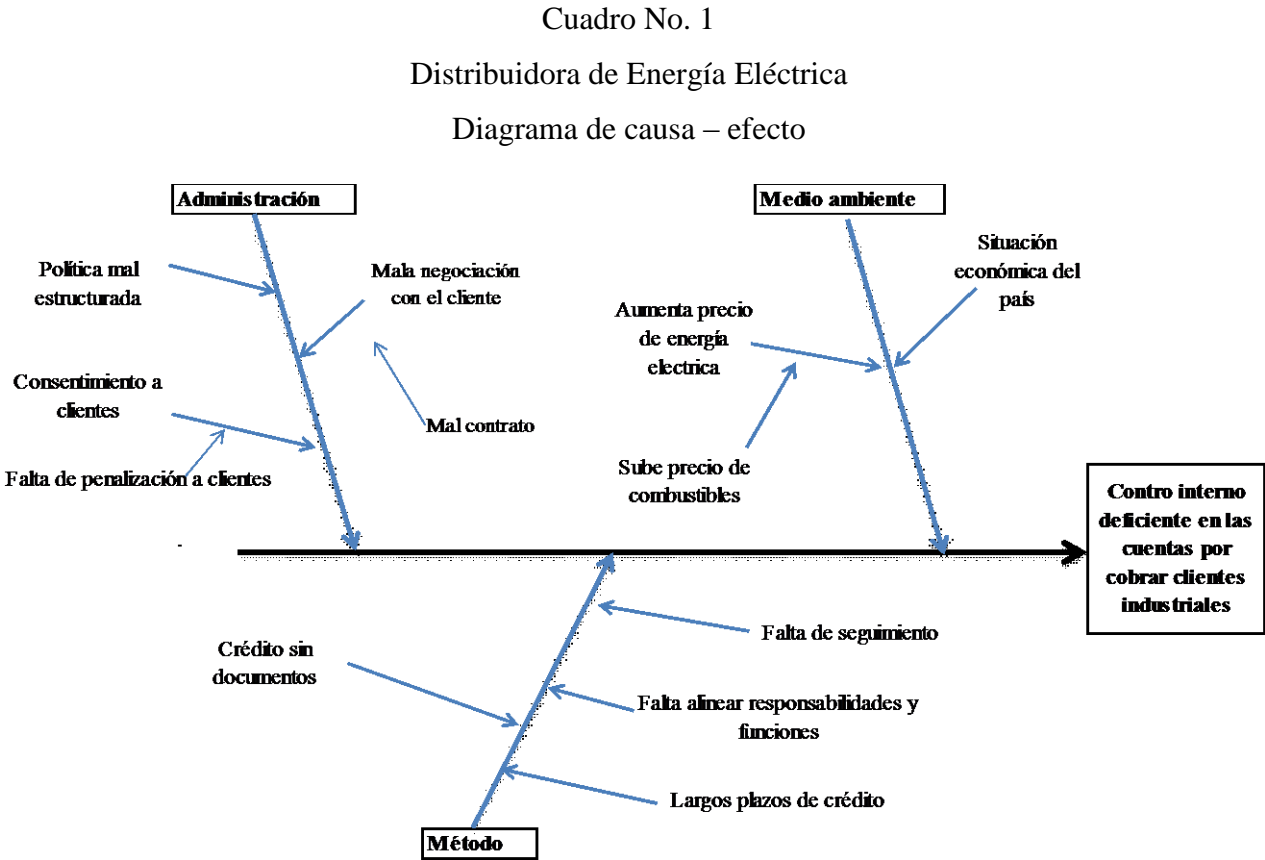
- Elevado índice de cuentas incobrables, debido a que los clientes industriales son los que más energía eléctrica consumen.
- Pérdida de clientes de alto consumo energético por la incobrabilidad de las cuentas, en el año 2012 ascendió a 70 usuarios.

1.2. Planteamiento del problema

La empresa ha enfrentado dificultades en la recuperación de la cartera de clientes industriales por la falta de implementación del control interno en sus procesos crediticios y de cobranzas, acompañado a esto existe falta de asignación de atribuciones y responsabilidades específicas a las personas que llevan a cabo las actividades correspondientes de esta área. Lo anterior ha provocado morosidad de Q.29,485.00 mensual sobre saldos de clientes industriales, incobrabilidad de cuentas y pérdida de clientes.

Diagramación del problema:

Para una mejor visualización del problema se incluye el siguiente diagrama Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto



En la representación grafica, se muestran las causas primarias del problema que se plantea, entre los cuales se tienen la administración, medio ambiente y el método que se utiliza, el cual no está definido. Las causas secundarias nos permiten comprender las causas principales, por ejemplo la falta de seguimiento de las cuentas por cobrar, largos plazos de crédito, definir responsabilidades da como consecuencia una deficiente metodología en el proceso de cuentas por cobrar.

1.3. Justificación

La investigación realizada en la Distribuidora de Energía Eléctrica, es muy importante, toda vez que con las medidas correctivas, se mejorará la recuperación de la cartera morosa de clientes industriales que a la fecha de estudio muestra un monto registrado en estados financieros de Q.2,781,605.00, por lo que existe la imperiosa necesidad de implementar el control interno dentro de la unidad de gestión de cobro, al obtener como resultado una administración eficiente.

1.4 Pregunta de investigación

¿Cómo se puede mejorar la administración, cobro y control de la cartera de clientes industriales con la implementación de un ambiente de control adecuado, procedimientos y definición de políticas de crédito para reducir el riesgo financiero actual?

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Implementar políticas y procedimientos de control interno de las cuentas por cobrar de clientes industriales, para tener una estructura eficiente y sólida.

1.5.2 Específicos

- Establecer procedimientos y políticas para que exista un control interno sólido, en el área de cuentas por cobrar de clientes industriales.
- Crear y diseñar reportes de la cartera morosa clientes industriales, para la oportuna y clara información.
- Determinar el saneamiento de la cartera, por medio reportes que muestren los plazos en que se encuentren los clientes.

- Establecer la importancia financiera de las cuentas por cobrar (clientes industriales), período 2012.
- Conocer las funciones asignadas a los trabajadores de las unidades encargadas de la recuperación de la cartera, para apoyarles luego de erradicar las desviaciones de control interno que existan.

1.6 Alcances y límites

1.6.1 Alcances

El estudio se realizó dentro de las instalaciones de la distribuidora de energía eléctrica, ubicada actualmente en la zona 18 de la Ciudad de Guatemala.

Se tuvo acceso a toda la información necesaria para la realización de la presente investigación, se contará con el apoyo de los funcionarios y empleados de la empresa, razón por la cual se lograran obtener los resultados necesarios en la búsqueda de la solución al problema planteado.

1.6.2 Límites

En el desarrollo de la investigación no se tuvo ninguna limitación al efectuarla, con excepción del nombre de la empresa que a solicitud del gerente de área se cambió a Distribuidora de Energía Eléctrica.

1.7 Marco teórico

1.7.1 Control interno

El control interno de una entidad consiste de las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de que serán alcanzados los objetivos específicos de la entidad.

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio, para salvaguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración” (Theodore, 2001 P. 25).

Arens, A.A., Elder, J.R. y Beasley, M.S.(2007) conceptualizan el control interno como: “el proceso diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto al cumplimiento de los objetivos de la administración en las siguientes categorías: 1.Confiabilidad de los informes financieros, 2.Eficacia de las operaciones y 3.Cumplimiento con las leyes y reglamentos.” (p.301)

1.7.2 Sistema de control interno

El Consejo de la Federación Internacional de Contadores conocido por sus siglas en inglés como IFAC (2007), en las normas internacionales de auditoría indica que:

El término "Sistema de control interno" significa 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, incluir adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:

- a) "el ambiente de control" que significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestales estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del

sistema de control interno. Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

- La función del consejo de directores y sus comités
- Filosofía y estilo operativo de la administración
- Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.
- Sistema de control de la administración que incluye la función de auditoría interna, políticas de personal y procedimientos, y segregación de deberes.

b) "procedimientos de control" que significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad. Los procedimientos específicos de control incluyen:

- Reportar, revisar y aprobar conciliaciones
- Verificar la exactitud aritmética de los registros
- Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, por ejemplo, establecer controles sobre
 - cambios a programas de computadora
 - acceso a archivos de datos
- Mantener y revisar las cuentas de control y las balanzas de comprobación.
- Aprobar y controlar documentos
- Comparar datos internos con fuentes externas de información.
- Comparar los resultados de cuentas de efectivo, valores e inventario con los registros contables.
- Limitar el acceso físico directo a los activos y registros.
- Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas.

(p.84)

1.7.3 Componentes del control interno coso

El marco integrado de control interno conocido por sus siglas en inglés como COSO, Arens, A.A., Elder, J.R. y Beasley, M.S.(2007), presentan el tema de la siguiente manera:

Es el modelo de control interno más aceptado en Estados Unidos. Según éste el control interno consta de cinco categorías que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevarán a cabo. Cada categoría contienen muchos controles, pero los auditores se concentran en aquéllos diseñados para impedir o detectar errores materiales en los estados financieros. Los componentes del control interno del COSO incluyen lo siguiente:

1. Ambiente de Control.
2. Evaluación del riesgo.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Monitoreo. (p.274)

El ambiente de control se utiliza para unificar los otros 4 componentes, debido a que sin un ambiente de control efectivo, es poco probable que los otros cuatro den como resultado un buen control interno.

A continuación definiremos de manera breve cada uno de los 5 componentes, los cuales al analizarlos detenidamente es la manera actual de realizar control interno a cualquier empresa.

Arens, A.A., Elder, J.R. y Beasley, M.S.(2007), definen estos 5 componentes de la siguiente manera:

Ambiente de control

Consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización. Con el propósito de entender y evaluar el ambiente de control los auditores deben considerar las partes más importantes de los componentes de control.

Evaluación del riesgo

Para los dictámenes financieros es la identificación y análisis de los riesgos relevantes de la administración para la preparación de los estados financieros de conformidad con los

principios contables generalmente aceptados. Por ejemplo, si una compañía a menudo vende productos a un precio inferior al costo de inventario debido a los rápidos cambios en la tecnología, será esencial para la compañía incorporar controles adecuados para superar el riesgo de exagerar el inventario. (p. 277)

Actividades de control

Son las políticas y procedimientos, que ayudan a asegurar que se implementen las acciones necesarias para abordar los riesgos que entraña el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Potencialmente existen varias actividades de control en cualquier entidad, incluye los controles manuales y automáticos. El COSO expresa que las actividades de control generalmente se relacionan con políticas y procedimientos que pertenecen a 1) la separación de responsabilidades, 2) el procesamiento de información, 3) los controles físicos, 4) las revisiones del desempeño. (p. 278)

Información y comunicación

El propósito del sistema de información y comunicación de contabilidad de la entidad es iniciar, registrar, procesar e informar de las operaciones de la entidad y mantener la responsabilidad por los activos relacionados. Una información contable y sistema de comunicación tiene varios subcomponentes, que, por lo general, están compuestos por diferentes tipos de transacciones como ventas, devoluciones de ventas, entradas de efectivo, adquisiciones, etcétera. (p. 281)

Monitoreo

Las actividades de monitores se refieren a la evaluación continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno por parte de la administración, con el fin de determinar qué controles están operando de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones. La información que se está evaluando proviene de varias fuentes, incluye los estudios existentes de controles internos, informes internos de auditor, informes de excepciones sobre actividades de control, informes por parte de reguladores

como pueden ser dependencias reguladoras bancarias, informes del personal operativo y quejas de los clientes por cargos de facturación. (p. 282)

Luego de una breve reseña de lo que es el control interno y los aspectos a considerar para un adecuado seguimiento, teorizaremos las cuentas por cobrar, debido a que es el tema del cual se trata el proyecto que se está llevando a cabo.

Las cuentas por cobrar según lo plantea Redondo (2004, p. 194) "...abarcaban los créditos comerciales a favor de la empresa originados por la venta de mercancías o servicios e incluyen los garantizados por facturas, notas de entrega, documentos similares".

Según Chillida (2003):

Un aspecto que caracteriza las cuentas por cobrar es el hecho de que el cobro del bien o servicio esté diferido, de manera que la empresa concede a sus clientes un plazo para su cancelación a partir de la entrega del mismo. Sin embargo, este aspecto en ocasiones debe ser tratado con cuidado ya que de la presencia de mayores o menores cantidades de ventas a crédito pendientes de cobro se deriva del incremento de los riesgos para la empresa y desencadenan diversas consecuencias financieras, como mayores gastos de cobranza e intereses, cuentas que pasan a ser incobrables por insolvencia por parte del cliente.

Así también definiremos lo que es política de cobranza:

Para Gitman (2003, p.242), "son los procedimientos que la empresa emplea para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar cuando las mismas llegan a su vencimiento". Estos procedimientos se explican a continuación:

Notificación por escrito: constituye la primera opción en el proceso de cobro de las cuentas vencidas. Se lleva a cabo los días siguientes al vencimiento de la cuenta, para ello se envía una carta al cliente deudor, notificándole la situación. En caso de que el cliente haga caso omiso a esta notificación, se procederá a enviar una más exigente. Finalmente, se enviará una tercera y última carta planteando la situación de morosidad.

Llamadas telefónicas: constituye la segunda opción, se debe realizar cuando el primero no dio el resultado esperado, en este caso encargado tendrá la tarea de comunicarse con el cliente que posee la deuda y hacerle la exigencia del pago. Si este posee una razón adecuada para explicar el motivo de retardo, se podrá considerar la posibilidad de extender el tiempo de crédito.

Visitas personales: esta técnica puede ser muy efectiva y constituye la tercera opción, su efectividad radica en las altas posibilidades de que el cobro se haga en el acto.

Mediante agencias de cobranzas: es la cuarta opción, puede no resultar rentable, puesto que consiste en recurrir a una agencia o a un abogado para que se encarguen de gestionar el cobro. Esto generalmente conlleva un costo elevado y se puede ver afectado hasta el cincuenta por ciento de las deudas cobradas.

Recurso legal: es una opción bastante extremista, puede recurrirse a ella incluso antes de la anterior, pero se debe tener en consideración que puede ser un procedimiento costoso y que aun así no garantiza el cobro de los adeudos pendientes.

- Marco legal tributario

“Conjunto de normas de derecho público que rigen las relaciones jurídicas que originan los tributos establecidos por el Estado”.

Como sujeto pasivo, la empresa tiene obligaciones tributarias ante el Estado de La República de Guatemala.

- Ley General de Electricidad

Por medio del Decreto No. 93-96 el sector eléctrico es regulado por medio de la Ley General de Electricidad, su reglamento y el Reglamento del Administrador de Mercado Mayorista. Son dos los entes establecidos por la Ley General de Electricidad, los cuales son: El Administrador del

Mercado Mayorista (AMM) y La Comisión Nacional de Energía Eléctrica (CNEE) quienes regulan principalmente las actividades.

Como se menciona en la ley, la misma fue creada por la necesidad de regular la oferta de energía eléctrica y por la desmonopolización del sistema, por mencionar algunas.

Se detallan a continuación literalmente algunos de los enunciados más importantes en relación con las actividades de la Distribuidora de Energía Eléctrica:

Artículo 1. “Es libre la generación de electricidad y no se requiere para ello autorización o condición previa por parte del Estado, más que las reconocidas por la Constitución Política de la República de Guatemala y las leyes del país”.

