

**El aseguramiento de los recursos y el pago puntual de las  
cuentas por pagar**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Gloria Estela Burrión Chicol

Lic. José Francisco Prado Chávez (Asesor)

Licda. Marisol Arroyo Carrillo (Revisor)

Guatemala, agosto de 2014



**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

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

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

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

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

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

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**  
Vice Decano

**M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**  
Coordinadora

**Terna examinadora que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida**

**M. Sc. Elio Núñez Aguilar**  
Examinador

**Licda. Karla de Sigüenza**  
Examinador

**Lic. Olga Alicia Torres**  
Examinador

**Lic. José Francisco Prado Chávez**  
Asesor

**Lic. Marisol Arroyo Carrillo**  
Revisor



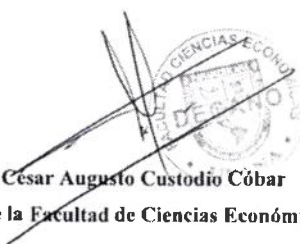
**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.0033-2014-ACA-**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 14 JULIO DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado José Francisco Prado Chávez, tutor y licenciada Marisol Arroyo Carrillo, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “EL ASEGURAMIENTO DE LOS RECURSOS Y EL PAGO PUNTUAL DE LAS CUENTAS POR PAGAR”. Presentada por la estudiante Gloria Estela Burrión Chicol, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01047 de fecha 14 de junio del 2,014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



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

Guatemala, 02 de Mayo del año 2,014

Licenciado  
César Custodio  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Ciudad


Licenciado Custodio

He procedido a revisar el trabajo de Tesis del Plan ACA, Licenciatura en Administración de Empresas, Práctica Empresarial Dirigida -PED- titulado: **"El Aseguramiento de los Recursos y el Pago Puntual de las Cuentas por Pagar"**, elaborado por la estudiante: **Gloria Estela Burrión Chicol**.

En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarle que el mismo se realizó conforme a los reglamentos internos de esta Universidad y que, en mi opinión cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana, por tal razón, apruebo el trabajo con una nota final de: Ochenta y Cinco (85) puntos, y emito sobre el mismo: **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme.

Atentamente,



Lic. J. Francisco Prado Ch.  
Colegiado No. 273

Licda. Marisol Arroyo Carrillo  
Administradora de Empresas  
Colegiado Activo No. 10,728

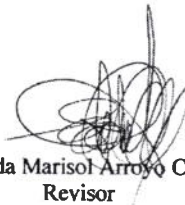
Guatemala, 30 de mayo de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida -PED- con el tema **“EL ASEGURAMIENTO DE LOS RECURSOS Y EL PAGO PUNTUAL DE LAS CUENTAS POR PAGAR”**, presentado por el estudiante: **Gloria Estela Burrión Chicol**, previo a optar al grado Académico de **“LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Marisol Arroyo Carrillo  
Revisor



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 953.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Gloria Estela Burrión Chicol con número de carné 201302582, aprobó con 87 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico - ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día catorce de junio del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los ocho días del mes de julio del año dos mil catorce.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico



  
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General



Claudia Pineda  
cc. Archivo.

## **Dedicatoria**

**A Dios:**

**Quien me ha acompañado en todo momento y quien hoy me ha dado la victoria, para Él se la honra.**

**A mi amado esposo:**

**Por su amor, paciencia y apoyo incondicional para alcanzar este triunfo.**

**A mis padres:**

**A quienes llevo en mi corazón y en mis pensamientos, por su amor, por su ejemplo de trabajo y honradez, por sus sabios consejos.**

**A mi familia:**

**Quienes me brindaron su apoyo incondicional.**

**A mis amigos:**

**Por su amistad y solidaridad en los momentos de prueba y de alegría.**

**A la universidad:**

**Por su enseñanza y por ser parte fundamental en mi desarrollo profesional.**



## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Reseña histórica	1
1.1.2 Estudios previos	3
1.1.3 Situación actual	4
1.1.4 Estructura organizacional	5
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Marco teórico	10
Proceso contable	10
Sistema de cuentas por pagar	11
Ciclo de operación	11
Crédito comercial	13
Administración de las cuentas por pagar	13
Controles internos	14
Diagrama de ciclo de las cuentas por pagar	15
Matriz de tiempo	15
Análisis de la antigüedad de las cuentas por pagar	16
Establecimiento de políticas internas	16
Presupuesto	16
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Planteamiento del problema	18
3.2 Objetivos de la práctica realizada	19
3.2.1 Objetivo general	19
3.2.2 Objetivos específicos	19
3.3 Alcances y límites de la investigación	20
3.4 Metodología aplicada a la práctica	20

3.4.1	Sujetos	20
3.4.2	Instrumento	21
3.4.3	Procedimientos	22
<b>Capítulo 4</b>		
4.1	Presentación de resultados	24
4.1.1	Resultados de la entrevista	24
4.1.2	Resultados de la guía de observación	29
4.1.3	Resultados de la ficha de registro de cheques emitidos	30
<b>Capítulo 5</b>		
5.1	Análisis e interpretación de resultados	33
5.2	Sistema de cuentas por pagar	33
5.3	Administración de las cuentas por pagar	35
5.4	Rotación de las cuentas por pagar	35
5.5	Presupuesto	36
5.6	Ciclo de conversión de efectivo	37
<b>Conclusiones</b>		38
<b>Propuesta de mejora</b>		39
Introducción		40
Justificación		41
Objetivos		41
1.	Proceso de liquidación de las cuentas por pagar	42
1.1	Ingresos y egresos de efectivo	42
1.2	Programación de pagos	43
1.2.1	Rotación de las cuentas por cobrar	43
2.	Administración de las cuentas por pagar	46
2.1	Reorganización de actividades	46
2.1.1	Descriptor de puestos: Encargado de pago proveedores	48
2.1.2	Compensaciones salariales	51
2.1.3	Proceso de pago de proveedores	51
2.1.4	Base de datos de proveedores	54

2.1.5	Rotación de la cuentas por pagar	55
3.	Sistema electrónico de pago a proveedores	58
3.1.1	Definición	58
3.1.2	Ventajas	58
3.1.3	Sistema de seguridad	59
3.1.4	Generación de lotes	59
3.1.5	Riesgos	59
3.1.6	La validación de las cuentas de proveedores	60
3.1.7	Características	60
3.1.8	Habilitación de la opción GuateACH	61
3.1.9	Funcionamiento	61
3.1.10	Horario de procesamiento de transacciones	62
3.1.11	Bancos afiliados	64
3.2	Relaciones comerciales con los proveedores	64
3.2.1	Definiciones	64
3.2.2	Políticas del proveedor	65
3.2.3	Políticas internas Sevigua	65
3.2.4	Políticas internas de uso y manejo de caja chica	68
3.3	Mejoras obtenidas con la implementación de la propuesta	70
3.4	Evaluación de la implementación de la propuesta	71
3.5	Controles internos para la supervisión del proceso	72
3.6	Presupuesto para la implementación	73
3.6.1	Retorno de la inversión	73
3.7	Cronograma de la implementación	74
	<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>75</b>
	<b>Anexos</b>	<b>91</b>

## **Figuras**

Fig. No. 1 Estructura organizacional de Sevigua	5
Fig. No. 2 Gráfica del ciclo de conversión de efectivo en una empresa	42
Fig. No. 3 Organigrama actual de Sevigua	47
Fig. No. 4 Organigrama modificado de Sevigua	47
Fig. No. 5 Flujograma del proceso actual de liquidación de cuentas por pagar	52
Fig. No. 6 Flujograma del nuevo proceso de liquidación de cuentas por pagar	53
Fig. No. 7 Base de datos por proveedor	54
Fig. No. 8 Proceso de débito en cuentas del Banco Z	60
Fig. No. 9 Proceso de crédito en cuentas del Banco Z	61
Fig. No.10 Gráfica de las transacciones a través de la banca electrónica	62
Fig. No.11 Horario de procesamiento de transacciones aplicadas en el mismo día	63
Fig. No.12 Horario de procesamiento de transacciones aplicadas al siguiente día	63

## **Tablas**

<b>Tabla No.1 Análisis FODA de Sevigua</b>	<b>8</b>
<b>Tabla No.2 Matriz de sentido, guía de entrevista, proceso de registro de documentos en el sistema contable</b>	<b>25</b>
<b>Tabla No. 3 Matriz de sentido, guía de entrevista, proceso de emisión de cheques</b>	<b>26</b>
<b>Tabla No. 4 Matriz de sentido, guía de entrevista, proceso de programación de pagos</b>	<b>27</b>
<b>Tabla No. 5 Matriz de sentido, proceso de liquidación de las cuentas por pagar</b>	<b>28</b>
<b>Tabla No. 6 Matriz de sentido, guía de observación, proceso de ingreso de facturas al sistema de contable y emisión de cheques</b>	<b>29</b>
<b>Tabla No. 7 Tabla de resultados, ficha de control de tiempos de los cheques emitidos</b>	<b>30</b>
<b>Tabla No.8Característica de los clientes</b>	<b>44</b>
<b>Tabla No.9Programación de pago a proveedores</b>	<b>45</b>
<b>Tabla No.10 Programación de pago a proveedores</b>	<b>70</b>

## Resumen

El presente documento constituye el informe de la Práctica Empresarial Dirigida – (PED), El aseguramiento de los recursos y el pago puntual de las cuentas por pagar.

El tema de investigación se centra en el proceso de liquidación de las cuentas por pagar de una empresa de seguridad privada, legalmente establecida, con operaciones a nivel nacional, que por razones de confidencialidad de la información se le denominará Seguridad y Vigilancia Guatemalteca, S.A- Sevigua. Esta es una empresa que se dedica a la prestación servicios de seguridad física y a la distribución de equipo de seguridad electrónica.

El capítulo 1, hace referencia a todo lo relacionado con la reseña histórica de la empresa, que va desde el inicio de sus operaciones hasta la situación actual por la que atraviesa, se presenta gráficamente la estructura jerárquica que rige en ella, también hace mención de estudios previos que tratan el mismo tema. Se realizó un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, el cual ayudó en el planteamiento del problema.

El marco teórico se desarrolló en el capítulo 2, en el cual se presentaron varios temas que se relacionan directamente con las cuentas por pagar, tales como: procesos contables, administración de cuentas por pagar, políticas internas, presupuestos, etc. Este capítulo es la base bibliografía para justificar el objetivo de la investigación.

El planteamiento del problema y los objetivos de la investigación, se basaron en el análisis Foda de la empresa; se definió el alcance y límites de la investigación, así como la metodología que se aplicó, todo esto se analizó en el capítulo 3. Se diseñaron los instrumentos que se utilizaron en la recopilación de la información, entre ellos se pueden mencionar: guía de entrevista, de observación y ficha de control de cheques emitidos.

Los hallazgos encontrados en el trabajo de campo son detallados en el capítulo 4, la información se utilizó para justificar y sustentar los objetivos de la investigación.

El proceso de liquidación de cuentas por pagar de la empresa en mención es realizado por tres (3) personas, las cuales fueron objeto de estudio. Los resultados se plasmaron en matrices de sentido para facilitar la comprensión y el análisis.

El análisis de los resultados de la investigación figura en el capítulo 5. Los hallazgos del trabajo de campo justifican y dan respuesta a cada uno de los objetivos establecidos.

La propuesta de mejora se concretiza en el capítulo 6, se hace mención de como deberá implementarse para realizarse con éxito, así como los recursos que serán necesarios para su desarrollo, en este caso la propuesta gira en torno a la creación de un nuevo puesto de trabajo, encargado de pago de proveedores, basándose en la reestructuración de las actividades laborales del encargado de la emisión de cheques.

El objetivo fundamental es la unificación de las actividades que se ejecutan en el proceso de liquidación de cuentas por pagar, así como la implementación de un sistema electrónico de pagos, a través de GuateACH.

## Introducción

La demanda de seguridad a nivel nacional va en constante aumento y el gobierno como tal no ha logrado satisfacerla, generando con ello una oportunidad para todas aquellas empresas que se dedican a la prestación de servicios de seguridad privada.

En el mercado se encuentra una gran cantidad de empresas que ofrecen este tipo de servicios, por lo que la competencia es dura y solo las mejores son las que logran sobresalir y permanecer en el mercado

Para ser una empresa que satisfaga las exigencias del mercado, esta debe contar con el mejor personal, el mejor equipo, la tecnología más moderna, etc. y para ello deberá invertir gran cantidad de recursos.

Los proveedores son una forma muy sencilla de obtener una fuente de financiamiento a corto plazo. Ellos son quienes suministran los productos y los servicios necesarios para la realización normal de las actividades de la empresa.

Esta fuente de financiamiento que permite que los recursos financieros existentes puedan ser utilizados en otras transacciones u operaciones en beneficio de la empresa.

Dada la importancia que tienen las relaciones comerciales con los proveedores, es necesaria una eficiente administración de las cuentas por pagar, cuyo objetivo primordial sea la búsqueda de relaciones armoniosas a largo plazo, a través del cumplimiento puntual de las obligaciones adquiridas.

En respuesta a la necesidad de la ejecución de un proceso integral para la liquidación de cuentas por pagar surge la propuesta de la creación de un nuevo puesto de trabajo y la implementación de



un sistema electrónico de pagos, que busca optimizar los recursos de ambas empresas y disminuir el periodo de pago.

La propuesta gira en torno a un cambio en la estructura organizacional e implica la implementación de un nuevo proceso, ya que el que actualmente se ejecuta está poniendo en riesgo las relaciones comerciales con los proveedores, lo cual podría provocar a mediano o largo plazo la pérdida de tan valiosa fuente de financiamiento.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

### 1.1.1 Reseña histórica

Sevigua, es una empresa que se dedica a la prestación servicios de seguridad privada, inició operaciones en marzo del año 2000.

La experiencia y el amplio conocimiento en la disciplina militar y así como en otras ramas relacionadas con la seguridad de las personas y sus bienes, permitió que sus fundadores fusionaran sus habilidades y capacidades para llevar a cabo el proyecto de donde surgió la empresa.

Al inicio de sus operaciones prestaban únicamente los servicios de seguridad uniformada, pero conforme fue pasando el tiempo y las exigencias del mercado se hacían cada vez mayores, así como el surgimiento de nuevas empresas, por lo que se vio en la necesidad de cambiar su estrategia, la cual venía funcionando con éxito hasta ese entonces.

La implementación de la nueva estrategia, consistía en la especialización en todo lo relacionado al ramo de la seguridad privada y la diversificación de productos y servicios, permitiendo con ello que su mercado objetivo se ampliara.

Entre los nuevos productos y servicios que prestan en la actualidad se pueden mencionar: seguridad física (uniformados y seguridad ejecutiva), seguridad electrónica (circuito cerrado de TV, sistema de posicionamiento global GPS), consultoría y asesoría (de seguridad física, legal, informática y contable), investigación privada y pruebas poligráficas.

La cartera de clientes está integrada por un selecto número de empresas de prestigio nacional e internacional, que exigen el cumplimiento de estándares de calidad en la prestación de dicho servicio, así como el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

La satisfacción de los clientes se ha observado a través del tiempo, mostrándolo en la preferencia y fidelidad por Sevigua.

El mayor compromiso con el mercado, es brindar soluciones efectivas de alto nivel en materia de seguridad, que garanticen al máximo la satisfacción de las necesidades de quienes la prefieren, esto lo ha logrado a través del recurso humano que está conformado por un equipo de profesionales altamente calificados, cada uno de ellos expertos en sus áreas.

Los clientes externos no son el único interés de la empresa, sino que también vela por el desarrollo personal y laboral de sus colaboradores. En el año 2011 implementó un programa de educación a distancia, que beneficia a los colaboradores que por alguna razón no lograron culminar sus estudios académicos en los niveles de educación básica y diversificado.

Este programa ha sido especialmente diseñado para que todos los colaboradores que deseen continuar con sus estudios lo puedan realizar, sin afectar su jornada laboral.

Este programa se llama a distancia ya que opera con un horario abierto y que se adecua al ritmo del trabajador – estudiante, está avalado por el Ministerio de Educación de Guatemala.

En el año 2012 egresó la primera promoción de Bachilleres en Ciencias y Letras de este programa.

Este programa ofrece grandes oportunidades, tanto al colaborador como a la empresa, ya que se obtienen personas más capacitadas y éstas a la vez la posibilidad de hacer carrera profesional dentro de la empresa.

### 1.1.2 Estudios previos

El estudio de los controles internos de una empresa es un tema que requiere de gran habilidad de observancia y análisis, para lograr establecer las debilidades y fortalezas en los procesos.

A este tema se suma la importancia de la planificación de las actividades, así como de la asignación de los recursos necesarios para su ejecución.

Uno de los procesos internos que reciben un menor grado de atención son las cuentas por pagar, la falta de atención a este rubro puede traer consecuencias desfavorables para la empresa, tales como el deterioro en las relaciones comerciales, la cancelación de créditos concedidos por los proveedores, reducción del plazo crédito, retiro de proveedores y otros más.

