



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

**Importancia de las políticas de crédito y control financiero administrativo de los inventarios en el procesamiento de la información contable de la empresa Los Lirios S.A, durante el primer semestre del año 2017**

Trabajo de seminario de graduación para optar

Al grado de

**Licenciado, en Contaduría Pública y Finanzas**

**Autores/ Autores**

- Pérez Sevilla Elieth de los Ángeles
- Tinoco Palacios Heydi del Carmen

**Tutor o tutora**

- Msc. Jeyling María Alfaro Manzanares

**Estelí, viernes, 24 de noviembre de 2017**





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Línea de Investigación: N°3 Finanzas**

**Tema:** Estrategias Financieras.

**Tema General:** Control financiero y administrativo del área de Inventario y Crédito.

**Tema Delimitado:** Importancia de las políticas de crédito y control financiero administrativo de los inventarios en el procesamiento de la información contable de la empresa Los Lirios S.A, durante el primer semestre del año 2017.



## DEDICATORIA

### **Dedicamos esta tesis a:**

**Dios**, por darnos la oportunidad de vivir y por estar con nosotras en cada paso que damos, por fortalecer nuestro corazón e iluminar nuestra mente y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

**Nuestros padres**, por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

**Nuestros maestros**, por compartir sus conocimientos y brindarnos su apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, a Dios Todopoderoso por darnos la fortaleza y entendimiento para culminar este trabajo de importancia para nuestro futuro.

A la Universidad y especialmente a Msc. Jeyling Alfaro Manzanares por su tiempo compartido e impulsar el desarrollo de este trabajo de tesis.



## CARTA AVAL DEL TUTOR

A través de la presente hago constar que *Elieth de los Ángeles Pérez Sevilla* y *Heydi del Carmen Tinoco Palacios* estudiantes de V año de Contaduría Pública y Finanzas ha finalizado su trabajo investigativo denominado:

**“Importancia de las políticas de crédito y control financiero administrativo de los inventarios en el procesamiento de la información contable de la empresa Los Lirios S.A, al periodo de enero a junio del año 2017”.**

Este trabajo fue apoyado metodológica y técnicamente en la fase de planificación, Ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Es relevante señalar que la investigación **“Importancia de las políticas de crédito y control financiero administrativo de los inventarios en el procesamiento de la información contable de la empresa Los Lirios S.A, al periodo de enero a junio del año 2017”**, es un tema que por primera vez se ha trabajado, valoro positivo el análisis de sus datos los que están estrechamente relacionados con sus objetivos.

Después de revisar la coherencia, contenido, el artículo científico y la incorporación de las observaciones del jurado en la defensa, se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de cursos de postgrado vigente y por lo tanto está listo para ser entregado el documento final.

Dado en la ciudad de Estelí a los quince días del mes de enero del 2018.

Atentamente;

---

**M. Sc. Jeyling Alfaro Manzanares**

**Tutor**

## Contenido

I.	Introducción .....	1
1.1	Antecedentes .....	3
1.2	Planteamiento del Problema.....	5
1.3	Pregunta Problema.....	7
1.3.1	Sistematización del Problema .....	7
1.4	Justificación .....	8
II.	Objetivos .....	9
III.	Marco Teórico .....	10
3.1	Empresa.....	10
3.2	Crédito.....	16
3.3	Políticas de crédito .....	19
3.4	Inventarios.....	26
3.5	Control Interno.....	30
3.6.	Control Financiero .....	33
3.7	Problemas Administrativos .....	35
3.8	Formato .....	35
3.9	Registro.....	36
IV.	Supuesto.....	37
V.	Matriz de categoría y subcategoría.....	38
V.	Diseño Metodológico .....	46
5.1	Tipo de Estudio:.....	46
5.2.	Universo .....	46
5.3.	Muestra .....	46
5.3.1.	Criterios de Selección de la muestra: .....	46
5.4.	Técnicas de Recolección de Datos.....	47
5.4.1	Entrevista:.....	47
5.4.2	Guía de Observación: .....	47
5.5	Etapas de la Investigación: .....	47
5.5.1	Investigación documental .....	47
5.5.2	Elaboración de instrumentos .....	48
5.5.3	Trabajo de Campo .....	48
5.5.4	Elaboración de documento final .....	48

VI. Resultados .....	49
6.1 Problemas administrativos en el área de crédito e inventario. ....	49
6.2 Procedimientos que utilizan para el otorgamiento de créditos y su incidencia en la situación financiera de la empresa. ....	50
6.3 Diseño de formatos para registro de los Inventarios. ....	52
6.3.1 Orden de compra .....	53
6.3.2 Entrada de Bodega .....	53
6.3.3 Salidas de Bodega:.....	54
6.3.4 Kárdex:.....	55
6.4. Propuesta de un manual de control financiero administrativo en la empresa Los Lirios S, A. ....	55
VII. Conclusiones .....	57
VIII. Recomendaciones .....	58
IX. Anexos .....	59
9.1 Síntomas del Planteamiento del Problema .....	59
9.2 Bosquejo.....	61
9.3 Entrevista.....	63
9.4 Guía de Observación .....	65
9.5 Codificación del inventario de la empresa Los Lirios S.A. ....	66
9.6 Orden de compra .....	67
9.7 Entrada de Bodega .....	67
9.8 Salida de Bodega .....	68
9.9 Kárdex.....	68
9.10 Manual de Control Interno.....	69
X. Bibliografía.....	94



## I. Introducción

La presente tesis es una investigación que tiene por objetivo evaluar la importancia de la aplicación de las políticas de crédito y normas de control financiero administrativo de los inventarios en la empresa acopiadora de café Los Lirios S.A.