Artículo 2. “Las normas de la presente ley son aplicables a todas las personas que desarrollen las actividades de generación, transporte, distribución y comercialización de electricidad, sean estas individuales o jurídicas, con participación privada, mixta o estatal, independientemente de su grado de autonomía y régimen de constitución.”

Artículo 3. “Salvo lo que en esta ley se expresa, el Ministerio de Energía y Minas, en adelante el Ministerio, es el órgano del Estado responsable de formular y coordinar las políticas, planes de Estado, programas indicativos relativos al subsector eléctrico y aplicar esta ley y su reglamento para dar cumplimiento a sus obligaciones.”

Artículo 6. “Para los efectos de la ley se establecen las siguientes definiciones que serán aplicables a los servicios, actividades y personas que desarrollen las actividades de producción o generación, transporte o transmisión, distribución y comercialización de electricidad.

Mercado Mayorista: Es el conjunto de operaciones de compra y venta de bloques de potencia y energía que se efectúan a corto y a largo plazo entre agentes del mercado.

Usuario: Es el titular o poseedor del bien inmueble que recibe el suministro de energía eléctrica.

Servicio de Distribución Final: Es el suministro de energía eléctrica que se presta a la población, mediante redes de distribución, en condiciones de calidad de servicio y precios aprobados por la Comisión.

Sistema Eléctrico Nacional: Es el conjunto de instalaciones, centrales generadoras, líneas de transmisión, subestaciones eléctricas, redes de distribución, equipo eléctrico, centros de carga y en general toda la infraestructura eléctrica destinada a la prestación del servicio, interconectados o no, dentro del cual se efectúan las diferentes transferencias de energía eléctrica entre diversas regiones del país.

Artículo 22. “Los adjudicatarios de las autorizaciones para el transporte y la distribución final de electricidad, están facultados para:

- a. Usar en la construcción de las obras, los bienes de dominio público, cruzar ríos, puentes, vías férreas y líneas de transporte y distribución de electricidad.
- b. Remover la vegetación que sea necesaria dentro de la franja de la servidumbre de paso, a efecto de lograr las libranzas especificadas que garanticen la seguridad de vidas, bienes y las propias instalaciones eléctricas. Estas facultades se realizarán de conformidad con las recomendaciones técnicas específicas, siendo responsables los adjudicatarios por los daños y perjuicios que ocasionen.

Artículo 50. El usuario que tenga pendiente el pago del servicio de distribución final de dos o más facturaciones, previa notificación, podrá ser objeto del corte inmediato del servicio por parte del distribuidor. Cuando se consuma energía eléctrica sin previa aprobación del distribuidor o cuando las condiciones del suministro sean alteradas por el usuario, el corte del servicio podrá efectuarse sin la necesidad de aviso previo al usuario; sin perjuicio de las sanciones a que se haga acreedor de conformidad con esta ley y su reglamento.

La comisión fijará los importes por concepto de corte y reconexión.

- Reglamento Ley de Electricidad

Que para la adecuada aplicación de la Ley General de Electricidad, deben desarrollarse sus normas en forma reglamentaria, para cuya finalidad es procedente a dictar las respectivas disposiciones legales por medio del Acuerdo Gubernativo No. 256-97 del Ministerio de Energía y Minas.

Artículo 81.- Sistema Uniforme de Cuentas. La Comisión elaborará o adoptará un Sistema Uniforme de Cuentas, que será de uso obligatorio entre todos los Distribuidores, y que deberá ser utilizado para el registro de todos los costos e ingresos asociados a la prestación del servicio.

- Norma técnica del Sistema Uniforme de Cuentas

Mediante Resolución No. 55-2009 la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, e indica que será de uso obligatorio entre todos los distribuidores para el registro contable de los costos e ingresos asociados a el servicio.

Referente a cuentas por cobrar indica que se incluirán todos aquellos importes devengados y no percibidos; es decir ingresos facturados a clientes pendientes de cobro a una fecha determinada y los importes relativos a devengos no futuros. Cuando se presenten saldos acreedores en las cuentas por cobrar a favor de los clientes, se reclasificará a un pasivo a corto plazo.

Las cuentas por cobrar por deudores de energía eléctrica se valuarán a su costo de realización, para ello periódicamente deberán revisar la morosidad de la cartera a efecto de monitorear, controlar y mitigar posibles pérdidas por incobrabilidad.

Después de realizar las gestiones administrativas y judiciales correspondientes y se determine que una cuenta por cobrar es irrecuperable, deberá darse de baja y segregarse del resto de la cartera de deudores, debitar para ello la provisión de incobrabilidad y acreditar las cuentas por cobrar.

Esta resolución indica que se deberá presentar trimestralmente el formulario de montos adeudados por consumidores, el cual deberá reflejar el saldo de las cuentas contables a la fecha indicada distribuido por antigüedad de la misma.

- Ley del Impuesto Sobre la Renta

Aunque el estudio se realizó con datos del 2012, para el futuro regirá el Libro I del Decreto No. 10-2012, Ley de Actualización Tributaria, del Congreso de la República de Guatemala. En el artículo 21: Se consideran costos y gastos deducibles, siempre que sean útiles, necesarios, pertinentes o indispensables para producir o conservar la fuente productora de rentas gravadas, en su inciso 20 indica:

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

En caso 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 período de liquidación en que ocurra la recuperación.

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

Cuando la reserva exceda el tres por ciento (3%) de los saldos deudores indicados, el exceso debe incluirse como renta bruta del período de liquidación en que se produzca el mismo.

Quedan exentos de la presente limitación los excesos sobre el tres por ciento (3%) anteriormente indicado, constituidos como consecuencia de las normas que la Junta Monetaria establezca para entidades sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos, únicamente en cuanto al capital acumulado e incluido en las cuentas incobrables del contribuyente.

- Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto No. 27-92 y sus reformas).

Dentro de los impuestos indirectos aplicables en Guatemala se encuentra el Impuesto al Valor Agregado. Distribuidora de Energía Eléctrica cumple con el pago del impuesto según el artículo 5 de la esta ley, en su parte conducente establece que son sujetos pasivos del impuesto los contribuyentes que celebren actos o contratos gravados por esta ley.

La empresa, de acuerdo a lo establecido en el artículo 10 establece una tarifa del impuesto del 12% aplicado a todas sus ventas por servicios afectos y acredita el impuesto pagado en sus compras.

Artículo 40. Declaración y pago del Impuesto. Los contribuyentes deberán presentar, dentro del mes calendario posterior al del vencimiento de cada período impositivo, una declaración del monto total de las operaciones realizadas en el mes calendario anterior.

Los artículos 29 y 30 en su parte conducente establecen que los contribuyentes al impuesto están obligados a emitir y entregar al adquiriente, facturas, notas de débito y notas de crédito autorizadas y controladas por la Administración Tributaria.

En el artículo 37 establece que los contribuyentes para efectos del I.V.A. deberán llevar y mantener al día un libro de compras y servicios recibidos y otro de ventas y servicios prestados.

- Ley del Impuesto de Solidaridad – ISO (Decreto No. 73-2008)

La ley establece un impuesto a las empresas mercantiles y agropecuarias correspondiente al 1% sobre el activo neto o los ingresos brutos. Cuando obtengan un margen bruto superior al 4% de

sus ingresos brutos. En caso de los contribuyentes cuyo activo neto sea mayor a cuatro veces sus ingresos brutos, se aplicará la última opción.

- Código Tributario (Decreto No. 6-91)

El Código Tributario, establece todas las normas aplicables a la relación jurídico-tributaria entre el Estado por medio de la Administración Tributaria y los contribuyentes, a la Distribuidora de Energía Eléctrica, le aplican todas las normas y obligaciones establecidas en esta norma legal.

- Principales diferencias entre el Sistema Uniforme de Cuentas (SUC) y las Normas Internacionales de Información Financiera para Pymes (NIIF)

Las principales diferencias entre las políticas y prácticas contables establecidas en el Sistema Uniforme de Cuentas (SUC) para compañías de electricidad emitido por la Comisión Nacional de Energía Eléctrica (CNEE), que representa la base contable seguida por las distribuidora de energía eléctrica para preparación de sus estados financieros, y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), se presentan a continuación:

Las propiedades, planta y equipo se registran al costo, menos la depreciación acumulada. El SUC no requiere que la distribuidora de energía eléctrica haga pruebas de sus propiedades, planta y equipo para determinar si existe deterioro de los mismos, ni requiere registrar cualquier deterioro de su propiedad, planta y equipo. Las vidas útiles asignadas a la propiedad, planta y equipo para el cálculo de la depreciación se determinan en el SUC establece como método la línea recta. Las NIIF requieren que la propiedad, planta y equipo se registren al costo de adquisición y se distribuya a lo largo del período por el que se espera obtener beneficios de su utilización, por medio de la depreciación. El período por el cual se espera obtener beneficios es la única base para determinar los porcentajes y métodos de depreciación. Por otro lado, las NIIF requieren también que se efectúen consideraciones adicionales sobre el deterioro que puedan sufrir tales bienes, derivado de su propia utilización, de su naturaleza o de otros factores, siendo necesario evaluar periódicamente si han surgido indicadores de deterioro.

El SUC permite la capitalización y subsiguiente amortización de los gastos de pre-operación. De acuerdo con las NIIF no está permitida la capitalización de gastos administrativos y otros costos indirectos generales, que no extiendan la vida útil de un activo.

El SUC no requiere el registro de impuesto sobre la renta diferido. Las NIIF requieren que la compañía determine si existen diferencias temporales entre las bases contables y las bases fiscales de los activos y pasivos, que originen impuestos diferidos los cuales deben ser registrados.

El SUC permite el registro de reservas para propósitos operacionales, las cuales deben registrarse como parte del pasivo. Las NIIF permiten la creación de reservas únicamente si están directamente asociadas a contingencias reales existentes a la fecha del balance.

El SUC para compañías de electricidad permite el tratamiento de ingresos y gastos de períodos anteriores como resultado de una corrección de errores contables para ser registrados como parte de los resultados de operación del año en el que fueron determinados. Las NIIF establecen que el efecto de los ajustes a períodos anteriores originados por corrección de errores se registra al afectar las utilidades retenidas desde el período en que los mismos se originaron.

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

En el artículo 38 establece la obligatoriedad de la contribución por parte del patrono.

Acuerdo No. 1123 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

En el artículo 1 establece que patrono es toda persona individual o jurídica que emplea los servicios de trabajadores a través de establecer una relación laboral o un contrato.

En el artículo 2, se menciona que todo patrono que ocupe tres o más trabajadores, está obligado a inscribirse en el Régimen de Seguridad Social.

En el artículo 3, indica que el patrono está obligado a descontar de la totalidad de salario que devenguen los trabajadores, el porcentaje correspondiente a la cuota laboral, a pagar la cuota

patronal y a solicitar su inscripción desde el momento que ocupe el número de empleados indicado en el artículo 2.

Acuerdo No. 36-2013 de Gerencia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. En el artículo 1, determina los porcentajes obligatorios que deben cubrir el patrono y sus empleados, según la tabla:

Cuadro No. 2
Distribuidora de Energía Eléctrica
Cuotas patronales y laborales IGSS

Programas	Porcentajes	
	Patrono	Trabajador
Accidentes en general	3%	1%
Enfermedad y maternidad	4%	2%
Invalidez, Vejez y Sobrevivencia	3.67%	1.83%
Total de contribuciones a pagar	10.67%	4.83%

Fuente: Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

Capítulo 2

2.1 Tipo de investigación

Los tipos de investigación que se utilizaron fueron:

Descriptiva:

Consiste en describir situaciones y eventos, dice cómo es y cómo se manifiesta la investigación y determina la estructura o comportamiento de los resultados con un nivel intermedio en cuanto a la aplicación de los conocimientos.

Observación directa:

Según Sabino Carlos (1,997), “La observación directa es aquella a través de la cual se puedan conocer los hechos y situaciones de la realidad social”

Documental:

La cual es la revisión de los diferentes formularios utilizados para los diferentes servicios que presta la entidad: libros, documentos, material didáctico.

Los mismos se utilizaron para conocer las situaciones inmersas del problema, esto se llevo a cabo para recolectar e identificar las deficiencias que se pudieron detectar en el área de cuentas por cobrar clientes industriales. Se verifico la organización, políticas, objetivos y recursos financieros entre otras, con el fin de obtener hallazgos importantes que ayuden a contribuir a mejorar la situación de la empresa y área objeto de estudio.

2.2 Sujetos de la investigación

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, fueron los siguientes:

- Gerente Comercial.
- Jefe departamento gestión de cobro
- Jefe de unidad de Recuperación de Cartera.

- Jefe de unidad de Facturación.
- Auxiliar de unidad de Recuperación de cartera.
- Oficinista de unidad de Recuperación de cartera.
- Oficinista de unidad de Corte y reconexión.
- Un contador del departamento contable.

Las personas descritas con anterioridad respondieron las preguntas planteadas en los cuestionarios y entrevistas, diseñadas para el tema investigado.

2.3 Instrumentos

Para la recolección de la información se utilizaron los siguientes instrumentos:

- La observación
Se utilizo para análisis de movimientos de cuentas y actividades del personal.
- Las entrevistas
Es una técnica que se realizo con el fin de obtener información directa de las jefaturas; se entrevistará al Gerente comercial y Jefe de la unidad de recuperación de cartera.
- Los cuestionarios
Es un documento formado por un conjunto de preguntas las cuales se basaron en interrogantes específicas para el área de cuentas por cobrar de clientes industriales.
- Matriz FODA
Para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, y de la unidad de recuperación de cartera. (Anexo 1)

2.4. Diseño de la investigación

Para el desarrollo de la investigación esta se dividió en tres etapas las cuales se enumeran a continuación:

Etapa 1

1. Dar a conocer en qué consistirá el trabajo a realizar, a la jefatura del área afectada.
2. Solicitar apoyo y el de sus colaboradores para la obtención de información del área crítica.
3. Aplicación de instrumentos y técnicas de investigación.
4. Pruebas de auditoría al área cuentas por cobrar clientes industriales.

Etapa 2

1. Recopilación de información del área de cuentas por cobrar clientes industriales.
2. Análisis fiscal a través de revisión de cálculo de impuestos de las cuentas incobrables que se recuperaran y verificación de obligaciones formales a las que la empresa este afecta.
3. Auditoría de cuentas por cobrar clientes industriales para determinar su razonabilidad.

Etapa 3

1. En base a los resultados obtenidos se realizará un informe final con la finalidad de implementar las soluciones viables para el problema, encontrado en las cuentas por cobrar clientes industriales.

2.5 Aportes

Universidad Panamericana:

Colaborar con aportes a la carrera de Contador Público y Auditor, mediante el desarrollo de la investigación y la elaboración de un informe escrito.

Empresa:

Contribuir con la mejora en los procesos implementados por gerencia, a través de la propuesta de mejora acorde a las necesidades y recursos con que cuenta la distribuidora de energía eléctrica.

Futuro profesional:

Fortalecer la parte teórica adquirida, a través de la aplicación de los conocimientos en la parte práctica, con la realización de un estudio integral en una empresa.

Estudiantes:

Les sirva como un documento que les proporcione una referencia para poder realizar estudios similares al que se presenta.

Capítulo 3

3.1 Resultados de la investigación

En el presente capítulo se describen los resultados y el análisis de los hallazgos encontrados en la revisión efectuada a los registros contables de empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, los cuales de acuerdo al diagnóstico practicado y a la utilización de instrumentos (cuestionarios, entrevistas y análisis del FODA), dan a conocer en forma general su funcionamiento. Se determinó como principal deficiencia la ausencia de control en los procesos administrativos y prácticas contables, en especial en el área de cuentas por cobrar clientes industriales.