La importancia de la existencia de los controles internos dentro de una empresa fue desarrollada en la tesis de Alvarado Villatoro (2004) titulada El Control Interno en una empresa comercial. Alvarado Villatoro enfatiza la necesidad de la existencia de controles, ya que estos aportan un grado de seguridad en las operaciones o actividades que realiza la empresa.

En la tesis titulada Procedimientos de Auditoría en el Área de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar de una Empresa Farmacéutica de Meza Cortés (2005) trata sobre la importancia que tienen las cuentas por pagar, así como de la necesidad de ellas como una fuente de financiamiento a corto plazo para las empresas. Las cuentas por pagar es un rubro que debe estar en constante revisión para evitar el asiento de deudas ficticias o la falta de registro de alguno de los compromisos adquiridos.

La tesis de García Pineda (2009) titulada Auditoría Operacional en el Área de Inventarios, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar de una Empresa Fabricante y Comercializadora de Cordones Textiles, hace mención de algunos procedimientos de auditoría aplicables a las cuentas por pagar con el fin de examinar los procedimientos efectuados por la empresa durante todo el proceso de compra, que va desde la solicitud de cotizaciones hasta el pago de las obligaciones,

con la finalidad de formular las observaciones de dicho proceso, así como las recomendaciones del caso.

### 1.1.3 Situación actual

Sevigua es una empresa formalmente establecida que desarrolla sus actividades dentro del marco de la ley y con valores éticos.

Comprometida con sus colaboradores y clientes, busca constantemente ofrecer nuevas y mejores alternativas de solución en el campo de la seguridad, como puede observarse en la filosofía que guía a la empresa.

#### Misión

Brindar al cliente soluciones efectivas de alto nivel en materia de seguridad, dedicando un equipo de profesionales a garantizar al máximo la satisfacción plena de necesidades.

#### Visión

Ser una empresa con cobertura nacional e internacional, innovadora y dinámica, identificada en el mercado como empresa líder en el campo de la seguridad privada.

#### Valores

El equipo de trabajo está formado por personas dispuestas a promover, respetar y actuar conforme a los valores éticos y morales, que garanticen la más alta calidad profesional y de servicio en beneficio de los clientes.

Nuestro compromiso es trabajar con: ética, disciplina, excelencia, lealtad, responsabilidad, honestidad, eficiencia y eficacia.

### 1.1.4 Estructura organizacional

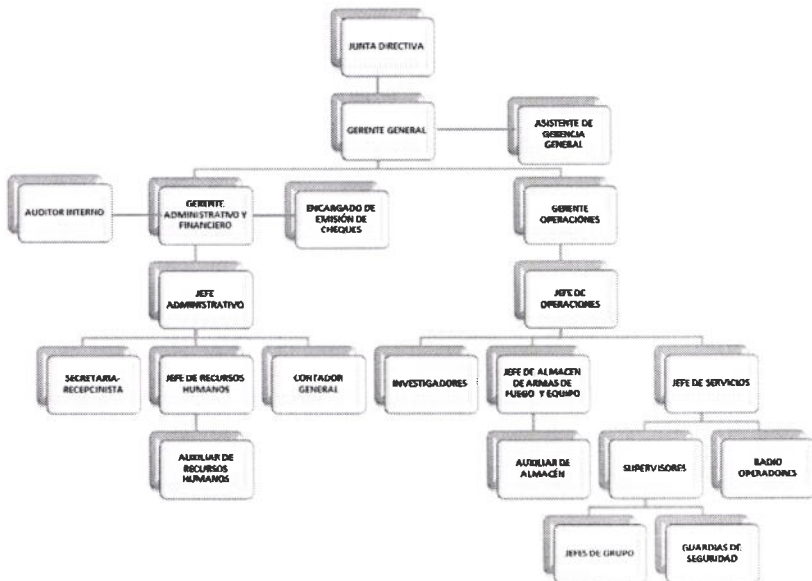
La empresa está conformada por un equipo de profesionales que desarrollan sus actividades en beneficio del crecimiento, fortalecimiento y desarrollo de la empresa, de los colaboradores y de los clientes.

Todos los colaboradores forman parte importante de la empresa y se encuentran íntimamente relacionados con la misión.

A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa.

Ilustración No. 1

Figura No. 1 Estructura organizacional de la empresa Seguridad y Vigilancia Guatemalteca



Fuente: Sevigua, agosto 2013

El proceso que conlleva el registro y la administración de cuentas por pagar es de forma descentralizada, es decir, realizado por varias personas, quienes se encargan de realizar el proceso, que va desde la cotización o presupuesto hasta el pago de dichas cuentas.

En la actualidad se cuentan con varios proveedores y cada uno de ellos establece sus políticas de crédito, plazos que van desde los ocho hasta los treinta días crédito.

En el registro y administración de las cuentas por pagar se encuentran involucradas tres personas, de diferentes departamentos, cada una de ellas obedeciendo a las necesidades de sus departamentos, por ejemplo, contabilidad se encarga de la gestión del pago de impuestos, cuotas del seguro social y cualquier otro gasto relacionado con sus actividades.

La descentralización de la administración de cuentas por pagar genera cierto grado de incertidumbre entre los proveedores, ya que desconocen quién es el encargado de gestionar el pago de las facturas o comprobantes emitidos, provocando malestar en ellos.

Sumado a dicho malestar, podemos mencionar el desgaste en la imagen y confianza no solo de la empresa, sino para todo el gremio de empresas de seguridad privada, las cuales cuenta con la fama de ser malos clientes.

Algunas empresas proveedoras, previo autorizar la solicitud de crédito, realizan la verificación del record crediticio del solicitante y la actividad a la que se dedican. Si se trata de una empresa de seguridad privada rechazan dicha solicitud, afectando con ello a las empresas que necesitan este tipo de fuente de financiamiento.

La demanda por los servicios de seguridad privada ha ido en aumento en los últimos años, esto debido al acelerado crecimiento del índice de violencia que se registra en Guatemala.

El incremento de la demanda obliga a las empresas de seguridad a modernizarse y tecnificarse, por lo que se ven en la necesidad de realizar grandes inversiones para la adquisición de equipo, conduciéndolas a la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento.

El estudio de la situación actual de la empresa se realizó a través de una herramienta de análisis llamada Foda, que permite conocer aspectos internos (debilidades y fortalezas) y aspectos externos (amenazas y oportunidades) que les afectan:



## Ilustración No. 2

Tabla 1: Análisis FODA de la empresa Seguridad y Vigilancia Guatemalteca

	Positivas	Negativas
<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado en crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueva legislación, decreto 52-2010 Ley que regula los servicios de seguridad privada.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimiento de nuevas empresas de seguridad privada.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos sustitutos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento anual al salario mínimo.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos índices de rotación de personal operativo (cambio de estación-clima).</li> </ul>
	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
<b>Factores Internos controlables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes de reconocido prestigio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de planes estratégicos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca y prestigio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de mejores controles internos en el manejo de las cuentas por pagar.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencia en el área financiera.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia y conocimiento en el área de la seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiencia en la asignación presupuestaria para el pago de obligaciones a corto plazo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios adicionales sin costo para el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de una programación adecuada para el pago de obligaciones.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalización del recurso humano.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores oportunidades laborales para los empleados.</li> </ul>	

Fuente: diseño propio, agosto 2013

La prestación de servicios de seguridad privada es un mercado en crecimiento y de acuerdo los registros de la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada–DIGESSP, la primera empresa que se estableció en Guatemala fue en el año de 1962 y para el año 2014 se encuentran registradas 148 empresas con un total 46 mil guardias contratados, según datos obtenidos de la página de dicha entidad, [www.digessp.gob.gt](http://www.digessp.gob.gt)

El cumplimiento en el pago de obligaciones es vital para la empresa, para mantener relaciones comerciales sólidas y duraderas con todos sus proveedores.

El fiel cumplimiento de las obligaciones adquiridas proyecta un mayor grado de confianza como empresa y en las actividades que realiza.

En el mercado existe una gran cantidad de proveedores, pero la fidelización con ellos trae consigo varios beneficios, entre ellos podemos mencionar: el cumplimiento puntual de lo pactado durante de proceso de compra, así como el derecho a exigir que se cumplan nuestras expectativas y demandas.

Las cuentas por pagar, por ser un rubro de suma importancia, como fuente de financiamiento, es necesario que se reconozca su importancia y enfatice el cumplimiento puntual de las deudas adquiridas, para que esto contribuyan en el crecimiento económico y expansión de la empresa.

El análisis FODA, proporcionó una perspectiva más amplia de la situación actual interna de la empresa, así como la relación con el contexto externo, lo cual facilita la toma de decisiones y orienta la investigación.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

El propósito fundamental de este capítulo es la recopilación de la información para el desarrollo de los diferentes temas relacionados con la problemática presentada.

La bibliografía consultada brinda la información necesaria para fundamentar o argumentar los juicios emitidos durante la investigación.

El conocimiento humano se encuentra en una constante evolución, por lo que se hace necesario consultar bibliografía actualizada, de diversos autores, cada uno de ellos expertos en temas diferentes.

Toda la información recopilada ofrecerá una perspectiva más amplia del tema en investigación y con ello un mejor enfoque para alcanzar los objetivos establecidos y resolver la problemática establecida.

#### Proceso contable

Para el estudio de cualquier tema es necesario que la aplicación teórica científica fundamente el planteamiento, esto se lleva a cabo por medio de etapas, es allí en donde surge la aplicación de procesos que faciliten alcanzar los objetivos establecidos. Existen varios procesos para el registro de las cuentas por pagar, contablemente hablando.

Según Elizondo López (2005) el proceso contable es una herramienta que proporciona información financiera de suma importancia para la empresa.

El proceso contable es la sustentación de la información, es decir es una serie de funciones o actividades eslabonadas entre sí para brindar información confiable.

Para que esta información sea confiable debe cumplir varios requisitos: primero, la sustentación de la información a través de la recepción de documentos; segundo, la cuantificación monetaria de los recursos disponibles y de las obligaciones adquiridas; tercero, el procesamiento de las transacciones realizadas; cuarto, la evaluación del efecto de dichas transacciones y quinto, la comunicación de la información financiera por medio de los Estados Financieros.

### Sistema de cuentas por pagar

De acuerdo con Rehm, D. y Parry, T. (2008) es importante contar con un sistema contable, el cual debe ser una base fiable de información de los ingresos, egresos, obligaciones, etc., su alcance debe ser general, es decir, por ejemplo el registro de las cuentas por pagar y seguimiento eficaz de los atrasos.

El control interno de las cuentas por pagar se realiza en varias etapas: compromiso (registro de la obligación), verificación (confirmación de la obligación), emisión del pago (cheque u orden de pago) y realización del pago (entrega de cheque o transferencia bancaria).

Para Moyer, McGuigan, Kretlow (2005) hacen énfasis en la necesidad de contar con una programación y centralización de pagos. La programación agiliza los pagos de las obligaciones, es decir no antes del vencimiento ya que reduce el promedio de efectivo de la empresa y no pagos tardíos ya que pueden dañar el record crediticio.

### Ciclo de operación

Moyer, McGuigan, Kretlow (2005), indican que el ciclo de operación de una empresa se divide en tres actividades primordiales, compra, elaboración y venta.

Estas tres actividades son generadoras de flujo de efectivo irregulares e inciertas. Los flujos irregulares se dan por el egreso de efectivo (por compra de recursos) se da antes del ingreso de efectivo (cobros).

Para que una empresa pueda mantener liquidez y funcione adecuadamente debe invertir en activos a corto plazo (capital de trabajo) y mantener un saldo de efectivo para poder cumplir con las cuentas por pagar a su vencimiento.

También se hace mención de la necesidad de un periodo de aplazamiento de las cuentas por pagar. Este periodo es un lapso de tiempo en el cual la empresa puede permitirse el posponer el pago de sus obligaciones.

Este periodo de aplazamiento puede calcularse a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Periodo de aplazamiento de las cuentas por pagar} = \frac{\text{cuentas por pagar promedio}}{\text{costo de ventas} / 365}$$

La buena administración de las cuentas por cobrar trae consigo el cumplimiento de las obligaciones contraídas.

Charles Moyer (2005) hace mención de la importancia que tiene el ciclo de conversión de efectivo, que representa el tiempo neto entre la cobranza de los ingresos en efectivo por concepto de ventas y los pagos por concepto de compras.

El ciclo de conversión de efectivo es el intervalo de tiempo, donde la empresa debe obtener fuentes de financiamiento adicionales para continuar con sus operaciones normales. Se puede calcular a través de la siguiente fórmula:

Ciclo de conversión de efectivo =

Ciclo de operación – periodo de aplazamiento de cuentas por pagar

## Crédito comercial

Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección (2009) apoya que el principio que rige a los proveedores para la aprobación de créditos es la confianza en la promesa de pago del deudor, así como en la solvencia económica y moral.

Si el comprador no cumple con lo anteriormente expuesto, se le podrá ofrecer otra alternativa de compra, por ejemplo descuento por compras al contado.

Denegar un crédito representa una desventaja competitiva ya que estará dejando ir a un cliente potencial, lo que significa que estará perdiendo cuota del mercado y fortaleciendo a la competencia, por lo que deberá analizar si asumirá el riesgo.

Conceder un crédito comercial a un comprador insolvente produce pérdidas a las empresas proveedoras.

El crédito comercial trae consigo costos por el uso de dinero a través del tiempo, estos costos pueden ser absorbidos por los proveedores y consumidores/usuarios.

## Administración de las cuentas por pagar

Campos Huertas (2010) indica que es vital mantener la liquidez de la empresa, para contar con el suficiente capital de trabajo para que la empresa siga operando con normalidad, esto se logra con una correcta administración de efectivo, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

La administración de las cuentas por pagar busca en primer lugar financiamiento a corto plazo y en segundo lugar la retención del recurso financiero para ser usado en otras transacciones en beneficio de la empresa.

El pago de las obligaciones adquiridas es el último componente del ciclo de conversión de efectivo, este ciclo consta de dos tiempos: uno que va desde el momento de la compra hasta el pago de la misma y la otra se refiere al tiempo de flotación del pago (este tiempo va desde que la empresa paga hasta cuando el proveedor hace efectivo el cobro).

En resumen, la administración de las cuentas por pagar no es más que la administración del tiempo de parte de la empresa, que va desde la compra del bien o servicio hasta el pago al proveedor.

Briseño Ramírez (2006) enfatiza que la empresa debe contar la habilidad de negociación para con los proveedores, para retrasar lo más que se pueda el pago de las obligaciones procurando no caer en el incumplimiento.

## Controles internos

En todas las actividades realizadas por las empresas privadas o entidades públicas es necesario que se establezcan controles, estos servirán para comprobar o inspeccionar el correcto desarrollo de procedimientos.

El establecimiento de controles es todo un sistema que implica la utilización de varios procedimientos en diferentes áreas de la empresa.

El establecimiento de procesos en el rubro de las cuentas por pagar es de suma importancia, ya que en dicho proceso se involucran recursos monetarios y para evitar el mal manejo de dicho recurso se hace necesario el establecimiento de un sistema de control interno.

Según el informe del Committee Of Sponsoring Organizations COSO (2005) los controles internos son un proceso, diseñado para ofrecer seguridad en la realización de ciertas actividades para alcanzar los objetivos empresariales, logrando con ello eficiencia en las operaciones e información confiable.

## Diagrama de ciclo de las cuentas por pagar

Este diagrama presenta gráficamente la gestión de los canales de colaboración que están involucrados dentro del proceso de cuentas por pagar. La colaboración es importante para lograr ser más eficientes, competitivos y reducir los costos que conlleva dicho proceso.

En este tipo de diagrama se puede visualizar los puntos negativos del proceso y con ello realizar las correcciones pertinentes.

Perdomo Moreno (2004) presenta un caso práctico de cómo se desarrolla el proceso de las cuentas por pagar en una empresa.

Barajas Nova (2008) es importante conocer los índices de rotación de las cuentas por cobrar como el de las cuentas por pagar. El índice de rotación de las cuentas por cobrar debe ser igual o menor al tiempo que se requiere para pagar las obligaciones, de lo contrario se verá afectada la liquidez de la empresa.

## Matriz de tiempo

La matriz de tiempo presenta las áreas críticas y significativas que deben ser examinadas. Dentro de las áreas más importantes por revisar está el de las cuentas por pagar, como lo menciona Ambrosio Juárez (2012).

La matriz de tiempo ayuda a mejorar las operaciones de las cuentas por pagar, ya que presenta el área en donde se dan los cuellos de botella.

En la auditoría a las cuentas por pagar se pueden detectar uno de los problemas más frecuentes, como lo es el arrastre de saldo de años anteriores, en algunos proveedores.



## Análisis de la antigüedad de las cuentas por pagar

Block HirtDanielsen (2011) hacen referencia de la importancia de que las empresas conozcan su capacidad para hacerle frente a las obligaciones adquiridas conformen vayan venciendo.

Molina Aznar (2005) explica como el análisis de saldos es una herramienta muy valiosa que exhibe la situación actual de la empresa. La antigüedad de los saldos pueden analizar en diferentes periodos de tiempo, por ejemplo a 15, 30 o más días.