El café ha sido y es el principal rubro de exportación de Nicaragua. Es el principal generador de actividad en el área rural y su contribución al PIB nacional es significativa.

Es importante mencionar que el nombre de la empresa ha sido cambiado por motivos de confidencialidad, de igual manera los nombres de las personas entrevistadas a fin de resguardar sus identidades.

Esta investigación se encuentra estructurada por diez capítulos cada uno forma parte fundamental de la misma y están distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo 1: Se presentan de forma general los antecedentes del estudio, donde se seleccionaron temas relacionados con la investigación, de igual manera se describen las problemáticas identificadas en la empresa, las preguntas planteadas para tener una idea más clara de lo que va a trabajar. Así mismo se justifica el motivo de la presente investigación y se mencionan los fundamentos necesarios para proceder a su inicio.

Capítulo 2: Señala los objetivos planteados para el desarrollo de la investigación, así como el objetivo general y por consiguiente los específicos.

Capítulo 3: Hace referencia a los aspectos teóricos que soportan la investigación, el cual son de mucha importancia para el desarrollo de los resultados de este estudio.

Capítulo 4: Establece el supuesto de la investigación de igual forma la matriz de categoría y subcategorías.

Capítulo 5: Plantea el diseño metodológico en el que se especifica el tipo de investigación, tipo de estudio, de igual manera la población, la muestra, unidad de análisis seleccionadas. Detalla las técnicas de recolección de datos (entrevista, revisión documental y guía de observación) y, por último, pero no menos importante las etapas de la investigación.

Capítulo 6: Se presentan los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación dando salida a los objetivos propuestos.

Capítulo 7: Se procede a realizar conclusiones basadas en los resultados obtenidos a través del procesamiento de la información.





Capítulo 8: En este capítulo se detallan las recomendaciones que serán de mucha ayuda para la empresa que serán aplicadas para el buen funcionamiento de esta.

Capítulo 9: Se presentan anexos que representan información utilizada en la investigación y contenido que fue facilitado a la empresa como herramienta para obtener mejores resultados en sus operaciones.

Capítulo 10: Y por último se añaden las referencias que fueron utilizadas para obtener toda la información pertinente para el desarrollo de la investigación, como fuentes de origen de libros y sitios web.



## 1.1 Antecedentes

El estudio exploratorio que se realizó demuestra que no existe un tema igual y tampoco se ha hecho un estudio en la empresa Los Lirios S, A; sin embargo existen antecedentes como los que se mencionan a continuación:

Uno de los temas relacionados es: “Incidencia de la implementación de controles financieros en los aspectos contables, administrativos y operacionales en las academias de belleza de la ciudad de Estelí durante el primer semestre del año 2015,” elaborado por Juárez Bonilla Linda Bruneth, se plantea como Objetivo General: Determinar la incidencia de la implementación de controles financieros en los aspectos contables, administrativos y operacionales en las academias de belleza de la ciudad de Estelí durante el primer semestre del año 2015.

Obteniendo los siguientes resultados:

La eficiencia de los controles aplicados actualmente en las academias de Estelí, son suficientes para pagar las obligaciones, sin posibilidad al ahorro en el crecimiento como empresa, los controles aplicados no están planeados, supervisados, controlados, registrados, evaluados ni corregidos.

Este tema se selecciona como antecedente debido a que en su investigación abarcan el estudio de los controles financieros administrativos, sin embargo una de las diferencias es que nuestra investigación está orientada al área de inventario y crédito.

(Juarez Bonilla, 2015)

Otro tema relacionado es: “ Incidencia de las políticas de recuperación de crédito en la morosidad en los créditos de consumo de la micro financiera Tu Crédito, sucursal Estelí, durante el II semestre del año 2014”, elaborado por Chavarría Centeno Evelyng Junieth, Hidalgo Arce José Noel, Mendoza Casco Harim Adiel, su objetivo general: Determinar la incidencia de las políticas de recuperación de crédito en la morosidad en los créditos de consumo de la micro financiera Tu Crédito, sucursal Estelí, durante el II semestre del año 2014.

Obteniendo los siguientes resultados:

Según el análisis a la cartera de crédito de la Micro financiera Tu Crédito sucursal Estelí, se pudo constatar el puesto de investigación del cual surge la misma, las políticas de recuperación inciden en el incremento de la morosidad lo cual es una realidad, una política de recuperación no garantiza disminuir los niveles de morosidad, sino que, debe estar ligada a la correcta aplicación por parte de los individuos que la manipulan.



Este tema se asemeja a la investigación ya que está orientada a las políticas de crédito, algunos de los aspectos que hacen la diferencia es que en esta investigación se propondrá un manual de control financiero para mejorar las operaciones de la empresa. (Chavarria Centeno , Hidalgo Arce , & Mendoza Casco, 2014)

Otro tema que se ha tomado como antecedente es: “Modelo de CREDITO-COBRANZA y gestión financiera en la empresa Comercial Facilito de la Parroquia Patricia Pilar, Provincia de los ríos”, siendo sus autores: Ramírez Montece Vanessa Cecilia, planteándose un objetivo general referente a Diseñar un modelo CREDITO-COBRANZA para mejorar la gestión financiera en la empresa Comercial Facilito de la Parroquia Patricia.

Obteniendo a continuación los siguientes resultados:

El cobro efectivo debe ser de prioridad en toda gestión empresarial. Por eso el análisis y evaluación de la gestión de cobro en forma periódica es vital para la situación financiera de la empresa.