- Generación de cuentas por cobrar

Por medio de observación y entrevistas se narra el proceso que originan las cuentas por cobrar, punto donde se determinó el origen de la falta de control.

- Elaboración del calendario de lecturas:

La jefatura de Lectura y Facturación es la encargada de coordinar la toma de lectura de los contadores de energía, ubicados en cada inmueble que pertenecen al cliente al que la distribuidora entrega la energía eléctrica, para lo cual elabora un calendario de lecturas mensual. Este calendario consiste en la distribución eficiente de fechas a lo largo del año para facturar el consumo de energía eléctrica.

El total de los clientes se divide en rutas, que son agrupaciones programadas para su lectura, se atiende la ubicación geográfica de los mismos, que abarcan el universo de consumidores de la Distribuidora de energía eléctrica.

- Lectura de medidores

Distribuidora de Energía Eléctrica ha contratado los servicios de distintas compañías para que hagan la labor de lectura de medidores del 100% de sus clientes. Cada uno de estos lectores es equipado con una máquina denominada “*hand held*” (sostener en la mano) y con una impresora portátil, las *hand held* son dispositivos electrónicos que almacenan de forma temporal los datos de los clientes y permiten capturar las lecturas o consumos de energía eléctrica, lo cual se factura e imprime para entregarla en el sitio.

Los contadores empiezan a registrar los consumos de energía eléctrica en el momento en que se hace la conexión a la red general, momento para el cual dicho contador ya ha sido asignado a una ruta de lectura. Todos los lectores llevan consigo un listado de todos los clientes que van a leer ese día, como respaldo si falla la tecnología o si son robadas.

Para ingresar a las *hand held*, el primer paso es preparar las bases de datos que están en el Sistema de Almacenamiento y Procesamiento de datos (SAP) que se cargarán a las máquinas para poder realizar la lectura. Esta preparación se hace, dos noches antes del día designado para la lectura.

Los operadores de lectura corren o ejecutan en el Sistema de Almacenamiento y Procesamiento de datos (SAP) ciertas transacciones de verificación, que les permiten saber si la información que se va a cargar a las *hand held* es correcta.

Las *hand held* han sido configuradas de forma que tienen ciertos controles para asegurar lecturas de consumos más acertadas, por ejemplo, no permite ingresar más de una lectura de consumo de energía eléctrica por cada medidor (que equivale a una factura), una vez ha sido confirmada la lectura; así que no puede haber facturación duplicada.

Las *hand held* tienen varios códigos, que permiten que el lector indique o de avisos de particularidades del medidor que está siendo leído, tales como medidores robados, rotos, sucios,

sospechosos, acometidas conectadas de forma ilícita, etc. Puede suceder que haya medidores que no logran ser leídos, estos medidores quedan registrados como “no leídos” al momento de descargar los datos al final del día y se regresa a leer pero ya sin *hand held*, es decir, de forma manual.

Cuando los lectores entregan las *hand held* cargadas con las lecturas realizadas se generan procesos automáticos que bajan la información a la terminal del operador de lecturas, quien prepara para la liberación que debe hacer para que los datos lleguen a la unidad de facturación.

- Cálculo y facturación posterior

Con la información liberada por los operadores de lecturas, en la unidad de facturación se realiza la revisión de la descarga de las *hand held*.

Si el procedimiento no reporta errores, se le indica al sistema que realice la facturación, con ello el sistema realiza el proceso de cálculo del consumo y de las tarifas de cada cliente, de forma masiva. Presenta y define el valor de la factura mensual de los clientes, incluye el cálculo del Impuesto al Valor Agregado, asigna el número de factura autorizado, registra la mora y hace el registro contable de la cuenta.

- Política de cobro

Se cuenta con una política de cobro para los consumidores residenciales, la cual consiste en realizar el corte a los 3 meses de deuda, después de haber sido estos facturados, que representan el 53% de facturación de la cartera. Para los clientes industriales que representan el 47% del saldo de la cartera pero el 13% de la cantidad de clientes, no se cuenta con un procedimiento definido y la responsabilidad de esta función no ha sido delegada, lo que lleva a la empresa a la probabilidad de caer en riesgo de recuperación de efectivo.

La función de cobro a los clientes industriales, aunque no se aplica en la mayoría de ocasiones, se fundamenta en realizar cortes de servicio a los 90 ó 120 días y 3 meses facturados, con sus respectivas moras del 1.06% mensual sobre saldo, lo cual puede significar miles de quetzales, que conlleva al descontento de los clientes e irrecuperabilidad de algunas cuentas dado que ya no pueden cubrir la obligación. Estos clientes por sus altos consumos tienen la opción de cambiarse de comercializadora de energía eléctrica. Debido al descontrol y falta de un manual, los clientes han llegado a deber hasta 5 o 6 meses de servicio de energía eléctrica. La Distribuidora cuenta con 17,000 clientes en total, de los cuales 2,210 consumidores son de alto consumo energético, anualmente se han perdido o cambiado a otra comercializado un total de 117 clientes industriales equivalente al 5.29%. Estos 2,210 clientes industriales totalizan de cuentas por cobrar la cantidad de Q.2,781,605.00 (47%) del saldo de la cartera morosa.

El traslado de comercializadora no es riguroso, debido a que no hay una ley que obligue que deba cancelarle a la Distribuidora de Energía Eléctrica antes de trasladarse de proveedor de servicio.

- Registro de las cuentas por cobrar a clientes industriales

Se utiliza un procedimiento contable moderno el cual es revisado por un contador, los datos son ingresados por el departamento de Gestión de Cobro, quienes tienen a su cargo la recaudación de la venta de energía eléctrica. También son los encargados de utilizar la transacción del sistema para que ingresen los pagos en el transcurso de la noche, pero este departamento ha presentado debilidades como:

- a) Falta de supervisión a la cartera, debido a que se enfocan en el volumen de clientes y no en el saldo.
- b) Carencia de manuales para las cuentas por cobrar clientes industriales.

Así también se confirmaron malos controles internos, como la falta de asignación de atribución a un grupo responsable para vigilar las cuentas por cobrar clientes industriales; controles llevados solo por costumbre, como los criterios para iniciar proceso de cobro a los clientes: mal resguardo de la documentación de los clientes industriales, debido a que lo dejaban al alcance de cualquier

consumidor y lo archivaban hasta el final del día.

- Control de cuentas por cobrar

Con base a las entrevistas que se realizaron se constató que existe deficiencia en el área, debido a que no tiene claro cuál es el procedimiento correcto para operar las Cuentas por Cobrar clientes industriales. Se verificó que no se tienen manuales y controles que permitan los pasos a seguir, lo cual es necesario para mantener una cartera sana y estable, así como no hay una persona responsable que tenga un panorama claro para ejecutar éste trabajo. No dan aviso al departamento contable de la recuperación de las cuentas incobrables, debido a que las cuentas se están a cero, y cuando el cliente cancela no anulan el incobrable lo que provoca que los cliente queden con saldo a favor, y no se opere correctamente este rubro.

3.2 Análisis de los resultados

Se pudo obtener a través de la presentación del balance general y estado de resultados de la Distribuidora de Energía Eléctrica, mediante los cuales se observan las tendencias o indicadores que permiten conocer más a la empresa.

3.2.1 Área económico financiero

3.2.1.1 Estados financieros

Según las NIIF para Pymes los estados financieros para las empresas que no tienen obligación pública de rendir cuentas, son los que tienen como propósito informar de manera general, para satisfacer necesidades comunes de información de un amplio espectro de usuarios, por ejemplo accionistas, acreedores, empleados y público en general. El objetivo de los estados financieros es suministrar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil para esos usuarios al tomar decisiones económicas.

En referencia a lo anterior se da la importancia de realizar los análisis financieros de la distribuidora de energía eléctrica, de las cifras en los estados de resultados y balance general, proporcionados por la misma, a los que se aplicaron las razones financieras y evaluaron los resultados obtenidos, ya que las cifras de la contabilidad deben ser el reflejo de la realidad del negocio.

El análisis se desarrolló con las cifras proporcionadas por la institución.

a) Estado de resultados

En contabilidad el Estado de resultados, Estado de rendimiento económico o Estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detallada la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

El estado de resultados de la empresa del ejercicio comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012, muestra que la utilidad obtenida de Q.18,505,345.00 está un 2% por debajo de la utilidad obtenida en el ejercicio del 1 de enero al 31 de diciembre 2011 que es de Q.23,391,641.00; bajo esa perspectiva y al hacer un análisis vertical se puede observar que la ganancia del ejercicio 2012 representa 8% del servicio eléctrico prestado, porcentaje poco satisfactorio para los nuevos accionistas; ubica a la empresa como rentable y con proyectos de mejorarla, por ejemplo en el ejercicio 2012 los ingresos por servicios prestados subieron aproximadamente un 1% equivalente a Q.1,846,167.00 en comparación con el año 2011.

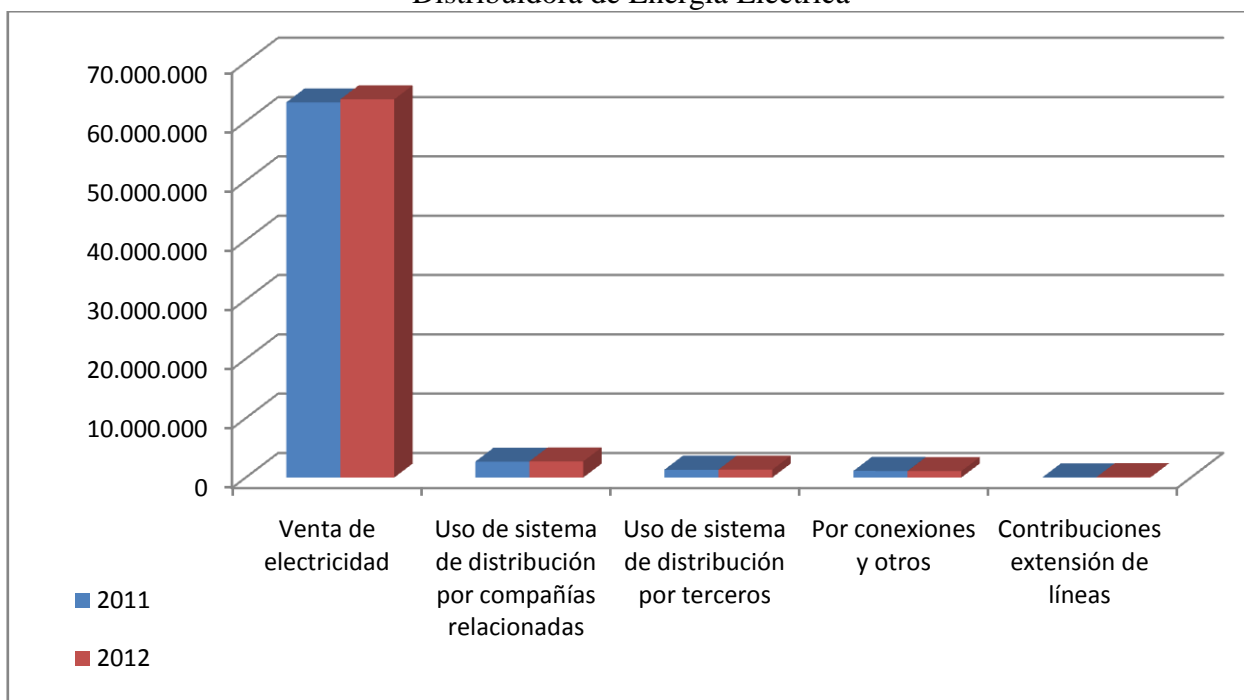
Cuadro No. 3
Distribuidora de Energía Eléctrica
Estado de resultados
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2011 y 2012
Cifras expresadas en quetzales

	2011	%	2012	%	VARIACIONES
Ingresos:					
Venta de electricidad	63,239,149	93%	63,762,230	93%	523,081
Uso de sistema de distribución por compañías relacionadas	2,677,983	4%	2,721,311	4%	43,328
Uso de sistema de distribución por terceros	1,303,975	2%	1,322,755	2%	18,780
Por conexiones y otros	1,104,954	2%	1,069,617	2%	-35,337
Contribuciones extensión de líneas	16,220	0%	55,073	0%	38,853
Total ingresos por ventas	68,342,280	100%	68,930,986	100%	588,705
Gastos:					
Compra de energía eléctrica	48,332,906	71%	49,592,818	72%	1,259,911
Amortización de crédito mercantil	2,766,161	4%	2,766,161	4%	0
Gastos de mantenimiento	1,414,392	2%	2,313,612	3%	899,220
Depreciaciones	1,468,291	2%	1,420,708	2%	-47,583
Derecho de operación	976,746	1%	1,073,704	2%	96,958
Total gastos	54,958,496	80%	57,167,003	83%	2,208,507
Margen bruto	13,383,784	20%	11,763,983	17%	-1,619,801
Otros gastos de operación:					
Gastos de administración	2,425,966	4%	3,257,068	5%	831,102
Utilidad en operación	10,957,818	16%	8,506,915	12%	-2,450,903
Gastos financieros -neto:					
Interés préstamos bancarios	1,607,195	2%	1,476,935	2%	-130,260
Otros (ingresos) gastos financieros – neto	347,675	1%	361,513	1%	13,837
Ganancia	1,954,870	3%	1,838,448	3%	-116,423
Utilidad antes de ingresos no operacionales – neto	9,002,947	13%	6,668,467	10%	-2,334,481
(Gastos) ingresos no operacionales –neto	602,316	1%	930,346	1%	328,031
Utilidad antes de ISR	9,605,263	14%	7,598,813	11%	-2,006,450
Impuesto sobre la renta	2,977,632	4%	2,355,632	3%	-622,000
Utilidad neta del año	6,627,632	10%	5,243,181	8%	-1,384,451

Fuente: Distribuidora de Energía Eléctrica.

De los ingresos de la empresa se procede a realizar una gráfica para visualizar que la venta o distribución de electricidad es la principal fuente de entradas de la empresa.

Gráfica No. 3
Desglose ingresos
Distribuidora de Energía Eléctrica



b) Balance de situación general

Según conceptualiza el glosario de las NIIF para las Pymes, el balance es el estado financiero que presenta la relación entre los activos, los pasivos y el patrimonio de una entidad en una fecha específica. Representa la síntesis de las cuentas patrimoniales referidas al cierre del ejercicio.

En el presente trabajo se analizó la información financiera correspondiente al año 2012, comparándola con la del año 2011. Para el estudio de la estructura contable de la empresa se hace indispensable utilizar la ecuación patrimonial $\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$.

Según la NIIF para Pymes en la sección de conceptos y principios generales, define el activo como un recurso controlado por la entidad, como resultado de sucesos pasados, del que la misma espera obtener en el futuro, beneficios económicos. Pasivo es una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos, y patrimonio es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos.