## Establecimiento de políticas internas

Según Álvarez Torres (2006) la implementación de políticas internas en toda empresa es de suma importancia ya que proporcionan una orientación bien definida de cómo se deben desarrollar las actividades o la conducta cotidiana de los individuos.

Su vital importancia radica en que ayudaran a evitar lentitud, defectos y pérdidas de tiempo en el desarrollo de actividades o procedimientos.

Por si sola, la política interna no logra alcanzar los objetivos establecidos, se necesitará asegurar su fiel cumplimiento. Su cumplimiento se hará a través de la disciplina, vigilancia y difusión de las mismas.

La empresa deberá tomar en cuenta que las políticas no deben ser regidas, no con ello significa que dejará de ser firme. Las excepciones se darán en algunos casos especiales.

## Presupuesto

Según Hernández Orozco (2011) la importancia del presupuesto radica en que es un elemento del proceso de planificación, además de funcionar como un instrumento para ordenar y controlar los ingresos y egresos de la empresa.

Ramirez Padilla (2008) menciona en su libro que para la elaboración de un presupuesto maestro es necesario analizar las variables macro y microeconómicas que afecta a la empresa. Durante el proceso de elaboración, ejecución y control del presupuesto deben involucrarse los diferentes departamentos que conforman la empresa.

El presupuesto maestro está conformado por los presupuestos de los diferentes departamentos de la empresa.

La empresa debe tomar en cuenta también que el presupuesto tiene ciertas limitaciones que deben considerarse en su elaboración así como en su ejecución.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

El acelerado crecimiento del índice de violencia en Guatemala durante los últimos años, ha generado que la demanda de seguridad privada presente un significativo aumento, trayendo consigo el surgimiento de nuevas empresas que ofrecen una amplia diversidad de servicios y productos relacionados con el tema, estas empresas vienen a competir directamente con Sevigua.

Para mantenerse dentro del mercado de la seguridad privada, debe avanzar de forma paralela al crecimiento de la demanda de la seguridad. Esto lo puede lograr manteniéndose a la vanguardia de la tecnología, equipo de comunicación, armas de fuego y todo aquello que se haga necesario para ofrecer un buen servicio y lograr diferenciarse de la competencia.

Para lograr ser competitiva debe invertir grandes sumas de dinero en su modernización, pero se le dificulta por no poseer la suficiente liquidez para realizar dicha inversión o sencillamente no quiere descapitalizarse. Para sobrellevar esta situación hace uso de fuentes de financiamiento, es decir las cuentas por pagar, adquiriendo con ello obligaciones a corto o largo plazo. Obligaciones que no requieren de mayor formalidad y exigencias como lo hacen las entidades financieras.

Durante el tiempo que la empresa lleva operando en el mercado, ha logrado establecer vínculos comerciales con cierto número de proveedores, los cuales le han concedido diferentes plazos de crédito que han favorecido el desarrollo normal de las actividades.

En lo anteriormente expuesto se encuentra el objeto de investigación, ya que se ha observado el incumplimiento de pago de las obligaciones o la realización de pagos fuera del plazo convenido entre ella y sus proveedores.

Algunas de las consecuencias que trae consigo el incumplimiento en el pago son, el ceserelaciones comerciales con los proveedores o la aplicación de algún tipo de sanción económica. Es por ello que se hace necesario evaluar el proceso que se realiza para la liquidación de las cuentas por pagar y con ello proponer alternativas de solución que permitan el cumplimiento puntual de dichas obligaciones y lograr relaciones comerciales a largo plazo.

Para no perder esta valiosa fuente de financiamiento es necesario que empresa cumpla con lo convenido con los proveedores, procurando que sea dentro de plazo de crédito otorgado, sin excederse.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuál es el proceso que realiza Sevigua para la liquidación de las cuentas por pagar?

### 3.2 Objetivos de la práctica realizada

#### 3.2.1 Objetivo general

Evaluar el proceso que realiza Sevigua para la liquidación de las cuentas por pagar.

#### 3.2.2 Objetivos específicos

1. Revisar el proceso que se realiza para el registro de documentos en las cuentas por pagar.
2. Evaluar la efectividad del proceso que se utiliza para la liquidación de las cuentas por pagar.
3. Analizar el proceso de emisión de cheques para determinar cuál es la rotación de las cuentas por pagar.
4. Establecer las causas que generan atraso en la liquidación de cuentas por pagar.

5. Establecer el tiempo aproximado que conlleva la liquidación de cuentas por pagar, desde la emisión hasta la entrega del cheque al respectivo proveedor.

### 3.3 Alcances y límites de la investigación

El objeto de la investigación es evaluar el proceso que se realiza para el pago de las obligaciones adquiridas, especialmente el sistema de pago que utiliza la empresa de dicho proceso.

Además se busca conocer los efectos negativos al incumplir con las obligaciones y al sobrepasar los periodos de crédito concedido.

Debido a la gran cantidad de proveedores de productos y servicios con los que la empresa mantiene relaciones comerciales, la mayor limitación de la investigación es abarcar el estudio de la totalidad de dichos proveedores (combustible, lubricantes, uniformes, armas de fuego, telefonía celular, polígono de tiro, servicios básicos, etc.) poniendo mayor énfasis en los proveedores que se frecuentan con mayor regularidad.

### 3.4 Metodología aplicada a la práctica

#### 3.4.1 Sujetos

Es de suma importancia conocer los puntos de vista de las personas que se encuentran relacionadas directamente en el proceso de pago de las obligaciones adquiridas.

Conocer su opinión ante el incumpliendo de las mismas y los efectos que esto conlleva en su vida laboral, así como las sugerencias que se tengan para la mejora en los procesos.

Los sujetos de investigación con los cuales se tendrá contacto directo para alcanzar los objetivos de la investigación, son los siguientes:

1. Contador general, una (1) persona, encargado del registro contable de las facturas o comprobantes presentados por los proveedores.
2. Encargado de pagos proveedores, una (1) persona, responsable de la administración de las cuentas por pagar y del registro de cheques emitidos.
3. Encargado de emisión de cheques, una (1) persona, responsable de la emisión de cheques y revisión de justificación.

### 3.4.2 Instrumentos

- 3.4.2.1 Entrevista, se le realizó al contador general, encargado de pagos, encargado de la emisión de cheques. Personas entrevistadas, tres (3), con la entrevista se desea conocer los procedimientos que se aplican en cada actividad realizada, así como el sistema utilizado para la realización de las actividades relacionadas con la cuentas por pagar.
- 3.4.2.2 Guía de observación, fue aplicada a las actividades del contador general y al encargado de la emisión de cheques, para verificar que lo dicho en la entrevista concuerde, así como para establecer el tiempo aproximado que necesitan para la realización de las actividades relacionadas con las cuentas por pagar.
- 3.4.2.3 Ficha de control de tiempos de cheques emitidos, se utilizó para analizar el registro de cheques emitidos para pago de proveedor y establecer el tiempo promedio que conlleva desde su emisión hasta la entrega a proveedores.

Cada uno de los instrumentos a utilizar suministrarán datos que faciliten el análisis de los diferentes elementos que se involucran en la investigación y con ello cumplir con los objetivos establecidos.

### 3.4.3 Procedimientos

El mercado de la seguridad privada en Guatemala, es uno de los mercados que actualmente se encuentra en crecimiento, pero también se halla estrictamente controlado por las nuevas disposiciones legales que el gobierno ha establecido.

Los cambios en la normativa que rige las empresas de seguridad privada han influido positivamente para que la empresa busque la mejora continua de los procesos.

Dentro de los procesos internos que reflejan un mayor grado de complicación y hasta cierto punto un problema, es el cumplimiento de las obligaciones adquiridas, este es el punto en donde se enfocara toda la atención de la investigación en curso.

El rubro de las cuentas por pagar es uno de los rubros más importantes en toda empresa, ya que es una fuente de financiamiento a corto plazo en donde no se requiere de mayores requisitos formales. Este tipo de financiamiento ayuda para que las empresas cuenten con un mayor grado de liquidez.

Es por ello que al cumplimiento de las obligaciones adquiridas debe dársele la importancia debida a través de procesos eficientes que agilicen y aseguren los recursos necesarios y el pago puntual de cada una de dichas obligaciones.

A través del análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que presenta el entorno empresarial, se logró establecer la problemática que afectan la imagen de la empresa y las relaciones comerciales con sus proveedores, así mismo se logró establecer la variable de la investigación. Obtenidos estos elementos de suma importancia se inició el desarrollo de la investigación que consiste en la recopilación de toda la información necesaria a través de las diferentes fuentes consultadas.

El establecimiento de la variable de investigación se enfocó concretamente en la evaluación de los controles de las cuentas por pagar existentes en la empresa. Tomando en consideración que

las cuentas por pagar son un rubro de mucha importancia, ya que forman parte del crecimiento de la empresa así como para mantener relaciones comerciales duraderas.

Se espera que durante el desarrollo de la investigación se logre alcanzar el objetivo general, así como los objetivos específicos que al inicio del proceso investigativo se establecieron. Por medio de los objetivos establecidos se lograron determinar los sujetos de la investigación, los cuales forman parte importante de este proceso.

La recopilación de la información contribuyó al cumplimiento de los objetivos establecidos, lográndose a través de la utilización de una serie de instrumentos, los cuales fueron elegidos cuidadosamente y permitieron obtener datos significativos para la presentación del informe final de la investigación, así como presentar una propuesta de solución que facilite y agilice el proceso de pago de cuentas por pagar.



## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados

El propósito de la investigación es conocer el proceso de liquidación de las cuentas por pagar, para ello se llevó a cabo el trabajo de campo que facilitó la obtención de la información.

Se entrevistó a cada uno de los sujetos que participan de forma directa en dicho proceso, quienes aportaron información de suma importancia; se observó la ejecución del proceso y se analizó el tiempo que conlleva el pago a proveedores, desde la emisión hasta la entrega de cheques a los proveedores.

#### 4.1.1 Resultados de la entrevista

Se entrevistó a las tres personas objeto de estudio, que participan en el proceso de liquidación de las cuentas por pagar.

Los hallazgos obtenidos durante la investigación de campo se presentan a través de las siguientes matrices que contienen el proceso que utilizan para:

1. Programación de pagos a proveedores (selección de facturas).
2. Emisión y trámite de autorización de cheques.
3. Registro de los documentos en el sistema contable.

Cada matriz de sentido que se presenta a continuación está debidamente identificada con el nombre del puesto de trabajo, con el fin de facilitar la interpretación de la misma:

### Ilustración No. 3

Tabla No. 2, Matriz de sentido, guía de entrevista, proceso de registro de documentos en el sistema contable

Áreas de estudio	No.	Pregunta	Contador General	Análisis de resultados
Puesto de trabajo	1	¿Cuál es la principal actividad que realiza diariamente en su puesto de trabajo?	Registro contable de documentos: cheques, facturas, depósitos.	El registro de las facturas en el sistema contable no es la actividad principal del contador general.
	2	¿Cada cuánto tiempo realiza el registro de facturas en el sistema contable?	Quincenal	Debido a eso el registro de las facturas en el sistema contable se realiza quincenalmente.
Sistema utilizado	3	¿Qué tipo de sistema contable utiliza?	Electrónico	El sistema contable se utiliza únicamente para el registro de los documentos en los diferentes libros contables y para el cálculo de los impuestos.  No posee ninguna opción que genere algún reporte que facilite el control de las cuentas por pagar, pero si cuenta con la opción para elaborar cheques pero no es utilizado.
	4	¿El sistema que contable que utiliza tiene la capacidad de generar algún tipo de reporte de las cuentas por pagar?	No.	
	5	¿Elabora algún reporte actualizado de las cuenta por pagar por proveedor?	-----	
	6	¿El sistema contable que actualmente se utiliza cuenta con alguna opción para la emisión de cheques?	Si.	
	7	¿Actualmente utiliza la opción para elaborar cheques?	No. Se realiza por aparte.	
Proceso realizado	8	¿Cuál es el departamento o persona responsable de entregarle las facturas para su registro contable?	Encargado de pagos.	El encargado de pagos es quién retiene las facturas hasta su cancelación. El contador general recibe las facturas cuando estas son canceladas o cuando las solicita para el cálculo de impuestos a pagar.
	9	Mencione brevemente el proceso que realiza para el registro contable de las facturas:	1. Recibe el cheque y los documentos que justifican el egreso. 2. Regístralos documentos en el sistema contable. 3. Si la factura ya fue pagada se archiva en donde corresponde. 4. Si la factura no ha sido pagada la devuelve al encargado de pagos.	Él es el encargado de archivar de forma correlativa los voucher de los cheques pagados, detectando la falta de muchos de ellos debido a que aún se encuentran pendientes de pago.
	10	¿Considera que el proceso que realiza actualmente es el adecuado?	No. Porque no lleva un control adecuado y no se sabe a quién se le debe pagar	

Fuente: diseño propio, marzo 2014



### Ilustración No. 4

Tabla No. 3, Matriz de sentido, guía de entrevista, proceso de emisión de cheques

Áreas de estudio	No.	Pregunta	Encargado de elaborar cheque	Observaciones
Puesto de trabajo	1	¿Cuál es la principal actividad que realiza diariamente en su puesto de trabajo?	Elaborar cheques.	La emisión de cheques es la principal actividad que realiza a diario.
	2	¿Cada cuánto tiempo elabora cheques para pago de proveedores?	Diario.	Diariamente elabora un promedio máximo de 40 cheques, en un periodo de 2 horas(3 minutos por cheque).
	3	¿Cuál es la cantidad promedio de cheques que elabora?	Más de 26 cheques.	
	4	¿Cuál es el tiempo promedio que utiliza para la emisión de cheques?	De 1 a 2 horas.	
Sistema utilizado	5	¿Cuál es el sistema que utiliza para la emisión de cheques?	Electrónico	El sistema que utiliza para la emisión de cheques es electrónico, se utilizando el programa Excel y no genera ningún reporte.
	6	El sistema que utiliza actualmente genera algún tipo de reporte que le ayude a obtener un registro de los cheques elaborados.	No.	
Proceso realizado	7	¿Cuál es el departamento o persona responsables de entregarle las facturas para la emisión de cheques?	Encargado de pagos.	Recibe las facturas directamente del encargado de pago.
	8	De que factor depende la emisión de cheques para el pago de proveedores:	Forma parte de sus actividades laborales diarias.	La emisión de los cheques es una actividad que forma parte de sus labores diarias.
	9	Mencione brevemente el proceso que realiza para la emisión de cheques:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe las facturas.</li> <li>2. Revisa las facturas.</li> <li>3. Suma las facturas por legajo.</li> <li>4. Elabora el cheque.</li> <li>5. Elabora el voucher.</li> <li>6. Endosa los cheques.</li> <li>7. Entrega los cheques emitidos al encargado de pagos.</li> </ol>	Considera que el proceso que realiza para la emisión de cheques consume mucho de su tiempo laboral y se lleva a cabo a través de múltiples pasos por separado
	10	¿Considera que el proceso utilizado para la emisión de cheques absorbe mucho de su tiempo?	Si, porque son varios los pasos que se utilizan para la emisión de un cheque.	La ejecución del proceso de emisión de cheques es un proceso largo debido a que el equipo y la papelería no es la adecuada.
	11	¿Considera que el proceso que realiza actualmente, es el adecuado?	Si, porque es práctico.	El formato para la impresión de cheques está elaborado en una hoja de Excel, la impresora fue acondicionada para la impresión de cheques y el voucher es una hoja simple con formato impreso; lo que genera que la emisión del documento se realice en varios pasos.

Fuente: diseño propio, marzo 2014

### Ilustración No. 5

Tabla No. 4. Matriz de sentido, guía de entrevista, proceso de programación de pagos

Áreas de estudio	No.	Pregunta	Encargado de pago/Gerente financiero	Observaciones
Puesto de trabajo	1	¿Cuál es la principal actividad que realiza diariamente en su puesto de trabajo?	Transacciones bancarias.	La programación de pagos no es la principal actividad que realiza el encargado de pagos. Los pagos se realizan quincenalmente, debido a que no existe una asignación presupuestaria para ese rubro.
	2	¿Cada cuánto tiempo se programa el pago a proveedores?	Quincenal.	
	3	¿Dentro del presupuesto anual de la empresa está contemplado el pago de obligaciones adquiridas?	No.	
	4	¿La empresa cuenta con políticas internas para la liquidación de cuentas por pagar?	No. Por falta de solvencia.	El pago dependerá de los ingresos mensuales y del cobro de los proveedores, es por ello que no existen políticas internas para el pago de obligaciones.
	5	La programación de pago a proveedores de qué condiciones depende:	1. Ingresos mensuales. 2. Cobro del proveedor.	
Sistema utilizado	6	¿Existe algún tipo de control para la liquidación de cuentas por pagar?	Manual.	El registro y el control de las cuentas por pagar se realizan de forma manual, de ese registro se genera el reporte de las cuentas por pagar.
	7	¿El control de cuentas por pagar reporta facturas vencidas?	Si.	
Proceso realizado	8	Mencione brevemente el proceso que realiza para el pago proveedores:	1. Seleccionar las facturas de acuerdo a la antigüedad o cobro del cliente. 2. Verificar si pueden ser pagadas basándose en los fondos disponibles.	El proceso utilizado no es el adecuado, el cumplimiento de obligaciones a corto plazo no está contemplado en el presupuesto de la empresa.
	9	¿Cuál es el factor que influye en el pago de cada proveedor?	Antigüedad de la factura	
	10	¿Considera que el proceso que utiliza actualmente es el adecuado?	No, porque debería ser presupuestado	Los convenios de pago no se respetan, las facturas se cancelan en un promedio de sesenta (60) a noventa (90) días, esto genera malas referencias crediticias.  El pago de las obligaciones depende de los ingresos y de la antigüedad de la factura.
	11	¿Considera usted que se respetan los convenios de pago establecidos con los proveedores?	No, por falta de fondos en algunas ocasiones.	
	12	¿En qué rango de tiempo se encuentran las facturas que están vencidas?	De 60-90 días	
	13	¿Considera usted que el incumplimiento en el pago de cuentas por pagar afectan a la empresa?	Si, porque generan mala referencia crediticia.	
	14	Durante el tiempo que la empresa lleva operando se ha registrado alguna cancelación de relaciones comerciales por atrasos en los pagos.	No.	