Este tema es similar ya que al igual que la investigación abordan el área de crédito, sin embargo no es extensa porque en nuestro estudio se estudian ciertos puntos del área de inventario. (Ramirez Montece, 2014)



## 1.2 Planteamiento del Problema

Esta investigación se aplica a la empresa acopiadora de café Los Lirios S, A. ubicada en el municipio San Juan del Rio Coco, Madriz; en el transcurso del año se brinda a los productores financiamiento a través de dinero o entrega de insumos como adelanto, por los cuales se realiza un contrato donde fijan el precio y los quintales de café que son entregados en temporada para cancelación de los adelantos, se pide garantía (bienes muebles e inmuebles ) y se inspecciona el terreno del cliente que se está cosechando. Estos procedimientos no siempre se cumplen eficientemente. La empresa opera con cuatro trabajadores: el gerente, la administradora, el bastidor encargado de subir el producto al vehículo del cliente y el ingeniero que hace las supervisiones del terreno del cliente.

Dentro de las problemáticas presentadas se encuentran los pagos tardíos por parte de los deudores, debido a una inadecuada gestión para el otorgamiento de crédito y la inexistencia de un documento que muestre los procedimientos a seguir, sin embargo existe por costumbre la forma de realizar esta actividad, los créditos son autorizados de manera verbal y en arreglos informales, en ocasiones el terreno del productor no está en perfectas condiciones y aun así se toma el riesgo de aprobar el crédito, debido a esto hay incumplimiento de contratos por incapacidad de los deudores para cubrir los préstamos al quedarse sin café, lo cual a largo plazo causaría un incremento de los gastos en la recuperación de cartera ya que implicaría pagos a abogados, sería conveniente establecer un manual de políticas de crédito y que estos solo sean aprobados a quienes puedan cubrir la deuda.

En ocasiones hay desacuerdos entre las personas encargadas de recibir los pagos y el cliente, ya que cuando este tiene dificultades para realizar los abonos hace arreglos de pago con el gerente que no son comunicados al personal (como un aumento en el precio del café) dando una mala imagen a la empresa y perdida de los clientes por no comportarse como una empresa formal, para evitar esta situación es preciso crear una junta directiva para la toma de decisiones y que cualquier cambio o arreglo que se haga sea comunicado a todo el personal.

No se efectúan arqueos diarios de efectivo, ni registros de entradas y salidas de inventario o de las cuentas de los clientes, solo hay una persona encargada para esto que se hace responsable de más de un área, el trabajo se acumula y por tanto no se cumple con todas las tareas diarias, no se conocen de inmediato los movimientos diarios de dinero y producto, si se comete un error ya sea en la factura, pagare, liquidación o producto que se entrega, no se percibe a tiempo y no se puede hacer corrección de este, lo que



evidentemente generaría una pérdida, para minimizar este efecto se sugiere asignar un responsable para cada área, caja e inventario y así habrá un mejor control y cumplimiento de todas las tareas.

Se hace recuento de inventario cada vez que se necesite conocer cuánto insumo y materiales hay en existencia, puesto que no hay un sistema computarizado de inventario que proporcione información confiable al respecto y no se sabe cuánto material e insumos se ha perdido, ya que a estos no se le da de baja, por lo tanto no se puede verificar con eficiencia si hay deterioro o extravío de los inventarios.

No existe un control de los fondos percibidos diariamente producto de las ventas porque no poseen un formato para registro de las ventas de crédito o al contado, además no se hacen supervisiones a los trabajadores, a consecuencia de esto hay un incumplimiento de los pagos en tiempo y forma porque no hay un buen manejo de las cuentas ( dinero recuperado), lo que genera mora y riesgo a perder el financiamiento de los proveedores y acreedores, por consiguiente se sugiere diseñar un formato para llevar el control de las ventas.



### **1.3 Pregunta Problema**

¿Cuál es la Importancia de las políticas de crédito y control financiero administrativo de los inventarios en el procesamiento de la información contable de la empresa Los Lirios S.A, durante el primer semestre del año 2017.

#### **1.3.1 Sistematización del Problema**

1. ¿Quién otorga los créditos en la empresa Los Lirios S.A?
2. ¿Qué procedimientos siguen para el otorgamiento de los créditos?
3. ¿Existe un formato para el registro de las entradas y salidas de inventario?
4. ¿Existe una junta directiva en la empresa para la toma de decisiones?
5. ¿Hay un responsable de bodega y de los movimientos de esta?
6. ¿Cada cuánto se realiza inventario?
7. ¿Se realizan diariamente arqueos de caja?



## 1.4 Justificación

Muchas de las empresas acopiadoras de café no utilizan manuales de control financiero administrativo tomando en cuenta que estas trabajan con carteras de crédito de hasta \$600,000.00 con un aproximado de 200 clientes, por tanto el riesgo de que ocurran pérdidas a futuro es muy alto y no se les ha prestado la atención que merece al hecho de llevar controles, delimitar créditos y darle seguimiento a los clientes.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la Importancia de las políticas de crédito y control financiero administrativo de los inventarios en el procesamiento de la información contable de la empresa Los Lirios S.A, del período de enero a junio del año 2017; lo que se pretende es mostrarle a la empresa las debilidades en los procedimientos que se están llevando a cabo y ofrecer alternativas para que la empresa perciba más beneficios a futuro.