Cuadro No. 4
Distribuidora de Energía Eléctrica
Balance General
Por los períodos al 31 de diciembre 2011 y 2012
Cifras expresadas en quetzales

	2011	%	2012	%	VARIACIONES
ACTIVO	71,770,214	100%	77,067,366	100%	5,297,152
No Corriente:	52,892,503	74%	53,720,499	70%	827,996
Propiedades e instalaciones - Neto	14,173,227	20%	15,548,880	20%	1,375,653
Obras en proceso	672,067	1%	927,319	1%	255,252
Crédito mercantil – Neto	36,212,260	50%	33,477,374	43%	-2,734,885
Gastos pre-operativos – Neto	706,303	1%	675,028	1%	-31,275
Otros activos	7,631	0%	88,033	0%	80,403
Inversiones a largo plazo	0	0%	3,003,865	4%	3,003,865
Costos diferidos a largo plazo	1,121,016	2%	0	0%	-1,121,016
Corriente:	18,877,711	26%	23,346,867	30%	4,469,156
Efectivo y equivalentes de efectivo	3,149,688	4%	6,200,931	8%	3,051,243
Inversiones a corto plazo	3,891	0%	0	0%	-3,891
Cuentas por cobrar -					
Consumidores – Neto	5,776,154	8%	5,918,309	8%	142,155
Consumidores bajo consumo	3,061,362	4%	3,136,704	4%	75,342
Industriales	2,714,792	4%	2,781,605	4%	66,813
Otras cuentas por cobrar	4,466,563	6%	5,246,153	7%	779,590
Compañías relacionadas	383,645	1%	417,002	1%	33,358
Costos diferidos	3,962,524	6%	3,375,479	4%	-587,045
Inventarios – Neto	1,135,247	2%	2,188,993	3%	1,053,746
PATRIMONIO Y PASIVO	71,770,214	100%	77,067,366	100%	5,297,152
Patrimonio de los Accionistas:	23,745,063	33%	22,548,062	29%	-1,197,001
Capital autorizado, suscrito y pagado	13,211,605	18%	13,211,605	17%	0
Reserva legal	1,267,484	2%	1,512,644	2%	245,160
Utilidades acumuladas	9,265,974	13%	7,823,813	10%	-1,442,161
PASIVO	48,025,151	67%	54,519,303	71%	6,494,153
Pasivo no Corriente:	29,147,046	41%	31,268,291	41%	2,121,245.283
Deuda con instituciones financieras	18,500,250	26%	22,595,017	29%	4,094,767
Compañías relacionadas largo plazo	3,240,000	5%	100,000	0.1%	-3,140,000
Depósitos de consumidores	1,817,331	3%	2,024,429	3%	207,099
Instituto Nacional de Electrificación – INDE	1,038,380	1%	877,406	1%	-160,974
Documentos por pagar	166,667	0%	916,750	1%	750,083
Ingresos diferidos	1,083,451	2%	1,952,740	3%	869,289
Provisión para indemnizaciones	223,030	0%	265,786	0%	42,756
Otras cuentas por pagar	3,077,938	4%	2,536,164	3%	-541,774
Pasivo Corriente:	18,878,105	26%	23,251,012	30%	4,372,907
Proveedores	4,924,648	7%	5,575,222	7%	650,574
Porción corriente deuda con INDE a l.p.	154,925	0%	154,925	0.2%	0
Porción corriente deuda bancaria	1,460,000	2%	100,000	0.1%	-1,360,000
Fondo compensatorio minoritarios	345,410	0%	321,596	0.4%	-23,814
Compañías relacionadas	993,999	1%	489,052	1%	-504,947
Otras cuentas por pagar	10,999,122	15%	16,610,217	22%	5,611,095

Fuente: Distribuidora de Energía Eléctrica.

Con base en el estado de situación financiera referido al 31 de diciembre de 2012, los principales activos de la empresa lo constituyen el crédito mercantil, propiedad e instalaciones, efectivo-equivalentes de efectivo y la cartera de cuentas por cobrar clientes de bajo consumo e industriales por Q.5,918,309.00, en su orden, el 43%, 20%, 8% y 8% del total de activos.

Rubros del balance general de la estructura financiera de la empresa:

a) Propiedad, Planta y Equipo

Este rubro está integrado por Q.15,548,880.00

Se verificó al 31 de diciembre de 2012, se establece las siguientes incidencias de control interno:

- No se cuenta con tarjetas de responsabilidad por cada activo asignado al personal para su uso y custodia.
- Los activos fijos no cuentan con código de identificación que permita su fácil ubicación dentro del auxiliar contable.

b) Efectivo y equivalentes de efectivo

Como parte de los procedimientos de revisión, se analizaron las conciliaciones bancarias, se observó que las mismas están firmadas por la persona que las elabora y por el Contador General como supervisor de la misma. Las partidas en conciliación reportadas en las conciliaciones bancarias corresponden a operaciones del mes de diciembre de 2012, las cuales fueron liquidadas en el mes de enero de 2013.

c) Inventarios

Este saldo está integrado por Q.2,188,993.00

Este saldo lo constituye el material que es utilizado para el mantenimiento y servicios que presta a los clientes, la distribuidora de energía eléctrica. Para validar este rubro se revisó la documentación del inventario físico realizado al 31 de diciembre de 2012, se verificó que las diferencias establecidas fueron mínimas y aclaradas durante el conteo.

d) Inversiones a largo plazo

Este saldo está integrado por Q.3,003,865.00

Comprenden las inversiones financieras de recursos que está constituido por participaciones y crédito a largo plazo en empresas del grupo.

e) Otras cuenta por cobrar

Este saldo está integrado por Q.5,246,153.00

Este rubro lo constituyen otros negocios que tiene la empresa para poder brindar el servicios eléctrico a sus clientes, los cuales son extensiones de líneas, inversión en posteo y colocación de alumbrado público, energía eléctrica para comunidades, y en una pequeña porción en este saldo está incluido los préstamos a los empleados de la distribuidora.

f) Cuentas por cobrar clientes industriales

Este rubro lo constituye nuestro tema a investigar el cual representa el 4% del total del activo.

Se analizó la información que presenta el balance general, en especial en el rubro sobre el cual está sustentado el presente estudio, se puede observar que el renglón de cuentas por cobrar clientes industriales muestra al 31 de diciembre de 2011 el saldo de Q.2,714,792.00 que representa un 4% del total del activo y en el año 2012 Q.2,781,605.00 que constituye nuevamente el 4%, pero aumento monetariamente en un 2%, lo cual es una cantidad significativa para los valores que se registran en la empresa.

3.2.1.2 Antigüedad de los saldos de cuentas por cobrar

Para el año 2011 se realizó un estudio sobre la antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar clientes industriales derivado de la morosidad reflejada en la cual se halló que el 3.64% de la cartera se encuentra con más de 60 días de atraso y de estos un 2.99% con más de 90 días los cuales se encuentran en cobro especial o judicial.

Cuadro No. 5

Integración de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar clientes industriales

Al 31 de diciembre de 2011

Cientes industriales	30 días	60 días	90 días	180 días	365 días	> de 365 días	Total
Quetzales	2,484,035	59,725	54,567	38,279	37,464	40,722	2,714,792
Cientes	15,555	374	342	240	235	255	17,000
%	91.5%	2.20%	2.01%	1.41%	1.38%	1.50%	100%

Fuente Elaboración propia

Para el año 2012 se encontró que el 4.82% de la cartera clientes industriales se encuentra con más de 60 días de atraso y de estos un 3.93% con más de 90 días los cuales se encuentran en cobro especial o judicial.

Cuadro No. 6

Integración de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar clientes industriales

Al 31 de diciembre de 2012

Cientes industriales	30 días	60 días	90 días	180 días	365 días	> de 365 días	Total
Quetzales	2,503,445	59,805	58,970	53,129	49,234	57,023	2,781,605
Cientes	15,300	366	360	325	301	349	17,000
%	90.0%	2.15%	2.12%	1.91%	1.77%	2.05%	100%

Fuente Elaboración propia

Al comparar los 2 años, se puede observar que la cartera ha presentado problema en los plazos de las cuentas, y poco a poco los porcentajes cambian en forma desfavorable para la distribuidora de energía eléctrica.

3.2.1.3 Verificación de saldo de la cuenta por cobrar

Se solicitó la papelería a la Unidad de Solicitudes, quienes coordinan la confirmación de la entrega de facturas a los clientes; el procedimiento consiste en llamar al consumidor para indicarle su saldo y si coincide con la factura dejada recientemente. Por el volumen de clientes con que cuenta la Distribuidora de Energía Eléctrica, se realiza muestreo del 0.5% lo cual representa más de 300 usuarios. Todo está en orden en cuando a la verificación de las cuentas por cobrar, al 31 de diciembre de 2012. (Ver anexo 2)

3.2.1.4 Razones financieras

La información financiera anterior constituye la base para realizar el análisis e interpretación de estados financieros a través de la utilización de las razones financieras, para establecer valores numéricos se relacionaron cifras del balance de situación general y del estado de resultados, se tiene en cuenta que una sola razón por lo general no ofrece la información necesaria para conocer cómo funciona la entidad.

Las razones financieras que se determinaron son las que tienen como objetivo evaluar el desempeño de la empresa y conocer su situación actual, con mayor énfasis en la cartera de clientes.

a) Índice de Solvencia

Es la que mide la capacidad de pago que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Este índice se obtiene de dividir los activos corrientes sobre los pasivos corrientes y el rango en que debe estar la empresa es de 2 a 1 quetzales.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\text{2012}}{\text{2011}} = \frac{\text{Q23,346,867.12}}{\text{Q23,251,012.23}} \text{ Q1.00} = \frac{\text{Q18,877,711.23}}{\text{Q18,878,104.83}} \text{ Q1.00}$$

La relación corriente igual o mayor a uno (1) es sinónimo de que está bien, pero puede pasar a una situación crítica si baja de este valor tanto para el año 2011 y 2012, ya que por cada quetzal comprometido la empresa tiene el respaldo de Q.1.00 en el activo corriente.

b) Índice de Liquidez rápida (prueba de ácido)

La prueba ácida, prueba de ácido o liquidez seca, es usado como indicador de la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, sin contar con la venta de sus existencias, es decir, con los saldos de efectivo, sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, sin tocar los inventarios. Si al realizar este índice se encuentra en el rango de 0.80 a 1 quetzal se puede decir que la empresa está en buenas condiciones de seguir en el mercado sin ninguna complicación.

Para el caso de la distribuidora de energía eléctrica, donde los inventarios son reducidos, los valores numéricos de la prueba ácida y de la razón corriente son similares.

		2012		2011	
Liquidez rápida (prueba de ácido)	=	Activo Corriente- Inventario	=	Q21,157,874.62	Q0.91
		Pasivo Corriente		Q17,742,464.63	Q0.94
				Q18,878,104.83	

c) Índice de solvencia inmediata:

Este índice se establece al dividir el efectivo y sus equivalentes entre el pasivo corriente.

		2012		2011	
Solvencia inmediata	=	Efectivo y Equivalentes de Efectivo	=	Q6,200,931.02	Q0.27
		Pasivo Corriente		Q3,153,578.73	Q0.17
				Q18,878,104.83	

El índice de solvencia inmediata mide la capacidad de efectivo más los valores negociables para pagar las deudas a corto plazo. Para la distribuidora hay una variación ocurrida en los periodos, tiene una disponibilidad inmediata de Q.0.27 en el período 2012 y de Q.0.17 durante el período

2011 por cada quetzal que adeuda a corto plazo, lo que indica poca capacidad de asumir obligaciones en el período actual derivado del aumento en la adquisición de inventarios durante el mismo, más préstamos y el atraso en el pago de los clientes morosos de la cartera. Un parámetro estándar podrá ser de Q.0.40.

d) Índice de Capital de trabajo

Se obtiene de restar los activos corrientes de los pasivos corrientes.

			2012		2011
Capital de trabajo	=	Activo corriente (-) pasivo corriente	=	Q95,854.88	(Q393.60)

Este índice no es más que el excedente de los activos corrientes una vez cancelados los pasivos corrientes este indica que la empresa está preparada para seguir el negocio en marcha, ya que a pesar que tiene deudas a corto plazo, también tiene liquidez para cancelar sus deudas en el año 2012, no fue así en el 2011.

e) Índice de Rotación de cuentas por cobrar

			2012		2011
Rotación de cuentas por cobrar	=	Ventas	=	$\frac{63,762,230}{11,164,462}$ 5.7	$\frac{63,239,149}{10,242,717}$ 6.2

Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, durante un periodo fiscal. Los datos para calcular este índice son de los años 2011 y 2012, se visualizo que hay un giro leve y más lento para el año 2012.

Aislando los clientes industriales, y tomando el dato proporcional de las ventas de energía eléctrica, los datos son los siguientes para este índice.

			2012		2011
Rotación de cuentas por cobrar	=	Ventas	=	$\frac{24,867,270}{2,781,605}$ 8.9	$\frac{24,663,268}{2,714,792}$ 9.1

El índice anterior indica el número de veces que las cuentas por cobrar clientes industriales, están girando en el año, para este caso lo óptimo sería 11 u 12, se puede observar en el índice en el 2011 fue de 9.1 veces al año, y en el 2012 de 8.9, lo cual denota que afectó en este último año, la falta de implementación de controles.

f) Plazo medio de cobranza

$$\text{Plazo medio de cobranza} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}} = \frac{360}{5.71} = 63.0 \quad \text{2012} \quad \frac{360}{6.17} = 58.3 \quad \text{2011}$$

Muestra los días de plazo que se les otorga a los clientes o sea el tiempo que se tarda en la recuperación de la venta al crédito. Con la salvedad que los montos para calcular este índice están indicados en los estados financieros al 31 de diciembre de 2011 y 2012. Se puede confirmar que aunque el plazo medio de cobranza no es tan alarmante, de un año para otro hay una variación negativa, debido a la falta de control de las cuentas por cobrar clientes industriales.

g) Índice de Solidez

Indica cuánto de los activos totales tiene la empresa para pagar Q1.00 de Pasivo total, este índice debe ser mayor que 1. Si en caso el índice fuera igual a 1, significaría que la empresa ya no tiene capital, y si fuera menor que 1 la empresa estaría en posición de pérdida.

$$\text{Solidez} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}} = \frac{Q77,067,365.88}{Q54,519,303.48} = Q1.41 \quad \text{2012} \quad \frac{Q71,770,214.12}{Q48,025,150.80} = Q1.49 \quad \text{2011}$$

La empresa se encuentra en una posición normal, debido a que por cada quetzal de pasivo, la empresa puede pagar Q.1.50 en el 2011 y Q.1.40 en el 2012.

h) Índices de endeudamiento

Éste es conocido como apalancamiento financiero.

		2012			2011
Endeudamiento	=	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	=	$\frac{54,519,303}{77,067,366}$	$\frac{48,025,151}{71,770,214}$
			71%		67%

Explica cómo está comprometido el activo por cada quetzal que debe, se tiene un endeudamiento del 67% y 71% en el 2011 y 2012 respectivamente, lo cual es razonable debido al préstamo que se realizó para la compra de la empresa, el rango ideal hubiera sido de 40% al 60%.

Derivado del análisis anterior, se puede decir que la situación financiera y capacidad de pago de La Distribuidora de Energía Eléctrica, referida al 31 de diciembre de 2012, es razonable.

3.2.2 Análisis de la cartera morosa

La función de cobro a los clientes industriales, aunque no se aplica en la mayoría de ocasiones, se fundamenta en realizar cortes de servicio a los 90 ó 120 días y 3 meses facturados, con sus respectivas moras, lo cual puede significar miles de quetzales, que conlleva al descontento de los clientes e irrecuperabilidad de algunas cuentas, dado que ya no pueden cubrir la obligación.

Como se puede visualizar en el balance general, las cuentas por cobrar de clientes industriales representan el 4% del total del activo

En el año 2012 la cartera de clientes industriales representa el 47% de las cuentas por cobrar, lo cual asciende a Q.9,817,431.00. El riesgo es que aumente el saldo de este rubro por malos controles, y la contingencia es que suceda más rápido si no se implementa un plan estratégico que evite esto.