Fuente: diseño propio, marzo 2014

### Ilustración No. 6

Tabla No. 5, Matriz de sentido, proceso de liquidación de las cuentas por pagar de Sevigua

Área de estudio	Contador General	Encargado de emisión de cheques	Encargado de pago	Análisis de resultados
<b>Puesto de trabajo</b>	El registro de las facturas en el sistema contable no es la actividad principal que realiza.  El registro de facturas es quincenal.	La emisión de cheques sí es la principal actividad que realiza.  La emisión de cheques es diaria, realiza un promedio máximo de 40 cheques, en un periodo de 2 horas (3 minutos por cheque).	La programación de pagos no es la principal actividad que realiza.  Los pagos se efectúan cada quince (15) días.	El proceso de liquidación de las cuentas por pagar es realizado por tres (3) personas y sólo una de ellas tiene como actividad principal una de las fases en dicho proceso.  El proceso se encuentra descentralizado, por lo que no se puede deducir responsabilidades en una sola persona al momento de incumplirse en lo convenido con los proveedores.
<b>Sistema utilizado</b>	El sistema contable se utiliza únicamente para el registro de los documentos en los diferentes libros contables y para el cálculo de impuestos.  No posee ninguna opción que genere algún reporte que facilite el control de las cuentas por pagar pero sí cuenta con la opción para elaborar cheques pero no es utilizado.	El sistema que utiliza para la emisión de cheques es electrónico, se utiliza el programa Excel y no genera ningún reporte.	El registro y el control de las cuentas por pagar se realizan de forma manual, de ese registro se genera el reporte de las cuentas por pagar.	El sistema contable utilizado es un programa incompleto ya que no posee ninguna opción para el registro y control de las cuentas por pagar. Posee una opción para elaborar cheques pero no es utilizado.  El registro de facturas en el rubro de obligaciones a corto plazo y la emisión de cheques se realiza de forma manual, por lo que no tiene la capacidad de generar un reporte automático y confiable, ya que debe ser actualizado manualmente.
<b>Proceso realizado</b>	El proceso no es el adecuado.  El encargado de pagos es quién retiene las facturas hasta su pago.  El contador general recibe las facturas hasta que estas son pagadas o cuando este las solicita para operarlas en el sistema contable.	El proceso es práctico.  Recibe las facturas directamente del encargado de pago.  El proceso que realiza es manual, consume mucho de su tiempo laboral y se lleva a cabo a través de múltiples pasos por separado.	El proceso no es el adecuado. El pago a proveedores no está contemplado dentro del presupuesto de la empresa.  Los convenios de pago no se respetan, las facturas se cancelan en un promedio de 60 a 90 días, esto genera malas referencias crediticias.  El pago de las obligaciones depende de los ingresos y de la antigüedad de la factura.	Dos (2) de las tres (3) personas que se encuentra relacionadas en el proceso de pago a proveedores consideran que dicho proceso no es el adecuado, ya que no posee la capacidad de brindar un control apropiado en dicho rubro.  A este problema se suma la falta de asignación presupuestaria para el cumplimiento de obligaciones a corto plazo.  Estos factores (control y falta de presupuesto) provocan que los pagos se realicen en un tiempo mayor a los días de crédito otorgado, así como malas referencias crediticias.

Fuente: diseño propio, marzo 2014

#### 4.1.2 Resultados de la guía de observación

#### Ilustración No. 7

Tabla No. 6, Matriz de sentido, guía de observación, proceso de ingreso de facturas al sistema de contable y emisión de cheques

Área de estudio	No.	Pregunta	Contador General	Encargado de emisión de cheques	Análisis de resultados
Equipo y materiales	1	Planificación de actividades	Si	No.	En la observación de la ejecución de actividades relacionadas con el proceso de cuentas por pagar, se estableció que una (1) de las dos (2) personas observadas planifica las actividades y verifica las facturas recibidas.
	2	Verificación de equipo a utilizar	No.	No.	
	3	Verificación de material a utilizar	Si	No.	
Proceso realizado	4	De quién recibe los documentos	Encargado de pagos	Encargado de pagos.	Se estableció que las actividades enumeradas en la entrevista con el contador, son las mismas que se ejecutan durante el proceso, durante el registro en el sistema contable no presenta ninguna dificultad.
	5	Verificación de los datos de la factura o documentos	Si	No.	
	7	Proceso que realiza para la actividad: ingreso de facturas/emisión de cheques	1. Solicita las facturas pendientes de pago (cheque y voucher). 2. Revisa las facturas recibidas. 3. Registra todas las facturas en el sistema contable. 4. Sella y firma de operado todas las facturas registradas. 5. Devuelve al encargado de pagos las facturas pendientes de liquidar y archiva las facturas pagadas.	1. Recibe y revisa las facturas. 2. Solicita las chequeras. 4. Busca el formato y lo llena con los datos del proveedor. 6. Imprime el cheque y voucher. 7. Imprime el voucher. 8. Adjunta los documentos al voucher 9. Anota los datos en los codos de las chequeras 10. Entrega los cheques emitido al encargado de pagos.	Se presentó cierta discrepancia entre la información recabada en la entrevista y lo observado durante la ejecución del proceso de emisión de cheques.  Las actividades que no se llevan a cabo son: 1. Revisión de facturas. 2. Sumatoria de facturas. 3. Menor cantidad de cheques elaborados.  Durante el desarrollo del proceso se estableció que los voucher se le habían terminado.
	8	Cantidad de documentos operados	143	16	
	9	Habilidad para desarrollar la actividad	Si	Si	
	10	Dificultades durante el proceso	No.	Si. Falta de papelería: voucher.	

Fuente: diseño propio, marzo 2014

4.1.3 Resultados de la ficha de registro de cheques elaborados.

**Ilustración No. 8**

Tabla No. 7, Tabla de resultados, ficha de control de tiempos de los cheques emitidos

Concepto	Cantidad	Observaciones	Análisis de resultados
Cheques no pagados	20	Se encuentran en poder del encargado de pagos.	Todas facturas, documentos o cheques por pagar quedan en poder del encargado de pagos, siendo el responsable de la programación de pagos.
Cheques pagados, período de crédito vigente	49	Compras al contado o según convenio con el proveedor.	
Cheques pagados, fondo caja chica	7	Se utiliza para pagar facturas de diferentes denominaciones.	Se logró establecer la falta de políticas internas que establecen los valores máximos que pueden ser cancelados con fondo de caja chica.  En la información analizada se encontró una factura con un valor de Q. 2,621.00.
Cheques pagados, período de crédito vencido	12	El periodo vencido va de los 37 a los 85 días vencidos.	Según la información obtenida, los dos cheques que se repusieron fueron del mismo proveedor, el motivo fue el vencimiento de la vigencia del cheque (6 meses) según lo establecido por las instituciones bancarias.
Reposición de cheques vencidos	2	Reposición por vencimiento del cheque (máximo 6 meses después de su emisión) al mismo proveedor.	Esto significa que las facturas tenían más de 180 días vencidos.
Cheques anulados	2		
<b>Total cheques</b>	<b>92</b>		

Fuente: diseño propio, marzo 2014

Se analizó el registro de cheques emitidos del mes de enero 2014, de la cuenta bancaria que es utilizada para el pago de proveedores, con el fin de establecer el tiempo promedio que se lleva desde la emisión del cheque hasta el pago a los proveedores.

1. Se logró establecer que se manejan cinco (5) tipos de cheques emitidos:
  - a. No pagados: están en posesión del encargado de pagos. Esto se da por las siguientes causas:
    - Los proveedores no ejercen mayor presión para el cobro de la deuda.
    - Falta de fondos para cubrir los cheques emitidos.

Por estas causas la entrega queda rezagada.

- b. Pagados, período de crédito vigente: estos cheques son girados para realizar compras al contado o porque el proveedor ejerce presión en el cobro de la deuda.
- c. Fondo caja chica: son cobrados de inmediato por el encargado de la caja chica, para cubrir emergencias.
- d. Cheques pagados, período de crédito vencido: en este caso el proveedor ha establecido un período de crédito entre los 15 y 30 días y al no cumplir con lo convenido se harán efectivas ciertas cláusulas de cobro extraordinario, tales como el cobro de cierto % por concepto de mora, gastos administrativos o bien retirar el crédito concedido.
- e. Reposición de cheques vencidos: durante el mes en estudio se realizaron dos (2) reposiciones de cheques, debido a que su vigencia ya había caducado (más de seis meses de emitido), es decir sobrepasaban los 180 días crédito.



2. También se logró establecer que la cantidad de cheques emitidos es menor a la que se reportó en la entrevista.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

El análisis e interpretación de datos obtenidos en el trabajo de campo deben ser respaldados a través de teorías existentes o trabajos realizados por otras personas es decir la revisión literaria. La revisión literaria es “analizar y discernir si la teoría existente y la investigación anterior sugieren una respuesta (aunque sea parcial) a la pregunta o las preguntas de investigación” (Hernández et al., 2010:59).

En la revisión de literatura se podrá extraer información importante que ayudará a dar respuesta al problema que se está investigando, por eso se hace necesario consultar fuentes bibliográficas que se encuentren estrechamente relacionadas con dicho problema.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo en relación comparativa con fuentes bibliográficas mencionadas al inicio de este trabajo.

### 5.2 Sistema de cuentas por pagar

Es importante que toda empresa cuenta con un sistema que genere información confiable de todas las transacciones que se realizan, por ejemplo: ingresos, egresos, obligaciones, etc. (Rehm y Parry, 2008).

También es necesaria la existencia de controles que garanticen el registro, verificación y pago de las obligaciones contraídas.

El sistema de cuentas por pagar está integrado por una serie de operaciones necesarias para mantener el registro y control de las obligaciones contraídas:

- a) Preparar un registro de las cuentas por pagar por proveedor: se añaden registros al archivo de las cuentas por pagar del proveedor cuando se reciben los documentos de la obligación incurrida.
- b) Efectuar pagos a proveedores: las facturas y los estados de cuenta se ingresan al archivo del proveedor, en donde permanecerán hasta su pago.
- c) Eliminar cuentas por pagar pagadas: Cuando se efectúa un pago a un proveedor, los datos de la factura deben eliminar del archivo de las cuentas por pagar y se añaden al archivo de cuentas por pagar pagadas.
- d) Proporcionar datos al departamento de contabilidad: el sistema de cuentas por pagar alimenta datos al sistema de contabilidad general, ya que deben ser registradas como un pasivo en el Balance General de la empresa.

Como pudo observarse en la información obtenida en el trabajo de campo en cuanto al proceso que realiza Sevigua para la liquidación de cuentas por pagar, se detectaron algunas debilidades.

La emisión de cheque para el pago de las obligaciones se realiza casi de forma inmediata a la recepción del documento que entrega el proveedor, generando con ello un archivo de cheques emitidos pendientes de pago, lo cual no garantiza un control sobre las cuentas por pagar.

Según el informe del COSO (2005) es importante contar con controles internos que brinden información confiable que pueda ser utilizada para verificar que todas las transacciones sean realizadas adecuadamente y con la autorización correspondiente.

### 5.3 Administración de las cuentas por pagar

En cuanto a la administración de las cuentas por pagar Briseño Ramírez (2006) enfatiza que la empresa debe contar con habilidad de negociación con los proveedores y con ello lograr la asignación de largos periodos de tiempo para efectuar el pago y no caer en el incumplimiento.

Además aconseja que el pago de dichas cuentas se deba retardar lo más que se pueda, procurando no dañar el record crediticio de la empresa.

Para una buena administración de las cuentas por pagar se debe tomar en consideración todas las ventajas que ofrece este tipo de financiamiento y analizar su conveniencia, entre ellos se pueden mencionar los descuentos por pronto pago, días crédito entre otros.

El análisis de las condiciones de crédito ofrecidas por el proveedor debe ser un aspecto que la empresa debe analizar con sumo cuidado para establecer la mejor estrategia para su administración, lo cual implica pagar hasta el último día del periodo de crédito obtenido.

En cuanto a la administración de las cuentas por pagar se determinó que es deficiente ya que no cubre mucho de los requisitos mínimos que se debe tener para una buena administración.

Como ya se mencionó anteriormente, se debe contar con un archivo de cuentas por pagar que faciliten el control de las fechas de vencimiento, esto con el objetivo de cumplir con las condiciones de crédito establecida por los proveedores y no afectar el record crediticio de la empresa.

### 5.4 Rotación de las cuentas por pagar

La rotación de las cuentas por pagar le servirá a la empresa para que conozca la capacidad de pago que posee y así cumplir con las obligaciones adquiridas, conforme estas vayan venciendo.

Molina Aznar (2005) recomienda realizar el análisis de saldos cada cierto tiempo para conocer la situación actual de la empresa, refiriéndose a la antigüedad de los mismos.

El establecimiento de un sistema de administración de las cuentas por pagar es de suma importancia para cumplir con el pago de obligaciones conforme estas vayan venciendo y con ello no afectar el crédito obtenido.

De acuerdo al trabajo de campo realizado se estableció que existes deudas que sobrepasan los 180 días crédito de un mismo proveedor y esto se debe a que no se lleva un estricto control con respecto a la antigüedad de las facturas recibidas.

## 5.5 Presupuesto

Se lograron establecer dos causas fundamentales que generan el atraso en el pago de las obligaciones a corto plazo, una de ellas es el falta de un sistema que administre y controle las cuentas por pagar, que se trató en los párrafos anteriores.

La otra causa es la falta de una asignación presupuestaria, en la actualidad el pago se realiza cuando las cuentas por cobrar se hacen efectivas en el transcurso del mes, es decir no existe un programación de pagos.

El presupuesto es “un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia” (Ramírez, D., 2008: 223).

Como pudo observarse la elaboración del presupuesto es de vital importancia para que la empresa opere en las mejores condiciones y así lograr alcanzar los objetivos que se hayan establecido.

La importancia de elaborar el presupuesto radica en que es un elemento más en el proceso de planificación, de esta forma se puede ordenar y controlar los ingresos y egreso que maneja la empresa. Además la técnica presupuestaria ayuda a orientar de mejor forma los egresos, a través de programas o proyectos (Hernández, C. 2011: 184).

### 5.6Ciclo de conversión de efectivo

El pago de las obligaciones adquiridas depende de los ingresos mensuales con que la empresa cuenta, es decir que si los clientes no pagan esta no tendrá la capacidad de pagarles a los proveedores.

Allí radica la importancia de la efectividad en el cobro de la cartera de clientes.

El ciclo de conversión de efectivo es “el tiempo que transcurre entre el pago de cuentas por pagar y el recibo de efectivo de las cuentas por cobrar” (Emery, Finnertyy Stowe 2010: 588).

## Conclusiones

1. La evaluación del proceso de liquidación de las cuentas por pagar que realiza Sevigua, puso en evidencia las debilidades que dicho proceso posee, estableciéndose que en algunos casos los pagos a proveedores se efectúan en periodos vencidos de crédito, situación que afecta el record crediticio de la empresa para futuras transacciones comerciales, añaden gastos administrativos por concepto de moroso en el peor de los casos perder tan valiosa fuente de financiamiento.
2. El registro contable de las facturas o comprobantes entregados por los proveedores se realiza únicamente para el cálculo de los impuestos que se deben pagar mensualmente.
3. El personal que labora directamente en el proceso de liquidación de las cuentas por pagar, manifestaron que no es el adecuado, ya que se encuentra descentralizado y es ejecutado por tres (3) personas, cuyas actividades son independientes y desvinculadas entre sí, entre ellas podemos mencionar: registro contable, emisión de cheques y programación de pagos.
4. Se estableció que la rotación de las cuentas por pagar es mayor a lo convenido con los proveedores.
5. Las causas que provocan atraso en el pago de las obligaciones adquiridas son: a) falta de un sistema que administre efectivamente las cuentas por pagar y b) falta de asignación presupuestaria para cumplir con las obligaciones adquiridas.
6. Se evidenció la existencia de un archivo de cheques emitidos pendientes de pago del rubro proveedores.