Se espera que los resultados y recomendaciones sean de ayuda para el funcionamiento y el buen desempeño de las actividades que se desarrollan en la acopiadora de café, así como el cumplimiento de sus metas y objetivos. Es indudable que la contribución de los resultados de este tema será de gran interés a futuras generaciones de estudiantes para orientar sus trabajos.



## II. Objetivos

### Objetivo General

Determinar la Importancia de la aplicación de las políticas de crédito y normas de control financiero administrativo de los inventarios en la empresa Los Lirios S.A, durante el primer semestre del año 2017.

### Objetivos Específicos

1. Identificar los problemas administrativos en el área de crédito e inventario.
2. Describir los procedimientos que utilizan para el otorgamiento de créditos y su incidencia en la situación financiera de la empresa.
3. Diseñar formatos para registro de los inventarios.
4. Proponer un manual de control financiero administrativo en la empresa Los Lirios, S.A.





### III. Marco Teórico

El marco teórico que fundamenta esta investigación proporcionara una idea más clara acerca de este tema. Se plantearan los conceptos y componentes de los puntos que influyen en la investigación.

#### 3.1 Empresa

##### 3.1.1 Definición

Una empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa (los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos (los clientes). (Lopez Martinez , 2009).

Una empresa es una entidad compuesta por capital y trabajadores que se encarga en ofrecer productos o servicios a la gente. Las empresas son parte fundamental de nuestro sistema capitalista ya que son las principales encargadas de mover la economía mundial con el intercambio de dinero por productos y servicios y además la empresa está proporcionando puestos de trabajo y servicios básicos a la gente. (Azpeleta Doldán, 2010)

Una empresa es una organización o institución dedicada a diferentes tipos de actividades de fines económicos o comerciales con el fin de satisfacer las necesidades o servicios del público en general.

##### 3.1.2 Características de una empresa

1. **Es un Sistema:** La empresa es un conjunto ordenado de partes interrelacionadas y ligadas a un medio ambiente, que coordinan factores de producción, financiación y marketing para lograr sus objetivos.
2. **Entidad autónoma** De Producción de Bienes o Servicios Integra de forma coordinada diversos medios productivos (el ser humano, implementos técnicos y materias primas). Bienes: Son artículos que satisfacen necesidades del hombre y se obtienen gracias a la transformación de recursos naturales o de otros bienes. Son elementos físicamente tangibles. Ejemplo: automóviles, gasolina, etc. Servicios: Son acciones que no se aprecian a simple vista, no tienen apariencia corpórea. Ejemplo: Servicios bancarios, educativos, etc.



3. **Satisfacen Necesidades Humanas** Entiéndase por necesidad a la falta o carencia de todo aquello que se requiere para la conservación y desarrollo de la vida (alimentación, adecuada, recreación, etc.).
4. **Es una Unidad Jurídica** Opera conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, etc.) A la empresa le toca adoptar todas las medidas necesarias para que empleados, directivos, proveedores, clientes y socios estratégicos hagan suyo el cumplimiento de la ley.
5. **Posee Nombre Propio, Patrimonio y Domicilio** El nombre de la empresa es trascendente, ya que expresa directamente lo que ésta hace o puede hacer. El patrimonio es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que tiene la empresa en un momento determinado y que constituye los medios económicos y financieros para cumplir sus objetivos y el domicilio es el lugar donde va a funcionar la empresa.
6. **Adquiere una forma de Organización Empresarial** Hay tres formas fundamentales de organización empresarial: La propiedad individual La sociedad colectiva La sociedad anónima.
7. **Asume Riesgos y Responsabilidades**
8. **Es una unidad social** Formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. (Zapata & Chimoy, 2011)

Una empresa siempre debe reunir ciertas características para que pueda marchar bien teniendo en cuenta una base firme y perseverancia y tener personal que siempre piense positivamente, actuar de manera independiente y que tengan poder de convencimiento ya sea para ideas propias o ajenas.

Otra de las características que debe reunir una empresa es competencia personal, si quiere tener éxito, debe poseer un gran conocimiento del mercado, además debe tener competencia social para saber hasta dónde se puede lograr obtener el apoyo de las personas en general. La combinación de todas las características de una empresa son las que generan el éxito de un empresario y en que campos puede mejorar la empresa como tal.



### 3.1.3 Objetivos

- **Beneficio Económico**

Como excedente entre ingresos por venta de bienes y servicios y los costos ocasionados para generarlos. El beneficio económico es de fundamental importancia ya que el principal factor que asegura la continuidad de la empresa como tal.

- **Equilibrio Financiero**

Consiste en mantener la sincronía de los ingresos y egresos de fondos. La empresa debe planificar los flujos de cobros y pagos de forma que, con los primeros pueda hacerse frente a los segundos sin afectar en forma significativa sus beneficios.

- **Eficiencia Ecológica**

No solo significa no efectuar emanaciones contaminantes, vertidos nocivos o de residuos peligrosos, sino se vincula también el consumo de recursos de una forma racional. La empresa debe tener en cuenta en su gestión el concepto productividad definida como la relación entre los productos obtenidos y los consumos de recursos vinculados a esa producción. Un aumento en la productividad implica un ahorro directo para la empresa, al contener una mayor cantidad de productos o servicios con una misma cantidad de recursos o con ahorro de ellos.

- **Calidad de Producto y Servicios**

El concepto de calidad es entendido hoy como los requisitos mínimos exigidos por el mercado a un producto o servicio para ser aceptado. De acuerdo con esta concepción, la gestión de calidad en la empresa debe convertirse en una faceta importante.