Otro riesgo que la empresa afronta es el elevado índice de cuentas incobrables, debido a que los clientes industriales son los que más energía eléctrica consumen, por ejemplo en el mes de

noviembre 2012 se envió a incobrables Q.29,500.00 por no contar con una estrategia. Y el dato aunque no tan elevado promedia en unos Q.17,000.00 mensuales.

Uno de los riesgos que toda empresa quiere evitar es la pérdida de clientes, en este caso la empresa cuenta con un total de 17,000 clientes de los cuales el 13% pertenece a las cuentas de alto consumo. Anualmente se han perdido anualmente 117 clientes industriales, quienes se trasladan a otra comercializadora.

3.2.3 Aspectos fiscales

Se efectuó una evaluación del cumplimiento de las obligaciones impositivas de la empresa, con el objetivo de determinar posibles contingencias en el cálculo y presentación de los impuestos durante el período fiscal 2012. Así como la aplicación de las normas establecidas en el Código Tributario, Decreto No. 6-91 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala, con el objetivo de plantear las recomendaciones del caso.

3.2.2.1 Ley del Impuesto al Valor Agregado

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

Con el objetivo de verificar el registro adecuado de todas las operaciones se verificaron las declaraciones mensuales, los valores operados en los libros, formalidades legales de los documentos, autorizaciones y el registro contable de las operaciones del impuesto al valor agregado, de conformidad con lo establecido en los artículos 29, 30, 36, 37 y 40 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto No. 27-92 del Congreso de la República de Guatemala y los artículos 31, 32, 38, 40, y 41 del Reglamento del Impuesto al Valor Agregado contenido en Acuerdo Gubernativo 424-2006 de la Presidencia de la República de Guatemala.

Se estableció que la empresa cumplió con la presentación de las declaraciones correspondientes al período fiscal 2012, el remanente de crédito fiscal fue trasladado entre los períodos y los cálculos aritméticos efectuados, fueron exactos, motivo por el cual el saldo presentado en el balance de situación se considera razonable.

3.2.2.2 Ley del Impuesto Sobre la Renta - ISR -

La empresa en la actualidad se encuentra inscrita en el régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas del 31%, realiza pagos trimestrales de Impuesto Sobre la Renta de acuerdo con lo establecido en el artículo 38, libro I, capítulo IV del Decreto No. 10-2012, Ley de Actualización Tributaria, del Congreso de la República de Guatemala y para efectos de establecer el monto a pagar acredita el Impuesto de Solidaridad (ISO) pagado durante el año anterior.

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

3.2.2.3 Ley del Impuesto de Solidaridad - ISO -

Al efectuar la revisión se estableció que el cálculo del impuesto a pagar en el año 2012 se efectuó con base en el total de los ingresos obtenidos durante el período fiscal 2011, de conformidad con lo establecido en el artículo 2 literal c) de la ley del ISO, Decreto No. 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala.

Se verificó los pagos efectuados durante el año 2012, y que todos estuvieran por el mismo valor, con excepción de la declaración del último trimestre que se provisionó para efectos del cierre fiscal.

Durante la revisión de los impuestos se comprobó que la empresa observa las leyes

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

3.2.4 Aspectos de auditoría

3.2.4.1 Procedimientos de auditoría en las cuentas por cobrar

Según las normas internacionales de auditoría las cuales contienen los lineamientos y procedimientos reconocidos a nivel internacional para la realización de una auditoría, existen determinados pasos y procesos para mejorar la efectividad de las cuentas por cobrar.

El presente trabajo se enfocó en una parte de los estados financieros (cuentas por cobrar), es por ello que se hizo necesario observar los procedimientos que indican las Nías 500 y 505 las cuales son las siguientes:

1. Revisión de estados financieros y saldos de cada cliente.
2. Confirmación de cuentas por cobrar.
3. Fiabilidad de confirmaciones.
4. Dificultad de confirmaciones.
5. Se revisó la cobrabilidad de las cuentas por cobrar.
6. Estimaciones o incobrabilidad de cuentas por cobrar.

Las revisiones realizadas a la documentación anterior mostró la carencia de procedimientos adecuados para gestionar la cobranza de la cartera actual de la empresa.

Además se efectuó análisis de:

1. Antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar consumidores.
2. Documentos que respaldan las cuentas por cobrar consumidores.
3. Registros contables de cuentas por cobrar consumidores.
4. Procedimientos de control en las cuentas por cobrar.

3.2.4.2 Principales hallazgos determinados en la evaluación de la cuenta por cobrar clientes industriales:

En la evaluación del estudio realizado a las cuentas por cobrar, se detectó que la gerencia toma poca participación a este rubro, por lo que es necesario implementar el control interno en el mismo, debido a la materialidad que este representa en el balance de situación al 31 de diciembre de 2012.

Positivo

El jefe de departamento de Gestión de Cobro es quien autoriza los descuentos, notas de crédito y cargo realizado a los clientes.

Este aspecto es importante dentro del ambiente de control, toda vez que evita que se emitan notas de crédito y cargo para beneficiar a los clientes de manera deliberada en perjuicio de la empresa. Adicional y al aplicar este procedimiento se garantiza involucrar a todo el departamento en los procesos de cartera (cuenta por cobrar).

Con los clientes residenciales se tiene un procedimiento de generar corte a los que se tienen controlados a los 3 meses facturados, y es el jefe de departamento quien autoriza el calendario de cortes.

A través de este procedimiento, se deja sin energía eléctrica a los clientes morosos y cancela solo el 62%. Pero no se tiene en este proceso a los clientes industriales.

Negativo

La empresa no realiza integraciones por antigüedad de saldos de los clientes industriales, lo hace a nivel general, en el análisis realizado se concluyó que del saldo de cuentas por cobrar al 31 de diciembre 2012 el 47% pertenece a clientes industriales, que está constituido por el 13% del número total de 17,000 consumidores.

El contar con reportes detallados de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar clientes

industriales permitiría a la administración evaluar la implementación de políticas de cobro y/o otorgamiento de créditos, o bien, modificar las existentes. Dicho reporte muestra una visión de la calidad de la cartera y permite tomar decisiones relacionadas con aspectos de liquidez y presupuestos de flujos de fondos.

Debido a que la cartera es bastante sana a nivel general, y ha habido despreocupación en el sentido de realizar políticas de cobros más específicas para los clientes de altos consumos. Al realizarles corte de energía eléctrica se corre el riesgo de perder al cliente, debido a que en el mercado guatemalteco existen comercializadoras de servicio eléctricos, que están autorizadas para distribuir energía eléctrica a los clientes industriales.

La empresa otorga el crédito a los clientes por indicación de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica (CNEE). El crédito para los clientes es de 60 días (2 facturaciones), aunque la gerencia ordenó como política otorgar 90 días (3 facturaciones).

La empresa no verifica los límites de crédito de cada cliente, esta es una debilidad de la gerencia, ya que no tiene políticas del crédito, su mayor énfasis está en venta de energía eléctrica.

La empresa no realiza control de las cuentas de alto consumo para darles aviso de su deuda, las facturas de industria se las envían de una a dos semanas después de la toma de lectura, derivado de una mala política de emitir facturas tamaño carta para estos clientes, lo cual en conjunto con la mala organización en esta actividad, atrasa el proceso de entrega.

No dan aviso al departamento contable de la recuperación de las cuentas incobrables, debido a que las cuentas se encuentran a cero, y cuando el cliente cancela no anulan el incobrable lo que provoca que los cliente queden con saldo a favor, y no se opere de manera correcta este rubro.

Carencia de una guía de procedimientos.

La distribuidora de energía eléctrica algunas actividades las lleva de forma empírica ya que nunca se han plasmado en un documento las políticas, o elaborado un manual de procedimientos, siendo la gerencia muy celosa con la información financiera, deja el tema de control interno como algo que no está entre sus prioridades.

Poca utilización de controles que aumenta el riesgo en esta área de cuentas por cobrar clientes industriales, debido a que cuenta con personal de reciente ingreso, o que no le da importancia a su trabajo, acompañado a todo está la falta de supervisión.

Se observó que no existe una visión clara de la responsabilidad de los documentos importantes, como los convenios de pago especiales, ya que se observó que los dejan al alcance de cualquier consumidor, archivándolos hasta que se les acumula en el escritorio.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de solución

Como resultado del análisis efectuado en la Distribuidora de Energía Eléctrica, se logró establecer que se tienen deficiencias en el control y administración de las cuentas por cobrar clientes industriales, debido a que aplica políticas y procedimientos en forma verbal y por costumbre, situación que origina la aplicación del criterio personal en cada operación relacionada con cuentas por cobrar. La antigüedad de saldos se lleva a nivel general, no se detallan por separado.

En las limitaciones encontradas en el análisis efectuado, sus operaciones contables, y a través de las formas y funciones que establece el sistema, se puede observar que no se ha permitido poner en práctica otra medición, métodos y control a las cuentas, para hacer efectivos los pagos de los clientes morosos. Lo anterior no permite que el personal tenga la información actualizada y busque mecanismos, procesos y procedimientos para hacer efectivos dichos pagos pendientes en la cartera morosa.

Los elementos que integran el sistema propuesto para la recuperación de la cartera morosa, de clientes industriales, que presenta la institución a la fecha de evaluación son:

- Recopilación, integración y ordenamiento de la información de cada cliente.
- Descripción e integración de perfiles, funciones y responsabilidades del equipo de cobro.
- Diseño y elaboración de las herramientas, registros y controles administrativos, para la elaboración del trabajo de campo y de gabinete, en el departamento de Gestión de Cobro.
- Implementación de reportes semanales, mensuales, trimestrales y anuales de la recuperación de la cartera morosa cliente industriales, con el objeto de reportar la mejora en éste rubro.

Con la recuperación de la cartera la empresa puede lograr el pago de deudas pendientes, esto a través de la propuesta presentada, mejora en las responsabilidades del equipo de cobro y ayuda a dar opciones de formas de pago a los clientes. Esto amplía para la distribuidora de energía eléctrica su mercado e ingresos.

4.1.1 Recopilación, integración y ordenamiento de información

Con el propósito de conocer la integración de la cartera morosa actual y sus futuros movimientos y recuperación, es necesario implementar el desglose de las cuentas por cobrar clientes industriales, del análisis de deuda extraído del sistema, el cual se visualiza en formato Excel para su fácil manipulación, anexo No.3. En el mismo se deberá de colocar los montos adeudados a la fecha, así como la fecha de lectura.

Así mismo, deberá de alimentarse mensualmente, sobre la base de los reportes presentados por el equipo de cobro, con las facturas de servicios emitidas, con fecha de emisión, número de facturas y registros de la recuperación del cobro, con fechas de recuperación, montos, acumulados de saldos vencidos y porcentaje de la cartera recuperada.

Cuadro No. 7
Integración recuperación de la cartera, cuentas por cobrar
Clientes industriales
Cifras expresadas en Quetzales

Fecha: _____

No. De cliente	No. De factura emitida	Fecha emisión facturación	Cantidad de meses facturados	Fecha recuperación	Monto recuperado	% DE RECUPERACION

En la propuesta de solución que se presentará a Gerencia Comercial, se espera que a través de una decisión administrativa, estratégica y táctica, se apruebe la reestructuración del departamento de gestión de cobro y plasmar políticas adecuadas para las cuentas por cobrar clientes industriales, se busca cumplir los siguientes propósitos:

4.1.1.1 Herramientas y procedimientos efectivos de pago

La ejecución del trabajo se puede hacer efectiva y concreta en el momento en que se designe un equipo de cobro para el manejo de la cuenta morosa de clientes industriales, con la finalidad de cumplir los objetivos de diagnosticar y actualizar las cuentas por cobrar de alto consumo, así como su estado efectivo y concreto.

Con el desglose de las cuentas por cobrar industriales se puede trabajar en el establecimiento de las metas y objetivos cuantificados de recuperación de las cuentas y del capital hacia la empresa. Establecido el camino, es necesario determinar con claridad las formas, herramientas, registros, controles y acciones para activar el proceso de recuperación. De tal manera es necesario proceder con las acciones siguientes:

a. Asignación de un equipo de cobro específico en la cuenta morosa clientes industriales.

Actualmente el departamento de Gestión de Cobro de la institución está integrado por 20 personas, el jefe del departamento, cuatro asistentes de cuenta corriente y quince asistentes de atención al cliente. Estas personas quienes reciben las quejas de los pagos realizados por los clientes no rebajados o no registrados dentro de su cuenta, o cliente que desean convenios de pago y pagos parciales. Todos están dedicados a la recuperación de los clientes residenciales, pero no hay delegación de funciones para la recuperación de clientes industriales, por lo anterior es necesaria la asignación de atribuciones a 3 personas para la coordinación de la recuperación de los clientes industriales con apoyo de la Unidad de corte y reposición.

Dentro de las principales funciones del equipo de cobro clientes industriales están: dedicarse en específico al cobro personalizado con los clientes que no pueden cancelar toda la deuda, los cuales componen la cartera con morosidad y cumplir con metas de recuperación mensual para avanzar con dichos cobros. Es necesario tomar en cuenta que el perfil o características que deben de cumplir las personas que integran dicho equipo son:

- Diligencia
- Poder de negociación
- Persistencia

- Buenas relaciones interpersonales

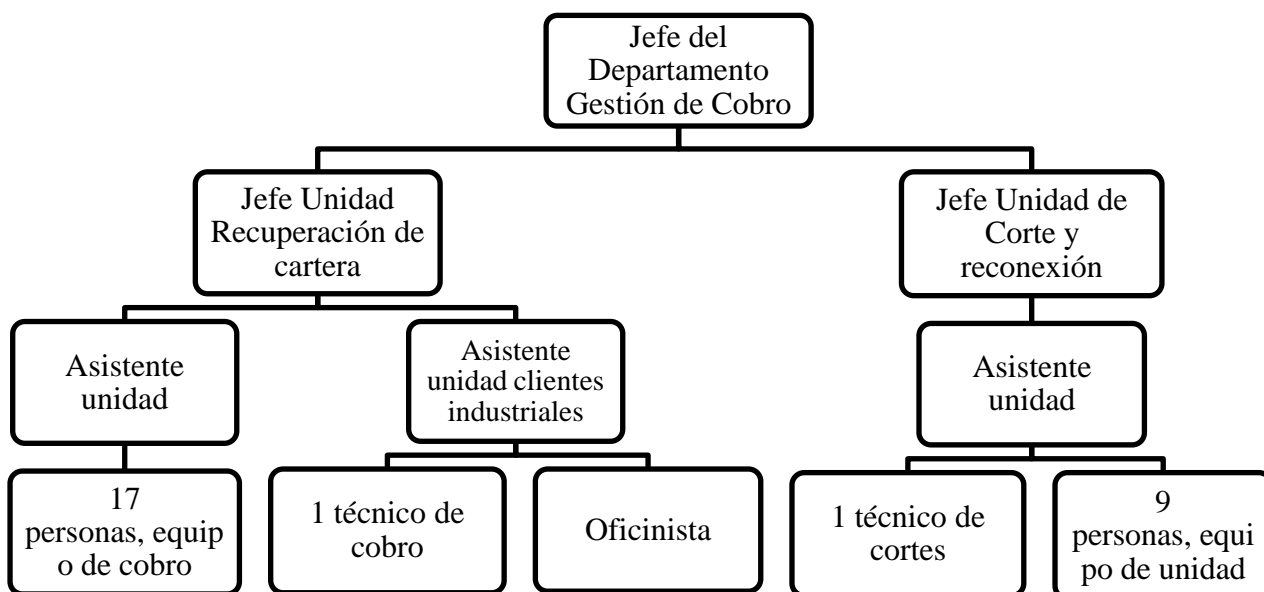
Lo anterior conlleva a la actualización del registro y control de las cuentas por cobrar de clientes de alto consumo en el sistema, lo cual se podrá extraer automáticamente de la transacción ya existente para luego enviarlo en el formato Excel que el sistema mismo extrae, según anexo No.3 y anexo No.4 que presenta la situación de la cartera por cobrar completa y se dividirá a los clientes industriales, lo cual permitirá tener información actualizada y ordenada que ayudara a establecer las metas en tiempo y dinero en el trabajo de recuperación.