### **Propuesta de mejora**

**Reestructuración de las funciones del encargado de elaboración de cheques  
implementación del sistema de pagos electrónicos GuateACH**



## **Introducción**

A través de la investigación realizada se logró establecer que el proceso para la liquidación de cuentas por pagar utilizado actualmente por la empresa no es el adecuado, convirtiéndose en una necesidad imperante la implementación de un nuevo proceso que permita llevar una administración efectiva de las cuentas por pagar que facilite el control de las obligaciones conforme estas vayan venciendo.

Considerando la importancia que representa este tipo de fuente de financiamiento para la empresa, se identificó una oportunidad para mejorar el proceso que se realiza.

La propuesta que se plantea gira en torno a la reestructuración de las funciones del encargado de elaboración de cheques, convirtiéndose en el responsable de la ejecución del proceso de liquidación de cuentas por pagar.

El proceso y la generación de transacciones se realizarán con la supervisión de la gerencia financiera.

El planteamiento de la propuesta busca, primero, cumplir con las obligaciones adquiridas en el tiempo establecido por el proveedor, segundo realizar un proceso eficiente y tercero el establecimiento de responsabilidades.

## **Justificación**

De acuerdo a los hallazgos obtenidos durante la realización de la investigación, se logró establecer que el proceso para la liquidación de cuentas por pagar que realiza la empresa no es el adecuado, por lo que esta situación se consideró como una oportunidad para mejorar dicho proceso a través de una reestructuración de funciones del encargado de emisión de cheques.

## **Objetivos**

### **General**

Cumplir con el pago de las obligaciones adquiridas dentro del periodo de crédito concedido por los proveedores.

### **Objetivos específicos**

- a. Integrar el proceso de liquidación de cuentas por pagar en una persona, encargado de pago de proveedores.
- b. Implementar un sistema electrónico de pagos a proveedores.
- c. Mantener buenas relaciones comerciales con los proveedores para asegurar la continuidad del uso de esta fuente de financiamiento.

## 1. Proceso de liquidación de las cuentas por pagar

### 1.1 Ingresos y egresos de efectivo

El pago puntual de las obligaciones adquiridas tiene una importancia relevante en las relaciones comerciales que mantienen una empresa con sus proveedores.

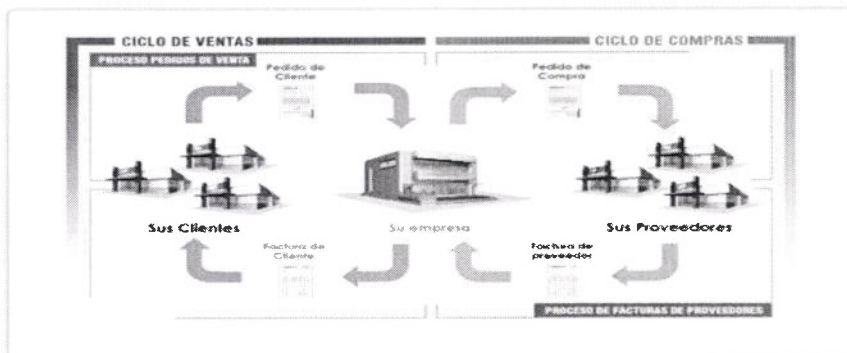
De este tipo de relaciones depende el desarrollo normal de las operaciones, así como para alcanzar los objetivos establecidos.

El ciclo de conversión de efectivo, que no es más que “el tiempo que transcurre entre el pago de cuentas por pagar y el recibo de efectivo de las cuentas por cobrar” (Emery et al., 2010: 588), es un tema de suma importancia para las empresas.

A continuación se presenta gráficamente la relación existente entre empresas y la necesidad que existe del crédito para llevar a cabo con normalidad las actividades empresariales.

### Ilustración No. 9

Figura No. 2: representación gráfica del ciclo de conversión de efectivo en una empresa.



Fuente: <http://www.esker.es/empresa>

## 1.2 Programación de pagos

La efectividad en la cobranza de la cartera clientes genera el ingreso de efectivo en las cuentas bancarias de la empresa, lo cual produce cierto grado de liquidez que podría ser utilizado para efectuar el pago de obligaciones conforme estas vayan venciendo.

Esto puede comprobar a través del cálculo de la rotación de las cuentas por pagar.

### 1.2.1 La rotación de las cuentas por cobrar

Se analizaron las ventas del periodo comprendido entre julio 2013 - marzo 2014 y se establecieron los siguientes datos:

La rotación de las cuentas por cobrar es de 12 veces al año, según la siguiente fórmula:

Ventas al crédito / promedio de cuentas por pagar

$$Q. 14,200,000.00 / Q. 1,200,000.00 = 12$$

Y el tiempo promedio que la empresa debe esperar para recibir el efectivo de las ventas al crédito es de 30 días, de acuerdo a la fórmula abajo detallada.

Fórmula: rotación de las cuentas por cobrar / días de año

$$12 / 360 = 30$$

Esto comprueba que la empresa cuenta con la liquidez necesaria para cumplir mensualmente con las obligaciones adquiridas.

A partir de estos ingresos se puede realizar la programación del pago de obligaciones adquiridas.

La cartera de clientes de la empresa está integrada por dos categorías de clientes, A y B, cuyos pagos mensuales están destinados solventar las diferentes necesidades de la empresa.

### Ilustración No. 10

Tabla No.8: característica de los clientes

No.	Categoría	Características de pago	Destino
1	A	Días crédito concedido: 30 días, después de presentada la factura para su cobro.  El pago del cliente se recibe a través de acreditaciones electrónicas.	Pago de sueldos
2	B	Días crédito concedido: entre 10 a 20 días.  Los pagos del cliente se reciben a través de cheques emitidos a nombre de Sevigua.	Pagos varios

Fuente: diseño propio, marzo 2014

Los pagos realizados por el cliente categoría A son destinados únicamente para el pago quincenal de sueldos, por lo que no pueden ser utilizados para otro destino más que para el pago quincenal de sueldos.

El cliente categoría B, está integrado por varios clientes, cuyos pagos son utilizados para el pago de varias obligaciones:

1. Servicios básicos (agua, luz, internet, etc.), combustible, alquileres de locales, impuestos, etc.
2. Vacaciones.
3. Prestaciones laborales.
4. Pago de proveedores.

La ventaja que ofrece el cliente B, es que tiene una fecha establecida para realizar el pago.

Los ingresos se dan en dos tiempos:

- 1° ingreso, en el transcurso de la primera quincena del mes en curso.
- 2° ingreso, en los últimos días del mes en curso y es en mayor cantidad.

Esta forma de ingreso favorece y facilita la programación de los pagos a proveedores.

### Ilustración No. 11

Tabla No.9: programación de pago a proveedores.

#### Programación de pago proveedores

Fecha de acreditación: 18-jul

Nombre proveedor	Factura	Monto Q.	No. cuenta	Banco
A	14587	12,500.00	45-1458787-00	X
B	225	3,225.00	45-5812846-01	X
C	55789	800.00	1-00587-54883	Y
D	1256	375.00	23-587922-2578	Z
E	105	5,200.00	23-288951-5818	Z
F	12883	1,050.00	44-11887788-10	X
G	87123	653.00	1-002878416-02	Y
H	289	1,700.00	1-892238815-11	Y
		<u>25,503.00</u>		

Solicitó: Mario Aguirre. (f)

Autorizó: Teresa de Trujillo. (f)

Fuente: diseño propio, marzo 2014

## **2. Administración de las cuentas por pagar**

### **2.1 Reorganización de actividades**

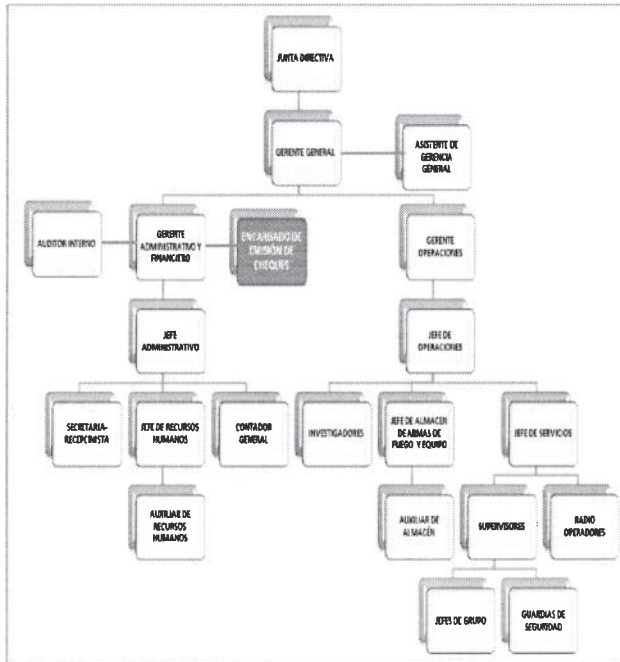
Una buena administración de las cuentas por pagar significa una forma de asegurar buenas relaciones comerciales. De aquí parte la necesidad de centralizar el proceso de liquidación de cuentas por pagar, para que sea realizado por una sola persona. .

Esta propuesta puede llevarse a cabo mediante la reestructuración de funciones del encargado de emisión de cheques, eliminando algunas de las funciones que realiza actualmente y asignándole nuevas. El nombre de dicho puesto será cambiado a encargado de pago proveedores.

A continuación se presenta gráficamente el cambio en la estructura organizacional de la empresa.

**Ilustración No. 12**

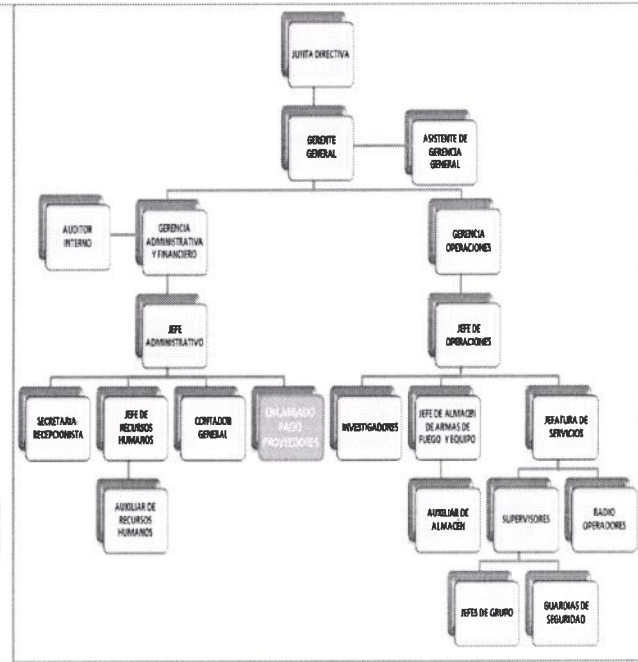
**Figura No. 3: organigrama actual de Sevigua.**



Fuente: Sevigua, agosto 2013

**Ilustración No. 13**

**Figura No. 4: organigrama modificado de Sevigua.**



Fuente: diseño propio, marzo 2014



### 2.1.1 Descriptor de puestos: Encargado de pago proveedores

<b>Título del puesto:</b>	Encargado de pago de proveedores
<b>Horario de trabajo:</b>	De lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas. Sábados de 8:00 a 12:00 horas.
<b>Puesto inmediato superior:</b>	Jefe administrativo.
<b>Puesto inmediato inferior:</b>	Ninguno.
<b>Relaciones de trabajo:</b>	Jefatura administrativa y todos los departamentos de la empresa.
<b>Coordina actividades con:</b>	Jefe administrativo y contador general.

#### Encargado de pago de proveedores

Es la persona responsable de realizar todas las actividades relacionadas con el proceso de emisión de pagos a proveedores, a fin de garantizar el pago oportuno y de acuerdo con las condiciones establecidas por cada proveedor.

#### Funciones generales

1. Elaborar un archivo electrónico y manual por proveedor para el registro de las obligaciones adquiridas.
2. Elaborar el programa de pagos a proveedores.
3. Realizar el pago a los proveedores (cheque o transacción electrónica).
4. Establecer las relaciones comerciales con los proveedores.
5. Negociar las condiciones de pago en las compras realizadas.
6. Presentar los informes actualizados de las obligaciones adquiridas pendientes de pago.

## **Funciones específicas**

1. Recepción de facturas o comprobantes presentados por el proveedor (emisión de contraseña).
2. Entrega de cheques a los proveedores en los días de pago.
3. Verificar que los documentos recibidos sean auténticos.
4. Garantizar que la compra se haya realizado.
5. Elaborar la programación quincenal de pagos.
6. Elaborar un registro de los cheques emitidos.
7. Reporta a su superior cualquier irregularidad que se presente durante el desarrollo de las actividades.
8. Almacenar los soportes de todas las transacciones.
9. Aplicar las medidas necesarias para la prevención de errores en cuanto al pago proveedores.
10. Realiza cualquier otra tarea que le sea asignada.

## **Autoridad**

La autoridad se limita únicamente a su puesto de trabajo.

## **Responsabilidades**

### **Equipo:**

1. Computadora e impresora.

### **Valores:**

1. Información confidencial.
2. Chequeras.
3. Cheques pendientes de pago.
4. Documentos: facturas, comprobantes, etc.

---

**Por decisiones:**

1. Libertad de decisión de acuerdo a la naturaleza de su puesto de trabajo y autoridad delegada, siempre y cuando no interfiera en el desarrollo normal de las operaciones, ni perjudique material ni financieramente a la empresa.

**Condiciones de trabajo****Condiciones ambientales:**

Ambiente limpio e iluminado, oficina compartida.

**Riesgos y consecuencias:**

Expuesto a situaciones de bajo riesgo para su integridad física.

**Especificaciones****Educación:**

1. Tres (3) años de estudio universitarios en Auditoría y Contaduría Pública, Administración de Empresas, Administración de negocios y otra carrera afín.

**Experiencia:**

Dos (2) años en el puesto o similar.

**Otros factores:**

- Capacidad de análisis.
- Habilidad de negociación.
- Comunicación fluida.
- Capacidad para administrar actividades.
- Capacidad para implementar estrategias y obtener objetivos.
- Capacidad para administrar información.

- Trabajo en equipo.
- Habilidad numérica.
- Otros.

### 2.1.2 Compensaciones salariales

El sueldo para el nuevo puesto de trabajo, encargado de pago a proveedores, va de acuerdo a la escala salarial que la empresa aplica.

- Sueldo mensual, Q.3, 500.00 (incluye bonificación de ley).
- Prestaciones laborales de ley.
- Otros beneficios: seguro de vida de Q.50,000.00

De acuerdo a los cambios que se plantean, la propuesta es reestructurar las actividades del encargado de la emisión de cheques y reubicarlo como encargado de pago a proveedores.

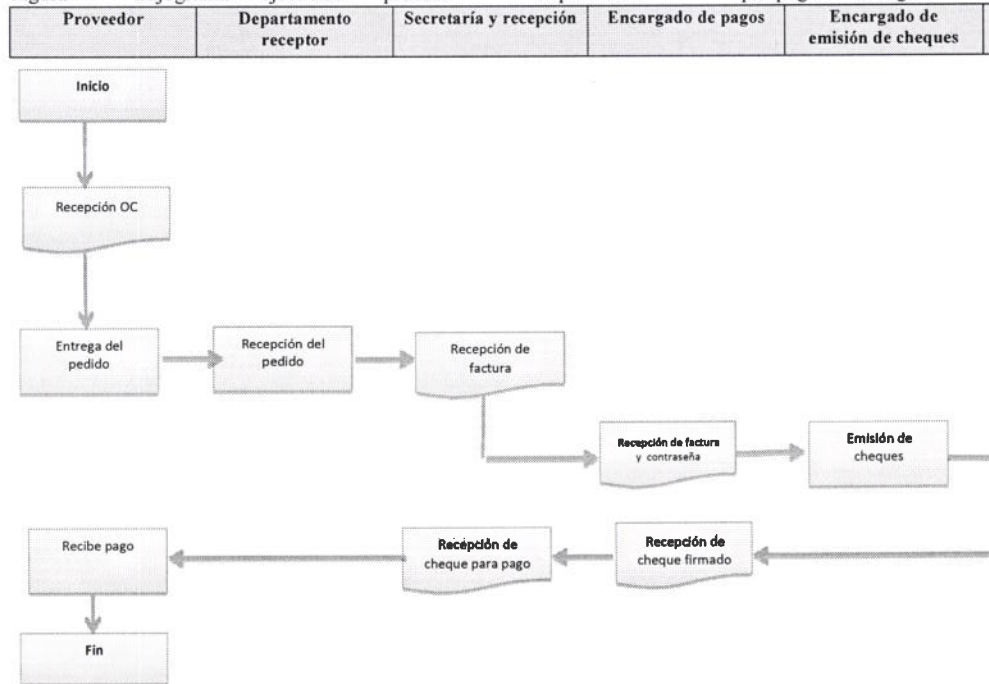
### 2.1.3 Proceso de pago de proveedores

Para lograr el éxito del proceso y garantizar el cumplimiento del pago de las obligaciones adquiridas, este proceso debe realizarse con exactitud y de forma integral.