- **Responsabilidad Social**

La administración de una empresa conlleva una serie de actitudes y acciones que repercuten en el entorno o medioambiente donde desarrolla su actividad. Asumiendo esta realidad, surge la necesidad del debate de la responsabilidad social entendida esta como la ética y moral empresaria. (Boland , Carro , Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007)

Es importante establecer objetivos en las empresas que pueden ser metas que abarquen a toda la empresa, en especial para la división de departamentos o expectativas de cada uno de los empleados; además es esencial que empleen la gestión de desempeño para un seguimiento de los objetivos y analizar la efectividad en general de los logros obtenidos de la empresa.



### 3.1.4. Tipos de Empresas

- **Empresas de transformación**

Son empresas que transforman la materia prima en producto terminado y pueden ser de dos tipos:

- ✓ **Empresas que producen bienes de consumo final.** Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor: Estos pueden ser duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad.
- ✓ **Empresas que producen bienes de producción.** Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de consumo final.

- **Empresas agropecuarias**

Son aquellas que producen bienes agrícolas y pecuarios en grandes cantidades. Son las empresas que proporcionan materia prima a otras industrias, por ejemplo, pesca, agricultura, caza, explotación de bosques, etc.

Ejemplos: granjas avícolas, porcícolas, invernaderos, haciendas de producción agrícola, ganadería intensiva de bovinos, entre otras.

- **Empresas mineras**

Son las que tienen como objetivo principal la explotación de los recursos del suelo.

Ejemplos: empresas de petróleos, auríferas, de piedras preciosas, y de otros minerales. En nuestra región encontramos la mina de mármol.

- **Empresas industriales**

Son las que se dedican a transformar la materia prima en productos terminados. Se dedican a la producción de bienes, mediante la transformación de la materia prima a través de los procesos de fabricación.

Ejemplos: fábricas de telas, fábricas de camisas, fábricas de muebles, fábricas de calzado, fábrica de pulpas, mermeladas y encurtidos.



- **Empresas comerciales**

Son intermediarias entre producto y consumidor: Su función primordial es la compraventa de productos terminados, pueden clasificarse en:

**Mayoristas.** Cuando efectúan ventas en gran escala a otra empresa (minorista) que a su vez distribuye el producto.

**Minoristas o Detallistas.** Las que venden producto al menudeo o pequeñas cantidades al consumidor.

**Comisionistas.** Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

- **Empresas de servicios**

Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan servicios a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos, las empresas de servicios pueden clasificarse en:

- Transporte.
- Turismo.
- Instituciones financieras.
- Servicios públicos varios (comunicación, energía, agua).
- De servicios privados varios (asesorías, diversos trabajos contables, jurídicos, administrativos).
- Educación.
- Salubridad.
- Financieras y seguros. (Díaz, 2015)

La empresa Los Lirios S, A funciona como empresa comercial y de servicios proveyendo a sus clientes insumos y materiales agrícolas, así como dinero para la cosecha y producción de sus fincas.

### 3.1.5 Beneficios

Los dividendos son la parte de los beneficios de las empresas que se reparten entre ellos los accionistas, los dueños de las mismas. La parte de los beneficios que no se reparten los accionistas se queda en la empresa y es lo que se conoce como “las reservas”. Los beneficios que tiene una empresa son la diferencia entre los precios que cobra por lo que vende, sean productos o servicios, que suma lo que se llama los ingresos, y lo que le



cuesta estar en funcionamiento y producir los productos o servicios que vende, que, en su conjunto se llama “los costes”.

Los beneficios se calculan anualmente a partir de una comparación de las ventas acumuladas del 01 de enero al 31 de diciembre, con los costes en el mismo periodo, la diferencia si es a favor de los ingresos, son los beneficios, si es favor de los costos, son las pérdidas. De los beneficios del año se deben restar los impuestos a pagar sobre los mismos. (Lopez Martinez , 2009)

Los beneficios que brinda una empresa satisfacen las necesidades de sus empleados elevando su moral, facilita que se identifiquen con la empresa en que trabajan.

La empresa misma se beneficia aumentando su rentabilidad, a prevenir riesgos de trabajo y crea una mejor imagen de la misma.

### 3.1.6 Funciones de una Empresa

1. **Funciones técnicas:** aquellas a través de las cuales se realiza la producción de bienes y servicios.
2. **Funciones comerciales:** la empresa necesita tanto saber producir eficientemente como comprar y vender bien.
3. **Funciones financieras:** es imprescindible una hábil gestión financiera con el fin de sacar el mayor provecho posible de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.
4. **Funciones de seguridad:** protección de las personas y bienes de la compañía contra robos, inundaciones, etc.
5. **Funciones contables:** relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. **Funciones administrativas:** las encargadas de coordinar y sincronizar las otras cinco funciones.

Dentro de las funciones administrativas distingue:

- Planear: anticipar el futuro y trazar el plan de acción.
- Organizar: mantener tanto la estructura material como social de la empresa.
- Dirigir: guiar y orientar al personal.
- Coordinar: armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.



Las funciones administrativas no son privativas de la alta dirección, sino que se reparten por toda la jerarquía de la empresa. La capacidad básica de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, mientras que la capacidad esencial de la alta dirección es la administrativa. Es decir, conforme se asciende en la escala jerárquica de la organización deben aumentar las funciones administrativas, mientras que si se desciende predominan las funciones técnicas.