Dentro del trabajo interno, se debe reestructurar el departamento de gestión de cobro; para ello, se propone lo siguiente:

b. Organigrama del departamento

Se propone la asignación de la tarea a una persona de la unidad de recuperación, para la emisión y control de la cartera morosa de clientes industriales, la misma debe tener experiencia y ser especializada en el ramo. Tendrá la coordinación de personal del departamento de Gestión de Cobro, al tomar en consideración el porcentaje de cuentas pendientes de cobro que compone la cartera morosa clientes industriales, también es necesario colocar dentro del proceso del departamento a un técnico para el cobro personalizado de la misma, esto hace que el departamento integrado según se muestra en la gráfica No. 4. El técnico se le pagará contra resultados, por ser un trabajo extraordinario que está dispuesto a realizar.

Gráfica No. 4
Organigrama propuesto Departamento Gestión de Cobro
Distribuidora de Energía Eléctrica



Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.2 Actualización y establecimiento de metas concretas en la recuperación de la cartera.

Dentro de este proceso se propone cumplir con las acciones que se han presentado, que mejorara el manejo de las cuentas por cobrar clientes industriales y no permita que este rubro se incremente con el paso del tiempo. Entre las metas establecidas están:

- Estructuración del equipo de cobro clientes industriales
- Recuperar la cartera de clientes industriales en un 80% antes del corte.
- Reducir los cortes de cliente industriales
- Recuperación de la cartera incobrable

Por lo cual es necesario realizar lo siguiente:

a. Asignación de un técnico para realizar visitas domiciliarias.

Dentro de las atribuciones de la persona encargada del puesto de asistente para atender a los clientes industriales, se debe implementar el servicio de una atención más personalizada a los consumidores, en especial a los que integran la cartera morosa de los clientes de alto consumo energético. En conjunto con el asistente de cuenta morosa y técnico de unidad, estas personas deben coordinar visitas a los mismos para obtener información actualizada y poder darle seguimiento a los cobros, ya que éste ha sido en algún momento uno de los factores que no permite enviar procesos automáticos de recordatorio al cliente.

b. Acciones de recuperación de cartera

La atribución de la unidad del equipo de cobro es mantener actualizada la información de los clientes industriales en la base de datos del sistema de computo que se utiliza, como mejora al control interno de la cartera de cobro, con la finalidad de poder darle continuidad en todo momento a los saldos presentados en la cartera y que no se vuelvan de alta morosidad.

Con la información actualizada de los clientes industriales, se pueden conocer los casos concretos, las circunstancias de cada cuenta y las posibilidades reales de hacer efectivo los cobros, lo que permite establecer y cuantificar las metas requeridas por la administración de la entidad. Con eso se logra el segundo propósito; establecer metas y objetivos concretos de recuperación de las cuentas, que en su momento permita hacer proyecciones.

Una vez conocido cada uno de los casos en concreto, se puede determinar un porcentaje entre el 5% al 15% de descuento para las cuentas denominadas como incobrables, y convenios o pagos parciales para los que tienen deudas elevadas de los clientes industriales, de esta forma mostrar atractivo para los consumidores el pago de la deuda pendiente con la distribuidora de energía eléctrica. Los planes de pago pueden ir de 3, 6, 9 y hasta 12 meses sin el cobro de moras o intereses, con dichas acciones se espera que los clientes se interesen en el pago de la deuda.

Luego de buscar y tener el contacto con los clientes industriales y tratar de realizar estas negociaciones, al momento de no encontrar una respuesta positiva de los mismos, se les notificará por medio de un correo electrónico y una visita al inmueble, del corte de energía eléctrica, dando un plazo de 7 días para que puedan acercarse a cualquier agencia de la distribuidora y poder cancelar. Con este procedimiento se pretende lograr un 90% de efectividad en la cancelación de las deudas. Si aun así no cancelan, después del corte se darán 30 días antes de retirar el servicio de energía eléctrica y dar de baja en el sistema al cliente, con lo cual tendrá que tramitar un servicio nuevo si lo necesita y cancelar la deuda. La unidad de Recuperación de Cartera decide si traslada la deuda a otra cuenta al mismo nombre, pero si no hay otra cuenta se trasladará con gestores de cobro. Si el saldo es representativo, pasa al departamento legal de la institución, quien toma las acciones legales para la recuperación de la deuda, dando un plazo de 30 días para que puedan tener comunicación con el departamento de cuenta corriente y poder llegar a un acuerdo antes de proceder en las instancias correspondientes.

En la ruta de cobro que realizará el técnico, se le asignará también el cobro de cartera incobrable de saldos mayores a Q.2,000.00 para la gestión respectiva.

Desde luego todo este proceso debe contar con un sistema que ayude y colabore a generar las acciones específicas con efectividad y eficiencia, esto a través de herramientas administrativas que concreten los procesos. Para ello se pretende o proyecta aprobar las siguientes acciones:

- Aviso de cobro, por medio de mensaje a los encargados de pago de las empresas o correo electrónico, y en caso que no cancelen se les programará visita a los clientes industriales por parte del técnico de unidad.
- Negociación con el cliente en el caso de no poder cancelar toda la deuda y registro del pago.
- Definición del proceso y procedimientos en el cobro de la cuenta corriente de clientes industriales.
- Aviso inmediato al departamento contable, de los pagos que realiza la cartera incobrable, para que los mismos no se queden como saldo a favor dentro del estado de cuenta del cliente.

4.1.1.3 Acciones concretas de atención directa hacia las cuentas morosas clientes industriales

Todas estas herramientas deben facilitar los procedimientos y procesos de los clientes industriales que se encuentran morosos, pero también debe ayudar a la empresa para que el cobro sea efectivo, concreto y eficaz. El propósito fundamental es la recuperación del capital que permita efectuar nuevos proyectos en la empresa. Sobre todo hacer que el movimiento del capital tenga un flujo mejor y se logre la recuperación de las cuentas morosas.

4.1.2 Descripción e integración de perfiles, funciones y responsabilidades del equipo de cobro

El equipo de cobro debe integrarse con personal técnico profesional que asuma sus funciones desde la visión integradora del manejo de la cuenta morosa, con las siguientes competencias:

- Actitud: confianza, compromiso, respeto, dominio propio
- Habilidades: Manejo de programas, controles y registros contables.
- Aptitudes: Diligencia, poder de negociación y persistencia.
- Valores: Voluntad de servicio, honestidad, tolerancia, responsabilidad, eficiencia.

Como parte de la integración del equipo de cobro de clientes industriales, formado en el Departamento de Gestión de Cobro, es necesario integrar y evaluar a las personas que conformarán dicho equipo y como parte de los procesos que se deben de cumplir dentro de la institución, se encuentra la integración a los expedientes de los subalternos, funciones que desempeñarán y actividades a su cargo.

4.1.3 Diseño y elaboración de las herramientas, registros y controles

Adicionalmente a la información que se extraerá del sistema a formato Excel para emitir los informes del movimiento y recuperación de la cartera morosa de clientes industriales, es necesario también realizar la implementación de matrices informativas, con el fin de comunicar a la gerencia y junta directiva el estatus de la cartera total y cartera morosa específicamente. Así mismo se propone como herramientas de apoyo la actualización de registros y controles contables que ayuden y faciliten la integración de la cartera para que el equipo de cobro pueda realizar su

trabajo de campo y visitas de recaudación respectiva, se incluye en dichas herramientas el cobro por moras que por regulación de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica (CNEE) debe ser del 1.06% sobre saldo.

Ésta deberá de ser la base informativa para la elaboración de informes presentados a los jefes de área, dirección financiera, gerencia general, junta directiva, así como el departamento jurídico que pueda apoyar en algunos casos en donde sea necesario y se requiera de la intervención de los mismos.

4.1.4 Implementación de reportes

Las matrices informativas serán los reportes que deben reflejar el resultado trabajado por el equipo de cobro de clientes industriales, con el apoyo del personal administrativo y operativo que incluya datos básicos para la toma de decisiones, entre los que deben figurar, el monto de la deuda, lo abonado, la fecha, documento soporte y porcentaje de avance, tiempo de pago, descuentos, ampliaciones, y otros. La característica de los informes debe ser en dos sentidos; uno para integrar la información de cada cliente al conjunto de cuentas morosas, y el otro en el ámbito ejecutivo para tomar en cuenta el porcentaje de avance de recuperación de la cuenta morosa siempre clientes industriales, tiempo de cancelación y beneficios adicionales. Informes que deben presentarse de forma electrónica de manera quincenal, mensual, trimestral, semestral y anual.

- Otras propuestas de solución
- Aspectos Financieros

Documentos por cobrar

Dentro de los análisis realizado a los estados financieros presentados por la institución, también se pudo observar que el rubro de cuentas por cobrar clientes industriales no ha tenido variación significativa, pero los clientes si han aumentado en 1.5% anual en los últimos dos períodos impositivos revisados, por lo que se recomienda a la gerencia, implementar el cobro de la cartera de cuentas morosas clientes industriales, ya que según la naturaleza de las cuentas por cobrar no deben de exceder más de un año, 12 meses calendario, dentro de los estados financieros.

Estos también constituyen una medida para que la institución haga efectiva la recuperación de las cuentas por cobrar clientes industriales e influya de forma positiva en sus flujos de efectivo, que en la actualidad se ven afectados por la falta de recuperación de los mismos. Se recomienda a la gerencia revisar el control de las cuentas por cobrar, el cual se extraerá de sistema de cómputo, que deberá de ser revisado en las reuniones programadas para el equipo de cobro clientes industriales.

Provisión de cuentas incobrables

La provisión de cuentas incobrables se realiza de forma adecuada al calcular el máximo que permite la ley del 3% sobre el saldo de cuentas por cobrar, que se encuentra ajustado de manera correcta.

- Controles internos

Creación de expedientes detallados de los clientes físicos y virtuales

Como parte complementaria de la propuesta principal presentada en el presente proyecto, está también la integración de expedientes de cada uno de los clientes industriales de muy alto consumo, tanto los ya existentes como los nuevos que se adhieran a los servicios que la institución presta. El resto se llevará un histórico virtual debido a la cantidad de clientes con que cuenta la distribuidora.

Cada expediente debe de contener como requisitos mínimos la siguiente documentación:

- a) Solicitud de instalación y servicio
- b) Fotocopia completa de DPI del representante legal
- c) Nombramiento del representante legal
- d) Referencias crediticias
- e) Referencias bancarias
- f) Depósito en garantía igual a 2 veces el consumo calculado de la energía que contratará, pero a los que el consumo sea muy elevado se les solicitará fianzas.

4.1.5 Ventajas de la propuesta

- Adecuada segregación de funciones, mejor definición de puesto, asignación específica del personal que supervisa y verifica los resultados y la generación de información confiable, con aumento de la confianza en el control interno.
- Los movimientos en las cuentas por cobrar clientes industriales se registran apropiadamente.
- Confirmar que la compañía cuenta con el soporte adecuado para las cuentas por cobrar.
- Recuperación de la cartera morosa sin cortar la energía eléctrica al cliente.

Además es adecuado que la administración realice evaluaciones periódicas con el objetivo de reducir riesgos a su mínima expresión para descentralizar las funciones que se concentren en una sola persona conforme el desarrollo de la entidad.

4.1.6 Inducción y capacitación

Todo el personal involucrado en este proyecto, debe ser capacitado con el nuevo proceso de recuperación de cartera clientes industriales, por la persona que realizó la propuesta, para presentar un criterio uniforme para la toma de decisiones. Se programo una reunión quincenal para evaluar y garantizar que los criterios sigan siendo funcionales.

4.2 Avance de implementación

Las pruebas de implementación de la propuesta de las políticas y procedimientos de las cuentas por cobrar clientes industriales, iniciaron en octubre 2013 sobre el 25% de las cuentas morosas de clientes industriales para comprobar su efectividad, luego en noviembre 2013 se implemento al 80% de las cuentas. Con la aceptación y autorización del proyecto por parte de la jefatura del departamento de Gestión de Cobro, ya se trabajo realizándolo a toda capacidad en diciembre 2013, adjuntando a dicha propuesta el manual de políticas y procedimientos de las cuentas por cobrar clientes industriales.

El proyecto se llevará a cabo al considerar los siguientes aspectos:

4.2.1 El Tiempo

La investigación se realizó de julio a noviembre del 2013, tiempo que permitió realizar la evaluación del área crítica y proponer e implementar la solución al problema planteado.

4.2.2 Recurso humano

Se cuenta con la participación del personal que integra el equipo de cuentas por cobrar clientes industriales y el jefe del departamento, así como del jefe del departamento legal. Esto con el fin de capacitarlos a todos dentro de los procesos que corresponden al momento de realizar el cobro adecuado de las cuentas y cumplir con el proceso ya establecido. Así mismo el conocimiento a una persona del área contable para que esté enterado de la nueva forma de trabajar para la recuperación de la cartera.

4.2.3 Recurso financiero

Los costos en que se debe incurrir para poder realizar la propuesta en el presente proyecto al tomar en cuenta solo la contratación de una persona que realice la coordinación de las tareas asciende a Q.6,000.00 mensuales.

El proceso de contratación es burocrático, por lo que dicha actividad estará a cargo por el momento, del asistente de la unidad de Recuperación de Cartera. Las tareas no saturarán al personal ya existente debido a una reorganización de trabajos.