A continuación se presenta la secuencia del proceso que se realiza en la actualidad y la secuencia del nuevo proceso de liquidación de cuentas por pagar:

### Ilustración No. 14

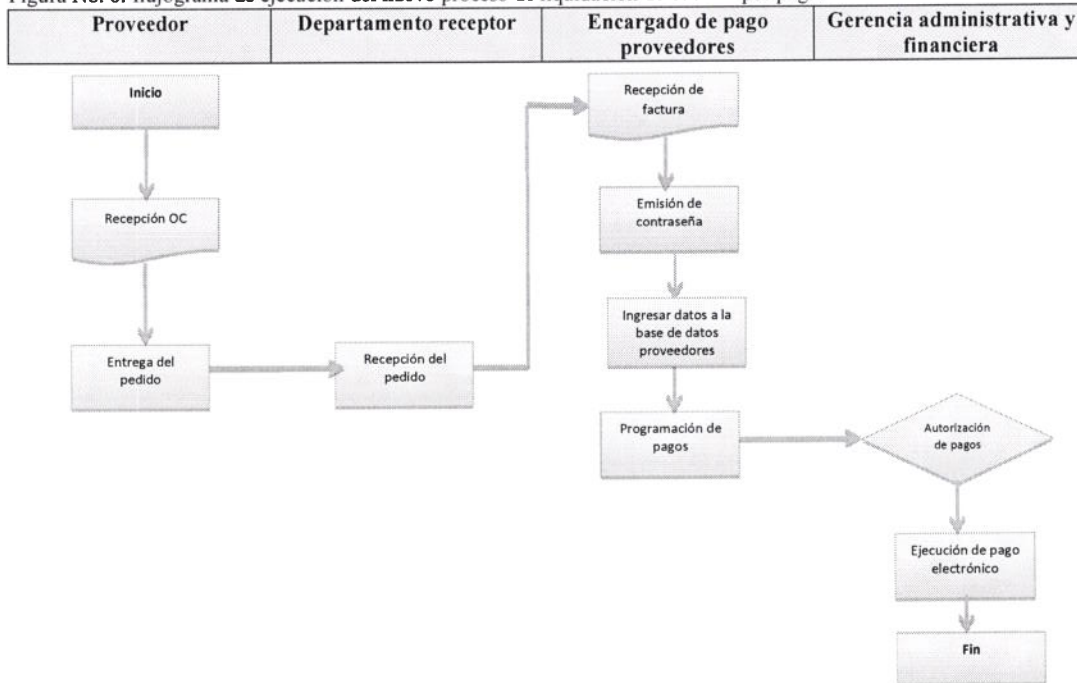
Figura No. 5: flujograma de ejecución del proceso actual de liquidación de cuentas por pagar de Sevigua



Fuente: diseño propio, marzo 2014

### Ilustración No.15

Figura No. 6: flujograma de ejecución del nuevo proceso de liquidación de cuentas por pagar



Fuente: diseño propio, marzo 2014

La implementación de una nueva forma de realizar el proceso de liquidación de cuentas por pagar a través de una persona cuya actividad principal sea el control de dichas cuentas, favorece de gran manera en la reducción de: secuencia de pasos, cantidad de personas involucradas y emisión de documentos.

### 2.1.4 Base de datos de proveedores

También se hace necesario la implementación de una base de datos que contenga la información de los proveedores con los que se mantengan relaciones comerciales.

La función principal de la base de datos es llevar un estricto control de las cuentas por pagar que facilite la toma de decisiones.

A continuación se presenta un formato en Excel que facilite el registro y control de las obligaciones contraídas.

**Ilustración No. 16**

**Figura No. 7, base de datos por proveedor**

Datos del proveedor								
Nombre	Confeciones Perfectas, S.A.			Tels.				
E mail:				Días crédito	30			
Nº.cuenta bancaria:	50-18691235-4			Tipo:	monetaria			
Banco:	XYZ							
Observaciones:								
Datos del contacto								
Nombre				Tels.				
E mail:								
Puesto:								
Fecha de actualización:	23/04/2014							
Datos factura			Datos del pago			Credito		
No. fact.	Fecha	Monto Q.	No. Cheque o transferencia	No. recibo	Monto Q.	Saldo	Días vencer	
1	15/07/2013	780.00			0.00	780.00	282	
2	18/09/2013	1,125.00				1,125.00	217	
3	23/10/2013	9,280.00				9,780.00	182	
4	29/10/2013	1,260.00				1,260.00	176	
5	20/11/2013	8,580.00				8,580.00	154	
6	10/12/2013	8,740.00				8,740.00	134	
7	03/01/2014	9,570.00				9,570.00	111	
8	14/01/2014	1,920.00				1,920.00	99	
9	23/01/2014	3,480.00				3,480.00	90	
10	05/02/2014	7,260.00				7,260.00	77	
11	17/02/2014	3,190.00				3,190.00	65	
<b>Total</b>						<b>Q56,095.00</b>		

Fuente: diseño propio, marzo 2014

### 2.1.5 Rotación de la cuentas por pagar

Considerando la importancia que tienen las relaciones comerciales con los proveedores, como fuente de financiamiento, es necesario que se cumplan las obligaciones adquiridas a través de pagos puntuales y cualquier otra acción que garantice relaciones a largo plazo.

En la actualidad la empresa cuenta con un aproximado de veintisiete (27) empresas que le suministran los productos y servicios necesarios para la realización de sus operaciones.

La adquisición de productos y bienes se realizan a través de dos (2) formas: al contado y al crédito.

a. Al contado

Adquisición de productos o servicios efectuando su pago en el momento que se reciben.

b. Al crédito

Adquisición de productos o servicios a través de un financiamiento a corto plazo.

Del total de empresas suministradoras de productos y servicios, se trabaja con diecisiete (17) empresas que conceden un plazo entre quince (15) y treinta (30) crédito.

El atraso en el pago a proveedores es un algo existente, por lo que se analizó una de las empresas que experimentan atrasos en sus pagos.

Rotación de cuentas por pagar de la empresa Confecciones Perfectas, S.A.

Confecciones Perfectas es la empresa encargada de suministrar los uniformes, calzado, y accesorios (batón, cinturón, portafusil, etc.) que utilizan los guardias de seguridad en el desarrollo de sus actividades laborales.



De acuerdo a la ley que rige a las empresas de seguridad privada, todos los guardias deberán portar durante su turno el uniforme, las insignias y la identificación que lo reconocen como tal.

El costo promedio que la empresa invierte en uniformar a un guardia para colocarlo en un puesto de servicio es de Q. 700.00.

### Índice de rotación de personal

El índice de rotación de personal es un factor importante que tiene gran impacto en las obligaciones adquiridas con Confecciones Perfectas.

Para medir el impacto, es necesario calcular el índice de rotación de personal:

$$\text{Fórmula: } \frac{A + D}{PE} \div 2 * 100 = \frac{179}{219} * 100 = 6 \%$$

Dónde:

A = Admisiones

D = Desvinculaciones

PE = promedio de empleados existentes al inicio y al final del periodo dividido entre dos.

El 6% representa la desvinculación mensual, en una cantidad promedio de 22 personas.

Estas desvinculaciones obligan a la empresa a realizar el proceso de admisión personal para cubrir las plazas vacantes, debiendo invertir Q.15, 400.00 en uniformes para los nuevos guardias, deuda que contrae con Confecciones perfectas.

El incumplimiento en el pago de las obligaciones adquiridas con dicha empresa puede generar la suspensión del suministro de uniformes, afectando con ello la cadena de valor de la empresa.

Al no contar con el suministro de uniformes las ventas mensuales se ven afectas en menos 22 guardias que representan un ingreso aproximado de Q. 96,800.00.

Esta empresa registra facturas con 282 días de atraso (de julio 2013 a marzo 2014).

En el periodo antes mencionado se realizaron veinticinco (25) compras al crédito por un total de Q. 150,000.00 de las cuales el 50% se encuentran pendientes de pago (según estado de cuenta presentado por el proveedor).

#### Cálculos

Fórmula rotación de cuentas por pagar

Compras / cuentas por pagar

$$Q. 150 \text{ mil} / Q.75 \text{ mil} = 2 \text{ veces}$$

Esto quiere decir que de julio 2013 a marzo 2014 se realizaron dos (2) pagos.

Formula período de pago

365 días /rotación de cuentas por pagar

$$365 \text{ días} / 2 = 182.5$$

El pago de facturas se realiza cada 183 días.

### **3. Sistema electrónico de pago a proveedores**

#### **3.1 Sistema GuateACH del BancoZ**

##### **3.1.1 Definición**

Es un Sistema de Compensación Automatizado que permite realizar transacciones electrónicas entre bancos o entidades financieras, es decir realizar transacciones de crédito hacia otros bancos del sistema y autorizarlos.

##### **3.1.2 Ventajas**

- a. Posee un esquema de seguridad: operador y supervisor.
- b. El uso de este sistema no tiene ningún costo.
- c. Tiempo aproximado para iniciar su funcionamiento es de tres (3) días hábiles.
- d. Genera comprobantes de crédito o débito de las transacciones realizadas.
- e. Banco ofrece ayuda a través del soporte técnico de la banca moderna al momento de ocurrir un problema en el pago de lotes.
- f. La empresa puede establecer cantidades máximas por lotes de débito o crédito.
- g. Genera un reporte de transacciones realizadas con éxito y las que fueron rechazadas. Pueden ser consultadas a las 17:30 horas.
- h. Reporta vía correo electrónico de la transacción generada a los participantes (empresa y proveedor).
- i. Ahorro de tiempo en gestión de agencias.
- j. Agilidad de pago y mayor confidencialidad.

### 3.1.3 Sistema de seguridad

El sistema GuateACH posee un esquema de seguridad similar al de pagos electrónicos normales, es decir que posee un catálogo de usuario:

- a. Administrador: configuración general del módulo, administración de convenios y participantes.
- b. Súper-usuario: puede crear, consultar y autorizar lotes.
- c. Operador: consulta y crea lotes.
- d. Analista: consulta de lotes.
- e. Autorizador: autorización de lotes según nivel de autorización configurado.

### 3.1.4 Generación de lotes

Existen tres escenarios para la generación de lotes de pagos:

1. Lote autorizado el día de su aplicación: el lote se envía y se genera una reserva en la cuenta principal de 10 minutos después de haber autorizado el mismo.
2. Lote autorizado antes del día de su aplicación: se genera la reserva a las 7:00 horas del día de su aplicación.
3. Lote con opción a configurar hora de reserva: el lote se enviará al sistema y generará reserva en la cuenta principal en la hora configurada por el cliente el día de aplicación del lote.

### 3.1.5 Riesgos

- a. La validación de las cuentas de proveedores.
- b. Las transacciones realizadas a otros bancos pasan a la Cámara de Compensación Automatizada (CCA).
- c. No se pueden eliminar lotes ya autorizados.

- d. Se genera reserva de fondos para un lote de crédito (planilla y/o proveedores).
- e. Se genera una reserva de los fondos en la cuenta a debitar el día del pago.
- f. Sábados, Domingos y días festivos no hay compensación.

### 3.1.6 La validación de las cuentas de proveedores

Las cuentas de los proveedores no son validadas, es decir que no quedan grabadas en el sistema, por lo que la empresa deberá tener sumo cuidado al digitalizar el número de cuenta, tipo de cuenta (monetario, ahorro, etc.) y banco destino.

### 3.1.7 Características

- a. Es un producto financiero que origina débitos en cuentas de Banco Z, en quetzales o dólares:
  - Ahorros.
  - Cuenta corriente (monetario).
  - Préstamos.
  - Tarjetas de crédito.

**Ilustración No. 17**

**Figura No. 8: Proceso de débito en cuentas del Banco Z**



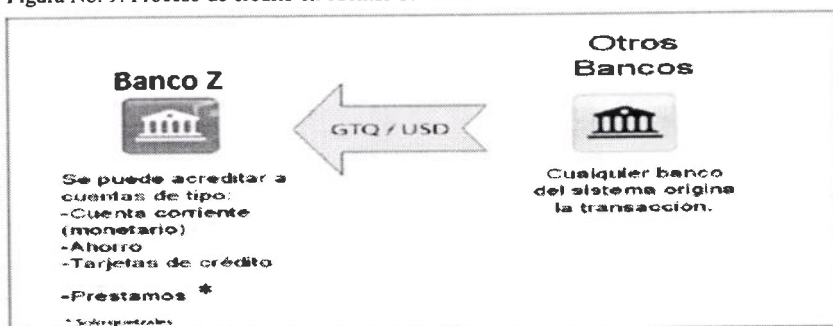
Fuente: Banco Z, sistema GuateACH, marzo 2014

b. Se puede utilizar paraacreditar de otras bancos del sistema hacia cuentas del Banco Z, en quetzales o dólares:

- Ahorros.
- Cuenta corriente (monetario).
- Préstamos con el Banco Z.
- Tarjetas de crédito.

### Ilustración No. 18

Figura No. 9: Proceso de crédito en cuentas del Banco Z.



Fuente: Banco Z, sistema GuateACH, marzo 2014

### 3.1.8 Habilitación de la opción GuateACH

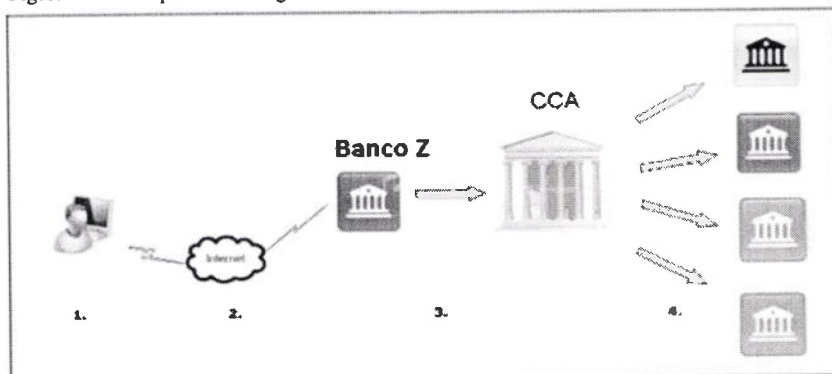
- a. Poseer el servicio de electrónico del Banco Z (banca electrónica).
- b. Solicitar la autorización de débitos, formulario CCA-03. Ver anexo No. 2.
- c. Firmar contrato de afiliación al sistema GuateACH.

### 3.1.9 Funcionamiento

Son transacciones realizadas por medio del servicio electrónico (banca electrónica).

### Ilustración No. 19

Figura No. 10: representación gráfica de la transacción a través de la banca electrónica



Fuente: Banco Z, sistema GuateACH, marzo 2014

#### Secuencia de la operación

1. El cliente ingresa al sistema de banca electrónica.
2. Las transacciones se realizan por medio de internet hacia el sistema GuateACH del Banco Z.
3. Banco Z envía las transacciones a la Cámara de Compensación Automatizada (CCA).
4. La Cámara de Compensación Automatizada (CCA) envía las transacciones originadas de Banco Z hacia los respectivos bancos destino o receptores de las transacciones (créditos).

#### 3.1.10 Horario de procesamiento de transacciones

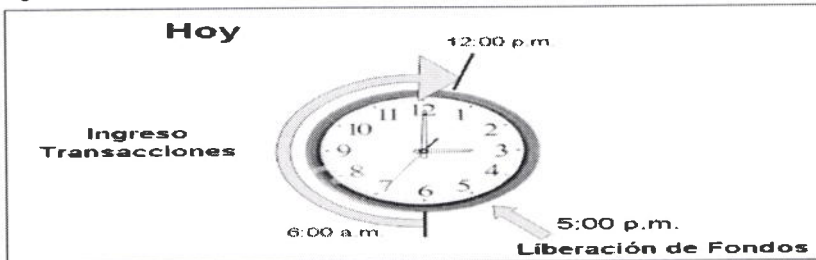
Las transacciones deben operarse dentro del horario establecido por el banco, esto se debe a la compensación diaria.

a) Transacciones operadas en el mismo día

La operación debe ingresar entre las 6:00 y 12:00 horas del mismo día y los fondos estarán disponibles en la cuenta del proveedor a las 17:00 horas del mismo día.

**Ilustración No. 20**

Figura No. 11: horario de procesamiento de transacciones aplicadas en el mismo día.