Los seis bloques de funciones señalados se dan siempre en cualquier empresa, sea pequeña o grande, simple o compleja. A cada función corresponden capacidades específicas que deben poseer las personas que las vayan a desempeñar. (Fayol, 2012)

Las funciones en las empresas se deben realizar eficaz y eficientemente y se deben distribuir al personal según su experiencia y capacidad para obtener mejores resultados y cumplir con las metas que estas se propongan, rigiéndose por leyes y valores priorizando una buena imagen y reputación ante la sociedad.

### **3.2 Crédito**

El crédito es un préstamo de dinero que el Banco otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual (mediante el pago de cuotas) o en un solo pago y con un interés adicional que compensa al Banco por todo el tiempo que no tuvo ese dinero (mediante el prepago).

Cuando el crédito es de consumo, éste permite disponer de una cantidad de dinero para la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios.

Ahora bien, no cualquier persona puede tener acceso a un crédito bancario. Para ello debe cumplir con ciertos requisitos, siendo los principales contar con antecedentes comerciales y crediticios adecuados y demostrar ingresos actuales y posteriores que le permitan atender de manera adecuada la deuda que va a contraer. (Lühr Cares, 2010)

Un crédito es una cantidad de dinero que se le debe a una entidad (por ejemplo, un banco) o a una persona. En otro sentido, el término crédito se utiliza como sinónimo de autoridad, fama o reputación: "El jugador todavía tiene crédito para revertir la situación". (Pérez Porto & Gardey, Definición de Crédito, 2009)

#### **3.2.1 Beneficios del crédito**

- a) Aumento de los volúmenes de venta.
- b) Incremento de la producción de bienes y servicios y, como consecuencia, una disminución de los costos unitarios.



- c) Elevación del consumo, al permitir que determinados sectores socioeconómicos adquieren bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuvieran que pagarlos de contado.
- d) Creación de más fuentes de trabajo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes.
- e) Fomento del uso de todo tipo de servicios y adquisición de bienes, con plazos largos para pagarlos.
- f) Desarrollo tecnológico, favorecido indirectamente al incrementarse los volúmenes de venta.
- g) Ampliación y apertura de nuevos mercados, al dotar de poder de compra a importantes sectores de la población. (Villaseñor Fuente, 2007)

### 3.2.2 Funciones del crédito

En el departamento de Crédito y Cobranza se deben observar algunas funciones básicas:

1. **Otorgamientos de los créditos:** Otorgar créditos a los clientes que desean comprar mediante esta modalidad, en las condiciones que están establecidas por la empresa.
2. **Estudio de los estados financieros e información anexa:** Para tener información financiera en la decisión de otorgar crédito.
3. **Gestión efectiva de la cobranza:** Las gestiones de cobranza deben enfocarse a los clientes difíciles en sus pagos, considerando el motivo de dicho atraso.
4. **Informes a la gerencia:** Deberá presentar informes referentes a los créditos solicitados, los montos, si fueron aprobados o no.
5. **Control de personal a su cargo:** Como jefe del departamento de crédito y cobranza existe la obligación de supervisar al personal a su cargo.
6. **Determinación de malas deudas:** El riesgo de otorgar créditos ha ocasionado malas deudas que escapan a cualquier control interno. Es responsabilidad del jefe de crédito y cobranza identificar a los clientes con los que es inútil ejercitar acción alguna de cobranzas por considerarlos malos deudores.
7. **Verificación de documentos:** Uno de los fundamentos del control interno dentro del departamento de cobranzas es verificar los documentos, para disminuir el riesgo de cartera vencida. La verificación se puede hacer sobre los documentos en los siguientes puntos:
  - Facturas
  - Letras en cartera
  - Notas de cargo
  - Letras protestadas





- Cheques sin fondos
- Documentos en poder del gestor judicial (V, 2013)

### 3.2.3. Clasificación del crédito según su Uso.

- **Crédito de Inversión**

Este tipo de crédito puede definirse como aquel que se otorga en especial con objeto de colocar capitales en manos de terceros, para recuperarlos en fecha distante de aquella en que se hizo la prestación, percibiendo adicionalmente un determinado interés. Dentro del crédito de inversión quedan clasificadas las cantidades entregadas con garantía hipotecaria, las inversiones en bonos, en cuenta corriente con intereses, etc.

- **Crédito bancario**

En contraste con el crédito de inversión se presenta el crédito bancario, caracterizado por su corta duración. Esta situación se debe a que los bancos comerciales reciben los depósitos de sus clientes, constituyen la fuente principal de los fondos disponibles para sus operaciones de un corto plazo, como sucede con los depósitos de ahorro o plazo fijo.

El objetivo principal del crédito bancario es hacer funcionar las actividades de producción, distribución y consumo.

- **Crédito entre comerciantes**

Por crédito entre comerciantes debe entenderse aquel en que uno de los bienes que da inicio a la operación de crédito está constituido por mercancía o servicios, donde no se incluyen las operaciones de préstamos hechas en dinero o títulos de crédito.

- **Crédito al consumidor**

Es el que una empresa concede a su clientela al entregar productos o servicios a cambio de recibir su valor, con o sin interés pactado u oculto, en una fecha futura y no en el acto de la entrega del bien o la prestación del servicio.

Es importante observar que la operación de crédito al consumidor puede realizarse con interés pactado u oculto. En otras palabras, el interés que se recibe como consecuencia del aplazamiento del pago puede figurar con toda claridad en el convenio de la venta al crédito, o puede ocultarse bajo la forma de un aumento del precio del artículo. (Villaseñor Fuente, 2007)



Una de las ventajas que tiene el otorgamiento de crédito para una empresa es la afiliación de nuevos clientes, así como el incremento de las ganancias gracias a las tasas de interés aplicado a los créditos. Y una desventaja es la morosidad de los clientes, es decir la lenta recuperación de la inversión que traerá como consecuencia el incumplimiento de pagos a proveedores y acreedores por falta de fondos.