4.2.4 Recursos físicos

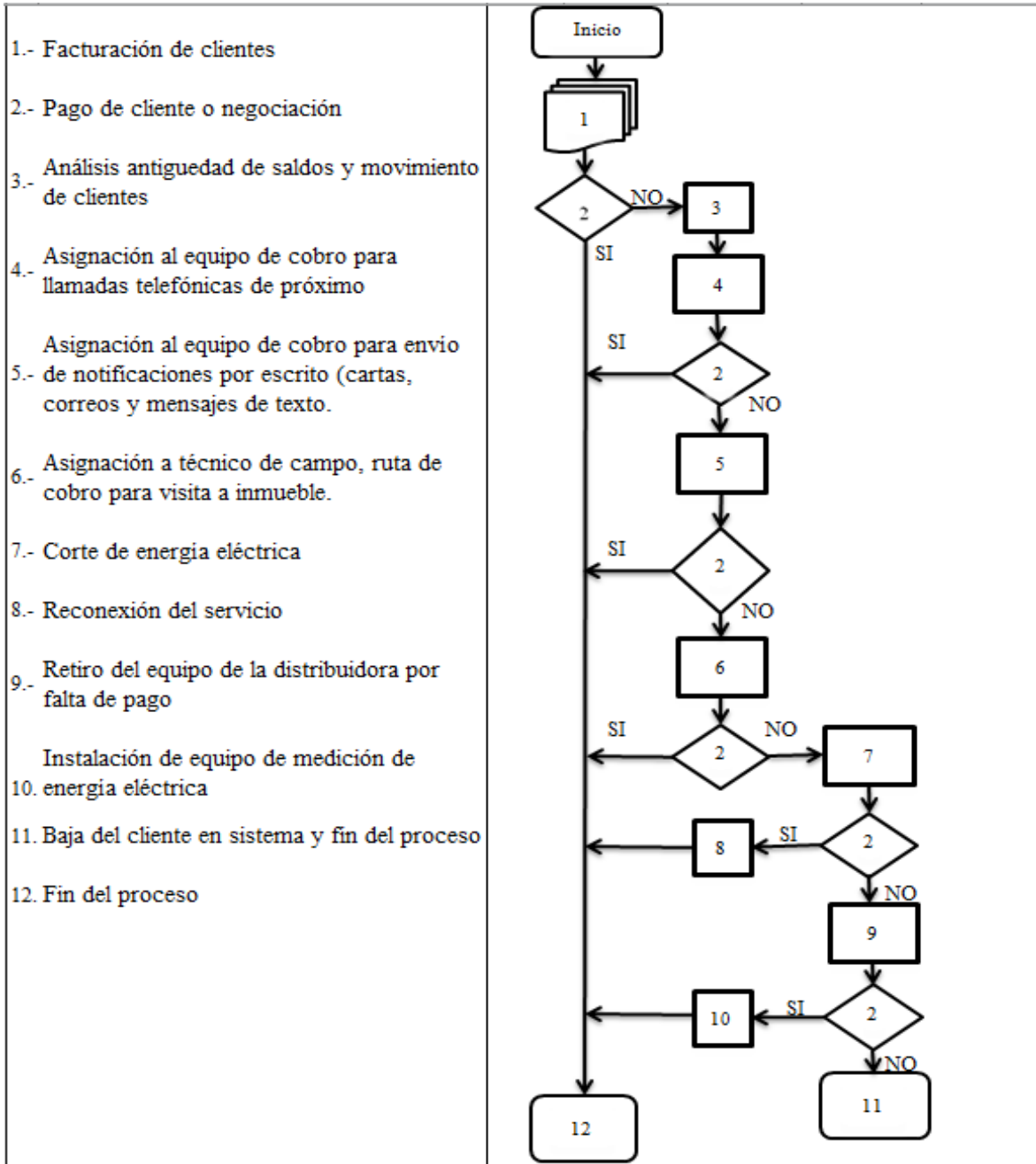
La institución no necesita adquirir equipo de cómputo y mobiliario adecuado debido a que hay sin uso dentro del departamento, sólo debe invertir en la contratación de una persona para la coordinación del equipo de cobro e implementar la propuesta de recuperación de cartera planteada, las tareas no recargarán al personal.

- Producto a entregar: Manual de políticas y procedimientos de las cuentas por cobrar clientes industriales

El manual de normas y procedimientos para el rubro de cuentas por cobrar, hoy en día, es una herramienta muy valiosa para la administración. En tal sentido que sin dicho manual, no se podrá lograr la estandarización de los procesos para el rubro de cuentas por cobrar.

Luego de realizado el trabajo de campo y documental, se propone a la compañía en estudio, la implementación de un “Manual de políticas y políticas de las cuentas por cobrar clientes industriales”. Se adjunta un flujograma de la propuesta.

Gráfica No. 3
Flujograma
Distribuidora de Energía Eléctrica
Procedimiento propuesto recuperación cuentas por cobrar clientes industriales



Fuente: Elaboración propia.

**Manual de políticas y procedimientos de las cuentas por
cobrar clientes industriales**

Distribuidora de Energía Eléctrica	Fecha	30 de noviembre de 2013		
	Página	2	De	16

INTRODUCCIÓN

El presente manual es un documento elaborado en forma sistemática e indica las actividades a cumplirse por los trabajadores del departamento de Gestión de cobro y encargados de administrar las cuentas por cobrar clientes industriales, quienes tendrán estrecha relación con los usuarios de la empresa con el fin que se mantengan solventes en sus pagos.

Este documento contiene los procedimientos básicos y políticas de cobranzas para registrar los ingresos a la empresa.

Elaboro:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

Distribuidora de Energía Eléctrica	Fecha	30 de noviembre de 2013		
	Página	3	De	16

OBJETIVOS

El principal objetivo que se logrará con la implementación del manual es:

Establecer los lineamientos metodológicos para el manejo de las cuentas por cobrar clientes industriales de la empresa. Este constituye un instrumento idóneo para suministrar información de los procedimientos involucrados, en el registro y control de dichas cuentas que se generan al facturarles a los clientes, y que centralizan su cobro en el área de cuentas por cobrar.

Elaboro:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

Distribuidora de Energía Eléctrica	Fecha	30 de noviembre de 2013		
	Página	4	De	16

Para efectuar el procedimiento de cobro la empresa debe contar con una persona designada para coordinar dicha función y un sistema establecido que toma en consideración las siguientes políticas y procedimientos:

1. Control de vencimiento de créditos
 - Análisis por antigüedad de saldos
 - Análisis detallado del movimiento del cliente

2. Llamadas telefónicas a cliente de alto consumo
 - De próximo vencimiento
 - De cobros

3. Notificaciones por escrito
 - Envío de cartas de cobro
 - Envío de mensajes de texto a celular
 - Envío de correos electrónicos

4. Visitas de cobro a clientes
 - Recordatorio del vencimiento en forma verbal
 - Entrevista con el encargado de pagos
 - Entrevista con el funcionario que autoriza los pagos

Elaboro:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

Distribuidora de Energía Eléctrica	Fecha	30 de noviembre de 2013		
	Página	5	De	16

<p>5. Corte de energía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corte • Retiro equipo de medición <p>6. Negociación de pagos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sugerir al cliente el pago parcial • Planteamiento de un plan o convenio de pago <p>7. Procedimiento judicial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traslado de cuenta a despacho de abogados <p>8. Generalidades de crédito a los clientes industriales</p> <p>1. Control de vencimiento de créditos</p> <p>Revisión periódica de vencimiento de créditos, a cargo del asistente de la unidad de recuperación de cartera, se extraerá un archivo Excel del sistema el cual contendrá el detalle de los clientes industriales que tengan 1 o más meses deuda. Esta información se utilizará para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión semanal de vencimientos • Informes detallados sobre vencimientos <p>Análisis de la cartera por antigüedad de saldos, a cargo del asistente de la unidad de recuperación de cartera, el cual tendrá como fin tomar en cuenta todos aquellos clientes que tienen un 2 mes facturado para iniciar la gestión de cobro, se hará un control para reportar a la</p>
--

Elaboro:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

Distribuidora de Energía Eléctrica	Fecha	30 de noviembre de 2013		
	Página	6	De	16

la jefatura del departamento de Gestión de Cobro:

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

2. Llamada telefónica de satisfacción del cliente

Esta llamada debe hacerse con el fin de indagar sobre la satisfacción del servicio al cliente en el proceso de facturación y recordatorio de la acumulación de deuda. Este procedimiento se hará de la siguiente manera a los clientes industriales:

- Se tomarán los clientes según calendario de lecturas, que fueron leídos la semana inmediata anterior, la política de llamadas se les aplicará a los clientes que posean los datos necesarios en sistema (números telefónicos) y se realizará a los que posean 2 meses facturados.
- Habrá colaboración de las unidades de corte y reconexión, y recuperación de cartera para realizar las llamadas, se tomaran el número total de clientes de esa semana y se le repartirán a los empleados, las llamadas se controlaran con el documento de Anexo 2.
- Luego se llevará control de los clientes industriales que cancelen, para descartar los que paguen y enviar al procedimiento de la siguiente política a los que continúen morosos.

3. Notificaciones por escrito

En esta política de cobro se encuentran varios procedimientos a efectuar, se describirán del menos efectivo al más efectivo. Se aplicará este procedimiento a los clientes con 2 o más meses facturados:

Elaboro:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

Distribuidora de Energía Eléctrica	Fecha	30 de noviembre de 2013		
	Página	7	De	16

- Envío de cartas de cobro, estas cartas se enviarán con mensajería a los clientes que no tengan ningún dato para su localización a distancia, vía celular o correo electrónico. Se imprimirán todos los lunes por la mañana para enviarlos desde ese mismo día a la ruta de entrega de las mismas.
- Envío de mensajes de texto a celular, se hará programación del envío de mensaje a los clientes que continúen con saldo moroso. Se enviará este proceso los días martes, el cual estará a cargo de un oficinista quien ingresará los datos de los clientes industriales que tengan 2 o más meses deuda, para su envío automático de recordatorio de saldo y proximidad de corte. (Ver anexo No. 5)
- Envío de correos electrónicos, se realizará una programación los días miércoles para el envío de correos a los clientes que cuenten con este dato en el sistema. Luego de ser programados, el programa los enviará en forma automática el día jueves a las 06:00 am., se incluirá el aviso de corte y la factura. (Ver anexo No. 5)

Al final como medida de control se verificará la recepción de los recordatorios, en el caso de envío de cartas sería la firma de recibido por parte del cliente, y con los mensajes y correos electrónicos se confirmará con el programa con el que se enviaron.

Elaboro:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

Distribuidora de Energía Eléctrica	Fecha	30 de noviembre de 2013		
	Página	8	De	16

4. Visitas de cobro a clientes

Se realizará visita a los clientes morosos, asignar a una persona que visitará los inmuebles, todo programado conforme al calendario y rutas de lectura. Se les entregará de nuevo la factura como recordatorio, con la fecha de corte de energía eléctrica impresa. Aquí mismo se hablará con el encargado de pago, o funcionarios a cargo, para que cancelen la deuda, si no realiza pago total o parcial de la deuda se enviará a corte.

Si un cliente considerado como incobrable se acerca a cancelar lo adeudado, si no está en disponibilidad de cancelar la deuda total, se le ofrecerá un descuento del 5 al 15% de lo adeudado.

5. Visita por corte de energía

Luego de la visita de cobro, si el cliente no cancelara la deuda, se realizará el corte de energía eléctrica, para lo cual se le entregará al cliente una boleta, en la cual indica el proceso a seguir en caso no cancela la deuda más el valor de la reconexión (Ver anexo No. 6)

Retiro equipo de medición

Al transcurrir el tiempo estipulado en la boleta que se le dejó al cliente (ver párrafo anterior). Se procederá a efectuar el retiro del equipo que le proporcionaba energía eléctrica al cliente, para lo cual se le entregará al cliente una boleta de Requerimiento de cobro. (Ver anexo No.7)

Se verificará si las boletas de requerimiento de cobro fueron firmadas por el consumidor, o encargado de la cuenta.

Elaboro:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

Distribuidora de Energía Eléctrica	Fecha	30 de noviembre de 2013		
	Página	9	De	16

6. Negociación de pagos

En cualquiera de las etapas anteriores, si el cliente no puede cancelar la totalidad de la deuda, se le sugerirá acercarse a oficinas de la distribuidora de energía eléctrica para realizar cualquiera de las siguientes opciones:

- Pago parcial, el cual constituye el abono a un mes, sin responsabilizar al cliente de cancelar lo que adeuda. Este pago no protegerá de corte al cliente, si en dado caso acumula deuda.
- Convenio de pago, con este documento se le responsabiliza al cliente de pagos sucesivos e iguales, por la cantidad de meses que se le autoricen. Adicional a esto tendrá que cancelar la facturación mensual que el cliente consumo en los meses del convenio. Este documento protegerá de corte al cliente, peso si en algún momento no cumple con lo convenido, el sistema le desactivará la protección, siempre bajo el control del oficinista a cargo.

7. Proceso judicial

Si el monto adeudado por el cliente es considerablemente alto, este deberá ser iniciado por el abogado de la empresa o el despacho que se encargará del cobro de la cartera morosa después de haber agotado el cobro administrativo. El abogado realizará lo siguiente:

- Llamadas de cobro del abogado, realizará al número telefónico que el cliente tenga registrado en el sistema.
- Documentación del proceso judicial, simultáneamente se realizará la documentación legal para el cobro respectivo.

Elaboro:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

Distribuidora de Energía Eléctrica	Fecha	30 de noviembre de 2013		
	Página	10	De	16

Informe periódico sobre el proceso judicial

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

8. Generalidades de crédito a los clientes industriales

Dentro de las políticas de crédito, es conveniente que se implemente un método de evaluación para que todos los créditos lleven el mismo criterio.

- Límite de crédito, el cual será de 3 meses deuda que le provocará el corte de energía eléctrica, y se enviarán avisos preventivos desde que le facturen al cliente el segundo mes.
- Condiciones de pago, se establecerá con el cliente a través de debito automático, pago en los bancos en línea, o por medio de cheque en las instituciones bancarias del país.
- Convenio de pago, en caso el cliente no pueda cancelar la deuda se acercará a la empresa ofreciéndole pago mensuales iguales hasta por un máximo de 6 meses, en conjunto debe cancelar la facturación mensual del consumo de energía eléctrica.
- Pagos parciales, en dado caso el cliente no pueda pagar la deuda, se le recibirá el pago de una parte de la misma, se advierte que dicho pago no lo protegerá de corte, solo es un abono a cuenta.

Elaboro:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

Distribuidora de Energía Eléctrica	Fecha	30 de noviembre de 2013		
	Página	11	De	16

- Cheques rechazados, se enviará un aviso al cliente del rechazo del pago por parte de los bancos para que agilice su pago y evitar el corte.
- Registros, se llevara un record de cada cliente
- Cuando contraten servicio nuevo los clientes, se solicitará un depósito en garantía igual a 2 veces el consumo calculado de la energía que contratará. Pero si el consumo es muy elevado se les solicitará fianza.

Para las generalidades del cobro oportuno de las cuentas por cobrar clientes industriales, se establece el siguiente conjunto de procedimientos que será de aplicación general para todos los clientes:

- Toda cuenta después del primer día del mes de no recibir el pago respectivo, se considerará vencida así lo indica el contrato que firmaron ambas partes.
- El encargado de la recuperación de la cartera de clientes será de cobros también, y deberá estar en contacto con los clientes.
- A los 5 días de atraso en el pago, después de la 2da. y 3ra. facturación, se le dará un informe a la jefatura del departamento de Gestión de Cobro para que autorice si el cobro se hace por medio de visita al cliente.
- Si el saldo tiene 60 días de atraso, la persona encargada visitará al cliente para avisarle del corte de energía eléctrica en caso no cancele la deuda.

Elaboro:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

Distribuidora de Energía Eléctrica	Fecha	30 de noviembre de 2013		
	Página	12	De	16

Instrucciones para el uso del manual

El manual es de aplicación general para la realización de negocios de servicios al crédito y debe observarse para las cuentas por cobrar clientes industriales.

El manual debe analizarse y actualizarse cada seis meses por el Jefe del departamento de Gestión de Cobro y el jefe de la unidad de Recuperación de cartera, quienes deben realizar una evaluación de los cambios o nuevas modalidades de la empresa, aplicar nuevas políticas y procedimientos según las necesidades de la misma y tomar en consideración las sugerencias y observaciones que se emiten por los diferentes funcionarios de todas las áreas relacionadas.

Los departamentos y unidades que intervendrán en este procedimiento serán las siguientes:

Departamento de Gestión de cobro.

- Unidad de recuperación de cartera.
- Unidad de corte y reconexión.

Departamento financiero

Departamento jurídico

Los documentos que se utilizarán son:

Facturas.

Liquidaciones de cobros.

Tablas de amortización

Estados de cuenta.