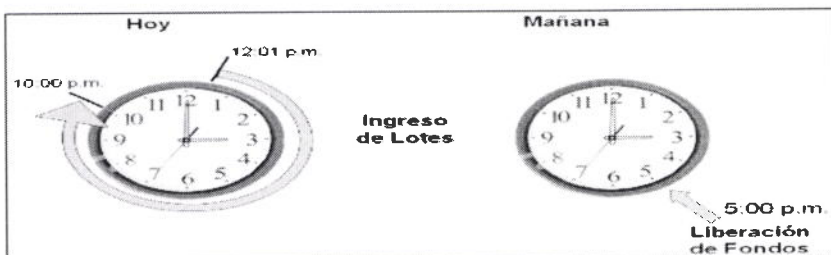
Fuente: Banco Z, sistema GuateACH, marzo 2014

b) Transacciones operadas al día siguiente

Cuando la operación ingresa entre las 12:01 y 22:00 horas de un día, los fondos estarán disponibles en la cuenta del proveedor a las 17:00 horas del día siguiente.

**Ilustración No. 21**

Figura No. 12: horario de procesamiento de transacciones aplicadas al siguiente día.



Fuente: Banco Z, sistema GuateACH, marzo 2014



### 3.1.11 Bancos afiliados

Son los bancos del sistema. Ver anexo No. 3.

### 3.1.12 Usos principales

1. Pago proveedores.
2. Pago de planilla de sueldos y comisiones.
3. Cobros de servicios.
4. Concentración de fondos.

## 3.2 Relaciones comerciales con los proveedores

Una forma de mantener buenas relaciones comerciales es el cumplimiento y respeto de los convenios entre el proveedor y la empresa.

Por lo que la empresa deberá establecer políticas internas que rijan los procedimientos de pago de proveedores.

### 3.2.1 Definiciones

#### a. Proveedor

Los proveedores son una parte importante para la realización de las actividades de la empresa, ellos son quienes suministran los bienes y servicios necesarios para la operación.

#### b. Políticas internas

Toda empresa posee sus políticas, las cuales definen el parámetro de acción, los requisitos y responsabilidades que se deben cumplir para obtener el éxito.

### 3.2.2 Políticas del proveedor

Como ya se mencionó, el proveedor es una parte fundamental para la realización de la operación normal de la empresa y con ello alcanzar los objetivos establecidos.

Cada proveedor posee políticas internas propias que regulan las negociaciones, las cuales son dadas a conocer a sus clientes y de este dependerá el aceptar o rechazar las cláusulas del convenio.

### 3.2.3 Políticas internas Sevigua

Políticas internas – Relación con los proveedores

Las políticas internas que regulan las relaciones con el proveedor de bienes y servicios buscan obtener los mejores resultados económicos, de calidad y deservicio en beneficio de la empresa.

Por ello es necesario establecer claramente, entre ellas podemos mencionar:

- Resguardar el buen nombre de Sevigua

Es responsabilidad de todos los colaboradores que se encuentren involucrados en el proceso de compras y pagos, resguardar el nombre de la empresa, estableciendo buenas relaciones entre ambas empresas.

- Cumplimiento

Se les exigirá a los proveedores que cumplan todo lo convenido en cuanto a precio, calidad, tiempo de entrega, garantías, etc.

- Condiciones de selección

La selección de los proveedores se hará en igualdad de oportunidad, tomando en consideración los siguientes aspectos importantes:

1. Legalmente constituidas y que operan dentro del margen de la ley.
2. Legalmente autorizadas para la distribución de sus productos o servicios.
3. Que los productos cumplan con requisitos que la empresa establezca, en lo relacionado al precio, calidad, tipo de servicio, etc.

- Evaluación de proveedores

Se compara el precio, calidad, tiempo de entrega, beneficios económicos, etc. que ofrezca las empresas.

Aquellos que no cumplan con lo que establece la empresa se les solicitará que ajusten los aspectos en los que se encuentre débiles o se decidirá terminar la negociación.

- Condiciones de relación

Para mantener relaciones comerciales sanas es necesario:

1. Establecer una relación comercial que sea rentable y a largo plazo.
2. Definir claramente los canales y los niveles de jerárquicos que tendrán la capacidad de negociar y de tomar decisiones.
3. Entablar una comunicación fluida entre ambas partes, empresa y proveedor, para aclarar dudas o responder consultas.
4. Confidencialidad y lealtad en las negociaciones.
5. No se darán anticipos en dineros o de algún otro tipo, sin las correspondientes garantías de fiel cumplimiento cuando corresponda.

- **Transparencia en los procesos de compra**

En el proceso de adquisición de bienes y servicios se busca garantizar la absoluta transparencia en la gestión de las compras y la veracidad en la negociación.

- **Pago a proveedores**

1. Se realizarán los pagos oportunamente de acuerdo a las condiciones pactadas, sin distinción de proveedor.
2. El proveedor debe conocer el proceso de pago que realiza la empresa: forma de pago, días, lugar, etc.

- **Emisión de pagos**

Todos los pagos emitidos deberán ser revisados y autorizados por las siguientes personas:

1. De Q.00.01 a Q.50,000.00 por el gerente administrativo/financiero.
2. De Q. 50,001.00 a Q. 150,000.00 por el gerente general.
3. De Q. 150,001.00 en adelante por la junta directiva.

- **Regalos e incentivos**

Ningún colaborador que participe en la gestión de compra debe usar su autoridad o posición en la organización para beneficio personal, no deben aceptar ningún tipo de regalo o incentivo de proveedores.

- **Base de datos de proveedores**

Se deberá mantener una base de datos de los proveedores de acuerdo al giro de negocio del proveedor: uniformes, armas de fuego, municiones, zapatos, útiles de oficina, etc.

Estos deberán cumplir con los requisitos que la empresa haya establecido.

### 3.2.4 Políticas internas de uso y manejo caja chica

Para establecer un mejor control de los egresos mensuales de la empresa se debe llevar un estricto control de cada uno de ellos, por lo que se hace necesario el establecimiento de políticas que regulen el manejo de dinero.

Por esa razón se hace necesario que se establezcan políticas internas relacionadas al manejo y uso de caja chica, entre ellas podemos mencionar:

- Fondo fijo de caja chica

Es una cantidad de dinero, susceptible de reposición periódicamente por medio de un cheque a nombre del encargado de caja chica.

- Custodia y liquidación de fondos

1. El encargado del manejo de los fondos de caja chica deberá mantener suficiente efectivo.
2. La reposición del fondo de caja chica deberá ser solicitada cuando el saldo sea el 50% de lo asignado, deberá adjuntar la liquidación y comprobantes respectivos.
3. De forma periódica se realizarán arqueos de los fondos de caja chica para constatar el manejo adecuado de la misma.

- Uso del fondo de caja chica

1. El fondo de caja chica permite en forma inmediata realizar pagos a facturas o comprobantes de un valor no mayor de Q.300.00.

2. Se debe presentar el documento que justifique el gasto y debe ser autorizado por los jefes de áreas, el documento debe incluir firma de quien autoriza y una breve justificación del destino de los fondos.
3. No es permitido que fraccionen las compras, es decir, pedirle a un mismo proveedor dos o más facturas por valores iguales o menores a Q.300.00 para una misma compra y de esta forma pagar el gasto por medio de caja chica.
4. Los fondos de caja chica no se utilizarán para realizar pagos a proveedores con los que se tiene crédito autorizado, exceptuando previa autorización de la gerencia administrativo/financiero.
5. Las facturas o comprobantes de gastos deberán estar emitidos a nombre de Sevigua.

- Faltas y sanciones

El colaborador deberá liquidar el anticipo recibido (vale) en un término de cinco (5) días, de lo contrario se procederá de la siguiente forma:

1. No le será otorgado un nuevo anticipo de caja chica hasta que liquiden el vale pendiente.
2. Si al finalizar el mes aún no ha presentado la liquidación, el anticipo se le descontará de su sueldo y no tendrá derecho a justificar los gastos después del descuento.
3. Las facturas deberán presentar dentro del mes en curso o a más tardar dentro de los primeros ocho (8) días del mes siguiente, de lo contrario ya no se recibirán las facturas ni serán reembolsadas.

### 3.3 Mejoras obtenidas con la implementación de la propuesta

Con la implementación de la propuesta se busca evitar el atraso de los pagos a proveedores.

- La administración de cuentas por pagar proporcionará información confiable de las obligaciones adquiridas conforme estas vayan venciendo, esto se logrará a través de la creación de una base de datos por proveedor.
- La programación de los pagos hará que la administración de las cuentas por pagar sea eficiente y evitara atrasos en los pagos.
- El uso de un sistema electrónico de pagos evitará la acumulación de cheques emitidos pendientes de pago.

#### Ilustración No. 22

Cuadro No. 10: programación de pago a proveedores

Datos del proveedor		
Nombre	Confecciones Perfectas, S.A.	Tels.
E mail:		Días crédito 30
No.cuenta bancaria:	50-48691235-4	Tipo: monetaria
Banco:	XYZ	
Observaciones:		

Datos del contacto	
Nombre	Tels.
E mail:	
Puesto:	

Fecha de actualización: 23/04/2014

Datos factura			Datos del pago			Crédito	
No. fact.	Fecha	Monto Q.	No. Cheque o transferencia	No. recibo	Monto Q.	Saldo	Días vencidos
1	02/01/2014	9,570 00	178941212	159	9,570 00	0 00	0
2	14/01/2014	1,920 00	25894223	189	1,920 00	0 00	0
3	05/02/2014	7,260 00	395553121	201	7,260 00	0 00	0
4	17/02/2014	3,190 00	894521245	226	3,190 00	0 00	0
5	06/03/2014	13,030 00				13,030 00	48
6	19/03/2014	4,605 00				4,605 00	35
7	02/04/2014	1,980 00				1,980 00	21
<b>Total</b>						<b>Q19,615.00</b>	

Fuente: diseño propio, marzo 2014

### 3.4 Evaluación de la implementación de la propuesta

La evaluación de la efectividad de la propuesta se hará mensualmente, el encargado de pago de proveedores deberá presentar un informe de los saldos actualizados de cada proveedor.

Derivado de que Confecciones Perfectas es quién presenta un mayor periodo de crédito vencido, se tomará de base para la evaluación de la administración de las cuentas por pagar.

El estado de cuenta del proveedor en mención deberá reflejar una baja mensual en el saldo que se adeuda.

A continuación se presenta la forma que deberá avanzar el convenio de pagos:

#### **Negociación con el proveedor**

Realización del primer pago: julio 2014

##### **Datos de la deuda**

Total de la deuda a abril 2014	75,710.00
Compras proyectadas (de mayo a junio 2014)	30,000.00
<b>Deuda acumulada a julio 2014</b>	<b><u>Q. 105,710.00</u></b>

##### **Convenio de pagos**

Deuda acumula a julio 2014	Q. 105,710.00
Cuota mensual acordada	Q.15,000.00
Total de cuotas a realizar para saldar la deuda acumulada	7.05



**Convenio de pagos  
Confecciones Perfectas**

	<b>Fecha de pago</b>	<b>Cuota mensual Q.</b>	<b>Saldo</b>
	Saldo inicial a julio 2014		105,710.00
1	jul-14	15,000.00	90,710.00
2	ago-14	15,000.00	75,710.00
3	sep-14	15,000.00	60,710.00
4	oct-14	15,000.00	45,710.00
5	nov-14	15,000.00	30,710.00
6	dic-14	15,000.00	15,710.00
7	ene-15	15,000.00	710.00
8	feb-15	710.00	0.00

La administración de las cuentas por pagar busca controlar los saldos conforme estos vayan venciendo.

Esto ayudará a tener un mayor control sobre las cuentas por pagar y así no exceder en el plazo de crédito obtenido, manteniendo buenas y largas relaciones comerciales con todos los proveedores.

### 3.5 Controles internos para la supervisión del proceso

Las actividades laborales del encargo de pago de proveedores serán supervisadas y controladas de la siguiente manera:

- Contador general: comprobará la legitimidad de los documentos presentados y verificará que las compras se hayan realizado.
- Gerente financiero: revisará la programación de pagos y efectuará las transacciones electrónicas por concepto de pago de proveedores.

Estos controles buscan prevenir la sustracción de bienes, estafa y malversación de los recursos de la empresa.

### 3.6 Presupuesto para la implementación

	Descripción	Cantidad	Precio unidad Q.	Total Q.
Recurso humano	Incremento salarial	12	500.00	6,000.00
	Prestaciones laborales (sobre el incremento)	12	145.80	1,749.60
Perfil y políticas internas	Elaboración del nuevo perfil	1	1,300.00	1,300.00
	Elaboración de políticas internas	1	1,300.00	1,300.00
Capacitación	Almuerzos - sesiones de capacitación del puesto	10	45.00	450.00
	Almuerzos - sesiones de capacitación sistema GuateACH	3	45.00	135.00
Mobiliario de oficina	Escritorio (estilo mostrador)	1	3,050.00	3,050.00
	Batería de sillas de espera	1	1,680.00	1,680.00
	Archivo metálico	1	1,650.00	1,650.00
Papelería y útiles de oficina	Archivadores	6	36.00	216.00
	Papelería y útiles	12	75.00	900.00
				<b><u>Q18,430.60</u></b>

#### 3.6.1 Retorno de la inversión

La inversión requerida para la implementación de la propuesta es relativamente baja, por lo que se espera su retorno en periodo no mayor de tres meses.

Los cálculos se realizaron tomando en consideración una tasa de interés del 16.06 % (tasa más baja ofrecida por un banco del sistema) y una inflación del 5%:

- Tasa de recuperación mínima aceptada - Trema = 21.86 %
- Tasa interna de retorno -Tir = 45.94 %

Esto nos indica que es una inversión económicamente rentable.

### 3.7 Cronograma de la implementación

No.	Actividad	Junio 2014				Julio 2014				
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5
1	Presentación de propuesta a Gerente General	■								
2	Aprobación de la propuesta		■							
3	Reunión de sensibilización y presentación de propuesta a Gerencia Administrativa y Financiera			■						
4	Reunión de sensibilización con la persona que ocupara el puesto de encargado de pago a proveedores			■						
5	Toma de posesión del encargado de pago a proveedores			■						
6	Capacitación para el encargado de pago proveedores			■						
7	Elaboración de la base de datos de los proveedores				■					
8	Solicitud de activación del servicio de GuateACH				■					
9	Capacitación de uso de GuateACH				■					
10	Presentación del informe de la situación actual de las cuentas por pagar a Gerencia Administrativa y Financiera					■				
11	Implementación del nuevo proceso de liquidación de cuentas por pagar					■	■			
12	Primera programación y pago a proveedores a través de GuateACH							■		
13	Análisis de resultados del primer pago realizado							■		
14	Segunda programación de pagos a proveedores a través de GuateACH								■	
15	Análisis de resultados de la implementación de propuesta								■	
16	Entrega del informe final del proceso funcionando									■

## Referencias Bibliográficas

1. Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección (2009), *Gestión del Circulante*, bases conceptuales y aplicaciones prácticas. Barcelona: Bresca Editorial, S.L.
2. Alvarado Villatoro, Pedro agosto (2004) *El Control Interno en una empresa comercial*. Tesis, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Auditoría y Contaduría Pública, Universidad Francisco Marroquin.
3. Álvarez Torres, Martín (2006) *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V., Decima cuarta reimpresión.
4. Ambrosio Juárez, Víctor Antonio (2012); *Auditoria Práctica de Estados Financiero*. Guatemala: Lessa Impresos, Tercera Edición.
5. Barajas Nova, Alberto (2008) *Finanzas para no Financista*. Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Cuarta Edición.
6. Block HirtDanielsen (2011) *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc Graw Hill, Decima Cuarta Edición.
7. Briseño Ramírez, Hugo (2006) *Indicadores Financieros, fácilmente explicados*. México: Umbral Editorial.
8. Campos Huertas, María de la Luz (2010), *Compendio para el Estudio de las Finanzas corporativas Básicas de las Universidades*. México: Universidad Iberoamericana.
9. García Pineda, Francisco Estuardo (2009) *Auditoria Operacional en el Área de Inventarios, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar de una Empresa Fabricante y Comercializados de Cordones Textiles*. Tesis, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Auditoría, Universidad de San Carlos de Guatemala.

10. *Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED*. Universidad Panamericana.
11. Hernández Orozco, Carlos (2011) *Planificación y Programación*, San José Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia.
12. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill, Quinta Edición.
13. Informedel Committee Of Sponsoring Organizations – COSO (2005). Colombia: Universidad Autónoma de Bucaramangara, Cuarta Edición.
14. López, Arturo Elizondo (2005) *Proceso Contable Cuatro*, Contabilidad de Capital. México: Thomson, Quinta Edición.
15. *Manual de estilo para elaborar opciones de egreso*. Universidad Panamericana.
16. Meza Cortes, José Edgar (2005) *Procedimientos de Auditoria en el Área de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar de una Empresa Farmacéutica*. Tesis, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Auditoría, Universidad de San Carlos de Guatemala.
17. Molina Aznar, Victor E (2005) *Estrategias de Cobranza en Época de Crisis*. México: Isef, Tercera Edición.
18. Moyer, Charles; McGuigan, William J. y Kretlow J (2005) *Administración Financiera Contemporánea*. México: Thomson, Novena Edición.
19. Perdomo Moreno, Abraham (2004) *Fundamentos de Control Interno*. México: Cengage Learning Latin América, Novena Edición.