La empresa se enfoca en el crédito al consumidor por lo que debe tener sumo cuidado en el análisis de este, se requiere que el consumidor cumpla con una serie de requisitos y condiciones que garanticen el pago de la deuda dentro de un periodo de tiempo determinado.

### **3.3 Políticas de crédito**

#### **3.3.1 Definición**

Una política puede definirse como un curso general de acción para situaciones concurrentes, encaminada a alcanzar objetivos establecidos. En otras palabras, es una regla que norma la actuación y que, acatándola, permite lograr los fines presupuestos.

Las políticas de crédito y cobranza se aplican a las actividades de su propio departamento en la ejecución de sus funciones (para la empresa en su conjunto), las cuales vienen a establecer un marco de trabajo y una guía para la toma de decisiones, en forma consistente, encaminadas hacia el logro de los fines establecidos por la empresa para la función de crédito.

Toda empresa que efectúe ventas a crédito debe establecer y mantener actualizada una política de crédito, a fin de que las decisiones individuales en este aspecto sigan un patrón consistente en las finalidades y políticas globales. En sentido estricto, solo una compañía que efectúe todas sus ventas de contado puede permitirse no tener una política de crédito. (Villaseñor Fuente, 2007)

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de este. La empresa debe ocuparse de los estándares de crédito así como de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito y desarrollar fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de créditos.

Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar. (Sánchez Zambrano, 2013)



Política de crédito se define como el conjunto de decisiones que influyen el periodo de crédito de una empresa, las normas de crédito, las condiciones de crédito y las políticas de cobranza.

- **El periodo de crédito:** Consiste en la longitud del plazo del tiempo que se confiere a los compradores para que liquiden sus adquisiciones.
- **Normas de Crédito:** Se refiere a la fuerza y a la dignidad de crédito que debe mostrar un cliente para calificar como sujeto de crédito. Si un cliente no satisface los términos ordinarios de crédito, podrá aun hacer compras a la empresa, pero bajo términos más restrictivos.
- **Condiciones de Crédito:** Determinar los requisitos de reembolso exigidos a todos sus clientes a crédito. Estas pueden ser formuladas como 2/10 neto 30, lo cual significa que el comprador recibirá un descuento por pronto pago del 2% si paga su cuenta en el curso de los diez días posteriores al inicio del periodo de crédito, en caso de que el cliente no opte por el descuento por pronto pago, deberá pagar el monto integro en los 30 días posteriores al inicio del periodo de crédito.
- **Políticas de Cobranza:** Se mide por la rigidez o por la elasticidad en el seguimiento de las cuentas de pago lento. (Narváez Sánchez A. A., 2001)

Típicamente, una empresa establece objetivos que intenta lograr dentro de lapsos determinados, a fin de alcanzar ciertas metas específicas.

En el proceso de la toma de decisiones, las políticas de crédito se interpretan y aplican constantemente a situaciones concretas con ayuda de procedimientos específicos. Las políticas sirven de guía para determinar cómo manejar diferentes tipos de problemas, pero nunca ofrecen una solución definitiva. Pueden presentar una variedad de soluciones entre las cuales el ejecutivo de crédito tiene libertad para ejercitar su criterio.

Las políticas de crédito de una compañía se extienden a punto de ser aplicadas a la mayoría de las situaciones presentadas en un largo periodo. Aun dentro de tan amplio contexto, hay excepciones.

Las políticas también tienen como propósito el aplicarse a situaciones recurrentes. No todas las decisiones que se esperan de un ejecutivo de crédito caerán dentro del área de la política existente.

Algunas decisiones se refieren a situaciones que no se espera se presenten en forma recurrente; otras pueden referirse a nuevos tipos de situaciones para las cuales deberán formularse una nueva política. En la mayoría de las empresas, las decisiones no fundamentadas en una política quedan a cargo del jefe del departamento. Tal como ocurre



con la política de crédito en sí, las decisiones deben ser congruentes con la política general de la compañía y sus objetivos.

A fin de que las políticas de crédito y cobranza sean más efectivas como guías generales para la toma de decisiones, deberán expresarse en lineamientos más específicos aplicable a la actividad cotidiana. Estos lineamientos pueden asumir diversas formas, y se le denomina comúnmente práctica, métodos, procedimientos, etc. Expresan en detalle la forma como el personal de crédito debe llevar a cabo la política del departamento correspondiente. (Villaseñor Fuente, 2007)

Al establecer políticas de crédito en las empresas se mejora el control interno y se evitan errores por parte del personal encargadas del otorgamiento de crédito ya que estas se les proporcionan y sirven como procedimiento para la toma de decisiones. En la creación de una política de crédito se debe tomar en cuenta tanto las necesidades de la empresa como las del consumidor así como sus capacidades de pago.