Elaboro:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

Distribuidora de Energía Eléctrica	Fecha	30 de noviembre de 2013		
	Página	13	De	16

Los reportes que se generarán en el proceso serán:

Reporte semanal de cobro (Ver Anexo No. 3)

Reporte mensual de cobro (Ver Anexo No. 4)

Medidas de control

Para salvaguardar esta parte del activo corriente y para el máximo aprovechamiento de los recursos económicos de la empresa, se establecen las siguientes medidas:

- Controlar en forma constante y adecuada, que se cumplan las normas y términos de crédito y las políticas de cobranza.
- Controlar que toda la documentación de soporte de las cuentas por cobrar clientes industriales sea confiable.
- Controlar que se cumpla la correcta segregación de funciones.
- Mantenerse alerta para prevenir el manejo de cuentas morosas.
- Realizar las consultas que sean necesarias en las páginas de Internet que se dediquen al control del riesgo crediticio, para mantenerse actualizados.
- Velar porque se revise y ajuste cada año el monto de la reserva para cuentas incobrables que debe ser el 3% del saldo total de las cuentas por cobrar, según lo indica el artículo 21, inciso 20, tercer párrafo del Decreto No. 10-2012, Ley de Actualización Tributaria Libro I, del Congreso de la República de Guatemala.

Elaboro:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

Distribuidora de Energía Eléctrica	Fecha	30 de noviembre de 2013		
	Página	14	De	16

Funciones y responsabilidades para el control y manejo de la cartera de clientes

Asistente de cuentas por cobrar clientes industriales

El asistente de cuentas por cobrar clientes industriales debe tener experiencia en el control y manejo de la cartera de clientes, bajo su responsabilidad estarán sólo las funciones relacionadas con el control y manejo de las cuentas por cobrar clientes industriales, demostrar que es efectivo, eficiente y oportuno y bajo ninguna circunstancia, podrá manejar efectivo. Tendrá bajo su responsabilidad las funciones siguientes:

- Verificación del registro correcto en el sistema de cuentas por cobrar clientes industriales.
- Custodia del expediente físico de los clientes, los cuales se resguardarán en un lugar adecuado ubicado en el edificio central de la distribuidora de energía eléctrica.
- Revisar en forma periódica la documentación de soporte de las cuentas por cobrar clientes industriales.
- Velar porque se cumpla la correcta segregación de funciones, en las actividades a llevarse a cabo para la recuperación de cartera, para no cargar a los trabajadores en sus atribuciones.
- Cuidar que los empleados que se relacionan con el control y manejo de cartera, lo realicen de manera adecuada y conforme a los controles y políticas que se han presentado en el presente manual.
- Verificar que se le de seguimiento al cobro de saldos que se encuentren atrasados, para evitar el manejo posterior de cuentas incobrables.

Elaboro:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

Distribuidora de Energía Eléctrica	Fecha	30 de noviembre de 2013		
	Página	15	De	16

- Estar en comunicación con el contador para:
 - a. Verificar que la reserva para cuentas incobrables esté de acuerdo con lo que establece la ley, siendo esto un efecto fiscal.
 - b. Verificar que la existencia de deudores incobrables se operen en la contabilidad.

Oficinista encargado de cobros

Es el empleado encargado de apoyar la función de cobranza y sus actividades serán:

- Asegurarse que la entrega de facturas sea efectiva a todos los clientes cada semana, por medio de un muestreo se realizaran llamadas telefónicas.
- Programar en el sistema el envío de correos electrónicos automáticos a todos los clientes que estén en atraso de pago. Esto se realizará al utilizar el reporte de análisis de deuda, los cuales se ingresaran en un proceso especial que enviará correo miércoles y jueves.
- Asignar ruta de cobro al técnico designado para realizar el cobro visitando a los clientes.

Revisar el reporte emitido por el sistema, donde se refleja las cuentas que pagaron y las que estén en atraso, se espera una recuperación con los correos enviados.

- Al final de la jornada, dejar programado los procesos de análisis deuda en el software con el que se cuenta para verificar los saldos.
- Entregar la correspondencia necesaria para la correcta realización de la función de cobranza.

Elaboro:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

Distribuidora de Energía Eléctrica	Fecha	30 de noviembre de 2013		
	Página	16	De	16

Registro de cuentas incobrables

Al final de cada período contable se debe estimar el importe de las cuentas incobrables para obtener una cifra razonable que aparecerá en el estado de resultados. Cuando algunas cuentas de clientes adquieran carácter de dudosas o incobrables, se deben disminuir para que los saldos de clientes estén acorde al que se presenta en los estados financieros. El importe del estado de situación financiera se ajusta al utilizar la cuenta de estimación de cuentas incobrables, de naturaleza acreedora, este proceso es necesario para cumplir con el registro del gasto deducible que permite el Decreto No. 10-2012, Ley de Actualización Tributaria, libro I del Congreso de la República de Guatemala. La NIIF para Pymes permite esta reserva sin porcentaje límite, pero los gastos se deben registrar en el período.

Elaboro:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

Cronograma de trabajo

Título de la investigación: Implementación de políticas y procedimientos para el manejo de cuentas por cobrar a clientes industriales

Institución: Distribuidora de Energía Eléctrica

Responsable: Manuel Esau Andrade Alvarez

No.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	2013																							
		Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Contacto con los directivos de la empresa	■																							
2	Observación directa, entrevistas y cuestionarios al personal	■	■	■																					
3	Realizar el análisis en el área crítica				■	■																			
4	Revisión y evaluación de documentación					■	■	■	■	■															
5	Revisión de procedimientos en la empresa									■	■	■													
6	Análisis financiera y fiscal en la empresa												■	■	■	■									
7	Diseño de procedimientos de control														■	■	■								
8	Elaboración de informe Final																■	■	■	■					
9	Entrega de informe Final																					■			

Conclusiones

1. El proceso de cambio en el manejo de cuentas morosas en su conjunto, no se pueden desvincular de las políticas públicas y del plan estratégico en el área de distribución de energía eléctrica. En este ámbito debe contemplarse los aspectos sociales, (área urbana y rural), políticos-económico (empresarios y trabajadores) y culturales.
2. El escaso desarrollo en el control interno y administrativo de las cuentas por cobrar a clientes industriales, ha provocado falta de información detallada, verificable, confiable y oportuna para la toma de decisiones.
3. Se comprobó que no existen políticas y procedimientos escritos para el manejo y control de cuentas por cobrar clientes industriales. Esta situación se convierte en una de las principales causas para no contar con información confiable y oportuna, para establecer acciones para la recuperación de los créditos de una manera eficiente.
4. Es necesario que la distribuidora cuente con una guía o instrumento práctico que contenga los pasos generales necesarios para fortalecer el control interno y obtener el mayor provecho a las herramientas tecnológicas que posee.

Recomendaciones

1. Todo el proceso de implementación de la propuesta de cambio, transformación o modificación del manejo de la cuenta morosa, debe contemplar los aspectos legales establecidos actualmente, tanto en la parte administrativa y financiera como en la operativa. Debe además, establecer con claridad los procesos y pasos a seguir, para lograr una aprobación integral, que contemple las políticas públicas de las áreas económica, social, política y ética-moral.
2. Desarrollar políticas y procedimientos para el control de las cuentas por cobrar a clientes industriales, para contar con información detallada y oportuna para la toma de decisiones de este tipo de rubro.
3. Cumplir con la implementación políticas y procedimientos por escrito a las cuentas por cobrar clientes industriales, las cuales tendrán como objetivos establecer los lineamientos que se aplicarán a las cuentas de alto consumo energético. Con seguimiento de la jefatura de la unidad de recuperación de cartera.
4. Implementar el manual de procedimientos y políticas de cuentas por cobrar clientes industriales para fortalecer el control interno y así evitar seguir perdiendo clientes, así también establecer con la gerencia los recursos necesarios y además incluir en las decisiones la relación interinstitucional con el sistema bancario, para que estos últimos sepan que a los clientes de alto consumo se le extenderán documentos especiales de pago.

Referencias bibliográficas

1. Arens, A.A., Elder, J.R. y Beasley, M.S.(2007). *Auditoría, un enfoque integral*. México: Prentice Hall Hispanoamericano.
2. Chillida, C. (2003). *Análisis e interpretación de balances*. Tomo I. Ediciones de la biblioteca. Universidad Central de Venezuela. Venezuela.
3. Congreso de la República de Guatemala (1991) Código Tributario (Decreto No. 6-91).
4. Congreso de la República de Guatemala (1992) Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto No. 27-92) y su respectivo reglamento (Acuerdo gubernativo No. 424-2006).
5. Congreso de la República de Guatemala (2008) Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto No. 73-2008).
6. Congreso de la República de Guatemala (2012) Ley de Actualización Tributaria, Libro I (Decreto No. 10-2012) y su respectivo reglamento (Acuerdo gubernativo No. 213-2013).
7. Congreso de la República de Guatemala, Ley General de Electricidad (Decreto No. 93-96), Diario de Centro América del 21 de diciembre de 1996.
8. Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Decreto No. 295).
9. Consejo de la Federación Internacional de Contadores (IFAC). —Normas Internacionales de Auditoría. — Año 2007.
10. Gitman, L. (2003). Principios de administración financiera. México. Pearson educación.

11. Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFS).
12. Redondo, A. (2004). Curso práctico de contabilidad general y superior. Tomo I. Tercera edición. Corporación Marca. Venezuela.
13. Resolución 55-2009 de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, Diario de Centro América del 2 de abril del 2008.
14. Theodore Mock y Jerry L. Turner (2001). Evaluación y Juicio del auditor en Relación con el Control Interno Contable. 4ta. edición. Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.

Anexos

Anexo No. 1

Matriz FODA

A continuación se presenta la matriz que se formó derivado del estudio efectuado en la distribuidora de energía eléctrica

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">- Única empresa distribuidora de energía eléctrica para el cliente minoristas.- Suficiente recurso económico- Estructura organizacional adecuada.	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">- Deficiencia en la comunicación interna de políticas.- Burocracia en la contratación de personal nuevo.- Alta rotación de persona por salarios poco competitivos.- Mantenimiento correctivo de los equipos.- Políticas verbales, no por escrito.- No se cuenta con políticas y procedimientos definidos por escrito, en el área de cuentas por cobrar clientes industriales.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">- Expansión continúa por ser un servicio de primera necesidad- Oportunidad de ampliarse como empresa generadora de energía eléctrica.	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">- Intereses políticos para conformar de nuevo la empresa como estatal.- Clientes industriales de alto consumo, que no cancelan la deuda.

Anexo No. 2

Verificación de saldo de la cuenta por cobrar

Distribuidora de Energía Eléctrica
Formulario de Control de llamadas a clientes

Llamada de confirmación de saldo	Observación
No. De contrato: _____ Fecha: _____ Hora: _____	

Llamada de confirmación de saldo	Observación
No. De contrato: _____ Fecha: _____ Hora: _____	

Llamada de confirmación de saldo	Observación
No. De contrato: _____ Fecha: _____ Hora: _____	

Llamada de confirmación de saldo	Observación
No. De contrato: _____ Fecha: _____ Hora: _____	

Llamada de confirmación de saldo	Observación
No. De contrato: _____ Fecha: _____ Hora: _____	

Llamada de confirmación de saldo	Observación
No. De contrato: _____ Fecha: _____ Hora: _____	

Llamada de confirmación de saldo	Observación
No. De contrato: _____ Fecha: _____ Hora: _____	

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 3

Cartera morosa clientes industriales

Distribuidora de Energía Eléctrica
Reporte de cartera morosa

Mes: _____

No. DE CLIENTE	FECHA DOCUMENTO	FECHA DE VENCIMIENTO	MESES DEUDA	SALDO	% DE RECUPERACION

Elaborado por:

Revisado por:

Anexo No. 4

Reporte sistema comercial partidas abiertas							
Descripción \ Días	30	60	90	180	365	> DE 366	Total
Deudores Particulares							0.00
Deudores Industriales							0.00
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
.							
.							
.							
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

Anexo No. 5

Formato Correo electrónico

Guatemala miércoles, __ de _____ de 2013.

Estimado Cliente: _____

Cordialmente le saludamos, y por este medio deseamos hacer de su conocimiento que en su cuenta con correlativo No. _____ y contador No. _____, se emitirá orden de corte debido a la acumulación de deuda, por lo que adjunto le enviamos copia de su factura para que pueda realizar el pago correspondiente, evitando así la suspensión del servicio.

En caso de duda respecto a su saldo, por favor contactar a Distribuidora de Energía Eléctrica al teléfono 2277-7777.

Sin otro asunto en particular a tratar, me suscribo de usted.

Atentamente,

Departamento Gestión de Cobro

Mensaje de texto

De DEESA: Su cuenta correlativo _____ y contador _____ con deuda de Q.0,000.00, tiene orden de corte para el __/__/____. Dudas al 2277-7777.

Anexo No. 6

AVISO DE CORTE

Estimado cliente:

Contador No. _____

Por medio de la presente le comunicamos que el día de hoy ____ de _____ de 20____ le hemos visitado para suspender el servicio eléctrico. Le informamos que cuando se suspende el servicio por falta de pago, se actualiza la garantía de pago, de acuerdo a lo que autoriza el Artículo 94 “Garantía de Pago” del Reglamento de la Ley General de Electricidad.

Además es importante informarle que dentro de las políticas de Distribuidora de Energía Eléctrica está indicado que si la deuda existente y la reconexión no son canceladas en el período de un mes a partir del día de hoy, Distribuidora de Energía Eléctrica se reserva el derecho de realizar el retiro definitivo del servicio y recogerá el equipo de medición y demás accesorios de su propiedad, se aplicará el depósito de garantía de suministro existente para cubrir en forma parcial o total el saldo pendiente y se rescindirá el contrato existente.

En caso de que su servicio sea rescindido, para requerirlo nuevamente deberá presentar todos los requisitos vigentes de un nuevo contrato y pagar la garantía de suministro correspondiente. En caso de duda con gusto le atenderemos en Teleservicio: 2777-777.

Atentamente,

Departamento de Gestión de Cobro

NOTA

Para que la distribuidora pueda informarle sobre temas importantes y de interés sobre su servicio eléctrico, favor de actualizar sus datos de correo electrónico, número de teléfono domiciliar y celular en una agencia de atención al cliente o al mismo número de Teleservicio: 2777-777.

Anexo No. 7

REQUERIMIENTO DE COBRO

Guatemala, _____ de 2013.

Señor (Sra) (Srita)
Nombre
Dirección

Estimado Cliente:

Por este medio le informamos que el día de hoy estamos retirando su contador No. _____, debido al incumplimiento de pago de las facturaciones mensuales de su servicio de Energía Eléctrica, que se identifica con el Contrato Correlativo No. _____, el cual al día de hoy presenta un saldo de Q _____. Este monto podrá incrementarse por cargos moratorios y facturación final al momento rescindir el contrato.

Le agradecemos solventar esta deuda a la mayor brevedad, para evitar inconvenientes en su record crediticio, ya que Distribuidora de Energía Eléctrica es una referencia comercial.

En caso de duda o de requerir más información, le agradecemos contactar a nuestro Teleservicio al 2777-7777, disponible las 24 horas del día y los 365 días del año.

Atentamente,

Departamento de Gestión de Cobro

DATOS RECEPCIÓN DE LA NOTIFICACIÓN

NOMBRE		
FECHA Y HORA	CLIENTE SE NEGÓ A FIRMAR	<input type="checkbox"/>
FIRMA	TELÉFONO:	