20. Ramirez Padilla, David Noel (2008) *Contabilidad Administrativa, un enfoque estratégico para competir*. México: Mc Graw Hill.
21. Rehm, Dawn Elizabeth y Parry, Taryn (2008) *Manual de transparencia fiscal*. Estados Unidos, Washington, D.C: Fondo Monetario Internacional.
22. [www.digessp.gob.gt](http://www.digessp.gob.gt)

# Anexos

Anexo 1: Tabla de variables

**TABLA DE VARIABLES**

**Nombre del estudiante:** Gloria Estela Burrión Chicol

**Nombre de la tesis:** Aseguramiento de los recursos y el pago puntual de las cuentas por pagar.

**Carrera:** Programa ACA - Administración de Empresas

<b>Problemática</b>	<b>Variable de Estudio de la Tesis</b>	<b>Indicadores de la variable de estudio</b>	<b>Pregunta de investigación</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos específicos</b>
Falta de control en el registro de facturas de proveedores.	Controles	Administración de cuentas por pagar	¿Cuál es el proceso que realiza Sevigua para la liquidación de las cuentas por pagar?	Evaluar el proceso de liquidación de las cuentas por pagar .	1 Revizar la forma en que son registradas las facturas en las cuentas por pagar.
Falta de planificación de pagos a proveedores.		Políticas de pago proveedores			2 Evaluar la eficiencia del proceso de liquidación de cuentas por pagar.
Falta de procesos para el pago de proveedores.		Procesos para el pago de proveedores			3 Evaluar cual es el proceso de emisión de cheques para el pago de proveedores
Falta una persona encargada de gestionar el pago de proveedores.		Período de pago			4 Establecer las causas del atraso en el pago de proveedores.
					5 Establecer el periodo de tiempo que para el pago de proveedores.





<p align="center"><b>Cuestionario:</b> <b>Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)</b></p>	<p align="center"><b>Sujetos de Investigación</b></p>
<p>¿Conoce el plazo de crédito que cada proveedores otorgado a la empresa?            ¿Se respeta el plazo crédito recibido?            ¿En base a que datos de la factura registra la deuda?            ¿Qué tipo de control aplica a las cuentas por pagar?</p>	<p>Contador general.</p>
<p>¿La empresa cuenta con un presupuesto asignado para el pago de proveedores?            ¿Cuál es la forma que utiliza para asignar el pago a un proveedor?            ¿Quién administra el control de las cuentas por pagar?            ¿El registro de cuentas por pagar esta en permante actualización de saldos?</p>	<p>Encargado de pagos.</p>
<p>¿Existen procedimientos establecidos para el pago de facturas de proveedores?            ¿Cuál es la situación actual de las cuentas por pagar?            ¿Existe algun control de los cheques emitidos para pago de proveedores?            ¿Cómo verifica que todas las cuentas por pagar sean reales?</p>	<p>Encargado de pagos.</p>
<p>¿Cuál cree que sea la principal causa del atraso en el pago de proveedores?            ¿El trámite del cheque para el pago de proveedores presenta alguna dificultad durante su elaboración?            ¿Considera que el plazo crédito concedido por los proveedores es insuficiente para el trámite de pago?            ¿Los cheques para pago de proveedores se tramitan con suficiente tiempo de anticipación?</p>	<p>Encargado de pagos.            Encargado de emisión de cheques</p>
<p>¿En que parte del trámite del pago de proveedores es donde permanece más tiempo la factura?            ¿Cuántas personas participan en el trámite de pago de proveedores?            ¿Cuánto tiempo vencido tiene el saldo más antigua que este pendiente de pago?            ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que presentan los proveedores por la falta de pago?</p>	<p>Contador general.            Encargado de pagos.</p>

### TABLA DE SUJETOS

Nombre del estudiante: Gloria Estela Burrión Chico

Nombre de la tesis: Aseguramiento de los recursos y el pago puntual de las cuentas por pagar.

Carrera: Programa ACA - Administración de Empresas



Objetivo General	Objetivos específicos	Sujetos de investigación	Universo	Muestra	Instrumento	No.de instrumento
Evaluar el proceso de cancelación de las cuentas por pagar que realiza Sevigua.	Revizar la forma en que son registradas las facturas en las cuentas por pagar.	Contador general	1	1	Entrevista y guía de observación	2
	Evaluar el sistema de liquidación de cuentas por pagar.	Encargado de pagos.	1	1	Entrevista	1
	Evaluar cual es el proceso de emisión de cheques para el pago de proveedores	Encargado de pagos.	1	1	Entrevista	1
	Establecer las causas del atraso en el pago de proveedores.	Encargado de emisión de cheques.	1	1	Entrevista y guía de observación	2
	Establecer el periodo de tiempo que para el pago de proveedores.	Contador general. Encargado de pagos.	1 1	1 1	Ficha de control de emisión de cheques	1

**Anexo 2: Instrumentos**  
**Instrumento 1**



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: El aseguramiento de los recursos y el pago puntual de las cuentas por pagar.

**GUIA DE ENTREVISTA**  
**DIRIGIDA AL CONTADOR GENERAL**

El objetivo del siguiente cuestionario es de carácter investigativo. Con este cuestionario se pretende conocer el proceso que se utiliza para el pago de las cuentas por pagar, por lo que se le solicita responder a las preguntas que a continuación se detallan:

**Nombre del puesto de trabajo:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrevista:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es la principal actividad que realiza diariamente en su puesto de trabajo?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Cada cuánto tiempo realiza el registro de las facturas en el sistema contable?  
Diario  Semanal  Quincenal   
Otro  Especifique: \_\_\_\_\_
3. ¿Qué tipo de sistema contable utiliza?  
Manual  Electrónico  Otro  Especifique: \_\_\_\_\_
4. ¿El sistema contable que utilizan tiene la capacidad de generar algún tipo de reporte de las cuentas por pagar?  
Si   
No  Pase a la pregunta No. 6 Desconoce
5. ¿Elabora algún reporte actualizado de las cuentas por pagar por proveedor?  
Si  ¿A quién le reporta? \_\_\_\_\_  
No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. El sistema contable que actualmente utiliza cuenta con alguna opción para la elaboración de cheques?

Si  Pase a la pregunta No. 10      No  Desconoce

7. ¿Actualmente utiliza la opción para elaborar cheques?

Si

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿Cuál es el departamento o personas responsables de entregarle las facturas para su registro contable?

Departamento de compras       Proveedor

Otros  Especifique \_\_\_\_\_

9. Mencione brevemente el proceso que realiza para el registro contable de las facturas:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_

e. \_\_\_\_\_

f. \_\_\_\_\_

10. ¿Considera que el proceso que realiza actualmente es el adecuado?

Si  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

## Instrumento 2



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: El aseguramiento de los recursos y el pago puntual de las cuentas por pagar.

### GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ENCARGADO DE PAGOS

El objetivo del siguiente cuestionario es de carácter investigativo. Con este cuestionario se pretende conocer el proceso que se utiliza para el pago de las cuentas por pagar, por lo que se le solicita responder a las preguntas que a continuación se detallan:

**Nombre del puesto de trabajo:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrevista:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es la principal actividad que realiza diariamente en su puesto de trabajo?

\_\_\_\_\_

2. ¿Cada cuánto tiempo se programa el pago a proveedores?

Semanal       Quincenal       Mensual

Otros  Especifique \_\_\_\_\_

3. ¿Dentro del presupuesto anual de la empresa está contemplado el pago de obligaciones adquiridas?

Sí       No

4. ¿La empresa cuenta con políticas internas para la liquidación de cuentas por pagar?

Sí  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. La programación de pago a proveedores depende de una o más de las siguientes condiciones:

Asignación presupuestaria  Ingresos mensuales   
Vencimiento de la factura  Cobro del proveedor   
Otro  Especifique \_\_\_\_\_

6. ¿Existe algún tipo de control para la liquidación de cuentas por pagar?

Sí  Manual  Electrónico  Otro   
Especifique \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿El control de cuentas por pagar reporta facturas vencidas?

Sí

No

8. Mencione brevemente el proceso que realiza para el pago proveedores:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_

e. \_\_\_\_\_

9. ¿Cuál es el factor que influye en el pago de cada proveedor?

Antigüedad de la factura  Monto Q.  Concepto

Proveedor  Otro  Especifique \_\_\_\_\_

10. ¿Considera que el proceso que utiliza actualmente es el adecuado?

Si  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. ¿Considera usted que se respetan los convenios de pago establecidos con los proveedores?

Si  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

12. ¿En qué rango de tiempo se encuentran las facturas que están vencidas?

30-60 días       60-90 días       Más de 90 días

13. Considera usted que el incumplimiento en el pago de cuentas por pagar afectan a la empresa.

Si  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

14. Durante el tiempo que la empresa lleva operando se ha registrado alguna cancelación de relaciones comerciales por atrasos en los pago.

Sí       No       Desconoce

### Instrumento 3



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: El aseguramiento de los recursos y el pago puntual de las cuentas por pagar.

#### GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ENCARGADO DE ELABORACIÓN DE CHEQUES

El objetivo del siguiente cuestionario es de carácter investigativo. Con este cuestionario se pretende conocer el proceso que se utiliza para el pago de las cuentas por pagar, por lo que se le solicita responder a las preguntas que a continuación se detallan:

Nombre del puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Fecha de entrevista: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es la principal actividad que realiza diariamente en su puesto de trabajo?

\_\_\_\_\_

2. ¿Cada cuánto tiempo elabora cheques para pago de proveedores?

Diario  Semanal  Quincenal

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es la cantidad promedio de cheques que elabora?

1-15 cheques  16-25 cheques  26-40 cheques

4. ¿Cuál es el tiempo aproximado que utiliza para la elaboración de cheques?

30 min. - 1 hora  1 - 2 horas  Más de 2 horas

5. ¿Qué tipo de sistema que utiliza para la elaboración de cheques?

Manual  Electrónico  Otro  Especifique: \_\_\_\_\_



6. El sistema que utiliza actualmente genera algún tipo de reporte que le ayude a obtener un registro de los cheques elaborados?

Sí  No  Desconoce

7. ¿Cuál es el departamento o personas responsables de entregarle las facturas para la elaboración de cheques?

Departamento de compras  Proveedor

Otros  Especifique \_\_\_\_\_

8. De que factor depende la elaboración de cheques para el pago de proveedores :

Órdenes superiores

Según programación de pagos

Forma parte de sus actividades laborales diarias

Otro  Especifique \_\_\_\_\_

9. Mencione brevemente el proceso que realiza para la elaboración de cheques:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_

e. \_\_\_\_\_

10. ¿Considera que el proceso utilizado para la elaboración de cheques absorbe mucho de su tiempo?

Sí  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Desconoce

11. ¿Considera que el proceso que realiza actualmente es el adecuado?

Si  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

#### Instrumento 4



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: El aseguramiento de los recursos y el pago puntual de las cuentas por pagar.

#### GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRIGIDA AL CONTADOR GENERAL

El objetivo del siguiente cuestionario es de carácter investigativo. Con esta guía se pretende conocer el proceso que se utiliza para el pago de las cuentas por pagar, por lo que se observará el proceso de registro de facturas y documentos en el sistema contable.

Nombre del puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Fecha de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_

Fecha de finalización: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

#### EQUIPO Y MATERIALES

Planificación de la actividad: Sí  No

Verificación del equipo a utilizar: Sí  No

Verificación de material a utilizar: Sí  No

#### PROCESO DE REGISTRO DE FACTURAS AL SISTEMA CONTABLE

De quién recibe los documentos: (persona/departamento) \_\_\_\_\_

Verificación de datos facturas y documentos: Sí  No

Proceso de registro de facturas en el sistema contables, según lo observado:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_
- f. \_\_\_\_\_
- g. \_\_\_\_\_

Cantidad de facturas registradas en el sistema contable: \_\_\_\_\_

Habilidad para operar el sistema contable: Sí  No

Durante el proceso se presentó alguna dificultad:

Sí  Especifique: \_\_\_\_\_

No

## Instrumento 5



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: El aseguramiento de los recursos y el pago puntual de las cuentas por pagar.

### GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRIGIDA AL ENCARGADO DE ELABORACIÓN DE CHEQUES

El objetivo del siguiente cuestionario es de carácter investigativo. Con esta guía se pretende conocer el proceso que se utiliza para el pago de las cuentas por pagar, por lo que se observará el proceso de elaboración de cheques.

Nombre del puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Fecha de inicio: \_\_\_\_\_ Fecha de finalización: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

#### EQUIPO Y MATERIALES

Planificación de la actividad: Sí  No

Verificación del equipo a utilizar: Sí  No

Verificación de material a utilizar: Sí  No

#### PROCESO DE ELABORACIÓN DE CHEQUES

De quién recibe los documentos: (persona/departamento) \_\_\_\_\_

Verificación de datos facturas y documentos: Sí  No

Proceso de elaboración de cheques, según lo observado:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_
- f. \_\_\_\_\_
- g. \_\_\_\_\_

Cantidad de cheques elaborados: \_\_\_\_\_

Habilidad para elaborar cheques: Sí  No

Durante el proceso se presentó alguna dificultad:

Sí  Especifique: \_\_\_\_\_

No



### Instrumento 6




Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: El aseguramiento de los recursos y el pago puntual de las cuentas por pagar.

### FICHA DE REGISTRO DE CHEQUES EMITIDOS

#### CONTROL DEL PROCESO PARA LA EMISIÓN DE CHEQUES

	CHEQUE					FACTURA		RECIBO		PAGO	OBSERVACIONES
	No.	FECHA	Q.	PROVEEDOR	CONCEPTO	No.	FECHA	No.	FECHA	DIAS	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											

### Anexo 3: Formulario CCA-03

	<b>FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN DE DÉBITO</b>		
Lugar y Fecha:	_____		CCA-03
<b>INFORMACIÓN DEL BENEFICIARIO DEL DÉBITO</b>			
Id de Compañía:	_____ (para uso interno de la Entidad Financiera)		
El (los) abajo firmante(s) autoriza(mos) a:	_____		
	Persona Individual o Jurídica beneficiaria del débito:		
para realizar transacciones electrónicas de débito a través del sistema guateACH por concepto de:	_____		
<b>INFORMACIÓN DE LA PERSONA INDIVIDUAL O JURÍDICA QUE AUTORIZA EL DÉBITO A SU CUENTA</b>			
ID de Participante:	_____ (para uso interno de la Entidad Financiera)		
Banco:	_____	No. de cuenta _____	
Nombre de la Cuenta:	_____		
Tipo	Ahorros Monetarios / Corriente Otros	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Moneda: Quetzales <input type="checkbox"/> Dólares <input type="checkbox"/>
	Especifique _____		
Vigencia	Indefinida <input type="checkbox"/> Definida <input type="checkbox"/>	Cant de débitos _____	Fecha de finalización _____
Monto Máximo por transacción	_____	Monto indefinido <input type="checkbox"/>	
<b>INFORMACIÓN ADICIONAL</b>			
<p>1 Los derechos y obligaciones de las operaciones que se deriven del presente formulario, son personales e intransferibles.</p> <p>2 La información requerida en este formulario es obligatoria y debe ser completado sin borrones, tachones y enmendaduras.</p> <p>3 Para suspender las operaciones que se deriven del presente formulario, la persona individual o jurídica que autorizó el débito a su cuenta, deberá comunicarlo por escrito al beneficiario del débito y a la entidad bancaria en donde se realiza el mismo.</p>			
<p>Declaro bajo gravedad de juramento que los datos proporcionados son verdaderos y correctos y que tengo conocimiento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, Decreto 87-2001 del Congreso de la República y su Reglamento; Así como la Ley para Prevenir y Represar el Financiamiento del Terrorismo Decreto 58-2005 del Congreso de la República y leyes conexas.</p>			
_____		_____	
Firmas Registradas			
<b>PARA USO EXCLUSIVO DE LA ENTIDAD BANCARIA BENEFICIARIA DEL DÉBITO</b>			
Fecha de envío	_____		
Nombre y puesto del responsable	_____		
<b>PARA USO EXCLUSIVO DE LA ENTIDAD BANCARIA QUE REALIZARÁ EL DÉBITO</b>			
Nombre del Validador	_____	Información de Rechazo  código de rechazo: _____ y observaciones _____	
Puesto	_____		
Tel. y Extensión	_____		



**Anexo 4: Bancos del sistema**

Código		Nombre del Banco
Quetzales	Dólares	
144	244	BAM
142	242	BAC
139	239	BANCO FICOHSA GUATEMALA
147	247	BANCO AZTECA
140	240	BANCO PROMERICA
101	201	BANCO DE GUATEMALA
104	204	CRED. HIP. NACIONAL
116	216	BANRURAL
130	230	CITIBANK N.A.
143	243	CITIBANK GUA S.A. (CUSCATLAN)
146	246	BANCO DE CREDITO
145	245	G&T CONTINENTAL
115	215	BANCO INDUSTRIAL
113	213	INMOBILIARIO
119	219	INTERNACIONAL
112	212	BANTRAB
128	228	REFORMADOR
136	236	VIVIBANCO
159	259	FINANCIERA DE OCCIDENTE