### **3.3.2 Como desarrollar una política de crédito y cobranza**

Puesto que las políticas de crédito y cobranza afectan a la empresa en su conjunto, deberían ser formuladas e implantadas oficialmente por el más alto nivel gerencial. En ocasiones, la responsabilidad de su formulación recaerá en la alta gerencia; pero con mayor frecuencia, y más aconsejable, sería el gerente de crédito y su personal los que desempeñen un papel activo en la determinación de las políticas, debiendo también intervenir y ser consultados los jefes de otros departamentos afectados (ventas, finanzas, etc.). Las políticas de crédito y cobranza serán llevadas a la práctica con mayor efectividad cuando todos aquellos que se ven directamente afectados participen en su determinación. (Villaseñor Fuente, 2007)

### **3.3.3 Ejemplos de Políticas de crédito**

1. La línea de crédito que se conceda al cliente, solo se podrá utilizar a partir de la Fecha en que la dirección general la autorice.
2. La línea de crédito que se otorgue no puede ser excedida por las compras del cliente.
3. El plazo de pago del crédito que se conceda, comenzara a partir de la fecha en que se emita la factura y este considerara días naturales y no días hábiles.
4. El cliente con línea de crédito que necesite la ampliación del monto de crédito o del Plazo de pago, tendrá que solicitarlo a través del formato correspondiente.



5. El cliente que tenga una línea de crédito y cambie de razón social, deberá solicitar el respeto de su línea de crédito, a través del formato correspondiente. Esto se debe de hacer de forma inmediata, de otra manera se maneja como cliente nuevo.
6. El cliente que se atrase en el pago de uno de sus créditos aunque sea por un día, se le suspenderá su línea de crédito, hasta que cumpla por completo con sus compromisos vencidos. Para la reapertura de la línea de crédito se considerará la morosidad y la Intención de pago por parte del cliente.
7. En caso de que a un cliente se le suspenda su línea de crédito, solo se le autorizarán nuevas compras de contado (en efectivo o con ficha de depósito en firme), hasta que se ponga al corriente con sus cuentas vencidas, siempre y cuando el atraso no sea mayor a 15 Días.
8. El atraso repetitivo de un cliente en el pago de sus créditos tendrá como consecuencia la suspensión o cancelación de la línea de crédito, de acuerdo al criterio emitido por el área de crédito y cobranza y la dirección general.
9. Cuando un cliente con línea de crédito nos pague con cheque y al mes nos devuelven más de un cheque, se le cancelará su línea de crédito y sólo se le permitirá hacer nuevas adquisiciones de contado (en efectivo o con ficha de depósito en firme). (Sánchez Zambrano, 2013)

### **3.3.4 Políticas escritas y Políticas no escritas**

En el mundo de los negocios de hoy, un alto porcentaje de las políticas de una empresa no son escritas. A través de su análisis, una política no escrita podría formularse con igual claridad que la que se expresa por escrito, pero con frecuencia se expresa con vaguedad o se presta a interpretaciones arbitrarias. Por definición, la comprensión de una política no escrita depende de su comunicación oral o de la forma en que se infiere a través de las decisiones que tome el personal más antiguo del departamento de crédito.

El expresar por escrito una política exige meditarla cuidadosamente; así, cualquier aspecto vago en ella saldrá a la luz y podrá modificarse. Al considerar la formulación de una política escrita, los ejecutivos participantes conocerán las diferencias en su captación y en las áreas que resulten inadecuadas. De ahí que las políticas escritas sean una herramienta de trabajo más precisa y efectiva. La política escrita, como fuente de estabilidad y continuidad en la operación del departamento, es más útil que la no escrita.



El ejecutivo, como individuo, tiende a variar inconscientemente en sus ideas, a medida que interpreta y reacciona, hacia las condiciones y problemas con los que trabaja. La política no escrita queda sujeta, por tanto a un cambio gradual que pasara inadvertido.

El expresar por escrito las políticas disminuye las posibilidades de este tipo de variaciones y cualquier cambio será consiente e intencional. La mayor probabilidad de contar con decisiones consientes dentro del marco de una política escrita reviste especial importancia en las grande y complejas organizaciones, donde muchas personas tratan con el mismo tipo de problemas y en las que estas personas se encuentran separadas entre sí, ya sea geográficamente o por la estructura de la organización. En este caso, es fundamental que las políticas se formulen por escrito.

Una política claramente establecida es una ayuda valiosa en el entrenamiento y desarrollo del personal.

Cuando una empresa desarrolle una nueva política de crédito y cobranza, o reforme una ya existente, deberá considerar varios factores cuya importancia relativa varía en cada empresa. Todos en conjunto establecen el contexto en el que deberá operar la política de crédito y cobranza. (Villaseñor Fuente, 2007)

### **3.3.5 Objetivos**

En el proceso de formular la decisión respecto del curso de acción para dirigirse a un fin, es de vital importancia tener una comprensión clara de la meta: el desarrollo de la política de crédito; esto significa comprender los objetivos generales de la empresa, tanto de sus operaciones de producción y ventas, como para otras áreas menos tangibles como son las de relaciones públicas. En términos de este programa global, los objetivos para el departamento ya podrán ser formulados.

A fin de que la empresa pueda trabajar más eficientemente como un todo hacia los objetivos establecidos, las políticas adoptadas en los diferentes niveles deben operar en conjunto.

En el desarrollo de las políticas de crédito, la relación con las políticas de la empresa y con las de departamentos coordinados deberá considerarse muy cuidadosamente. (Villaseñor Fuente, 2007)

### 3.3.6 Como formular una Política de Crédito

El proceso para formular una política de crédito es:

1. Establecer los objetivos.
2. Analizar cuidadosamente el marco en el cual deberá operar la política de crédito durante el periodo de gestión.

Lo anterior incluye todos los factores, de acuerdo con una evaluación realista, que actuarán en cierta medida para limitar lo que el departamento de crédito pueda hacer: políticas de la empresa ya establecidas, objetivos y políticas de los departamentos coordinados, la naturaleza de la industria y la importancia del crédito desde el punto de vista competitivo, el lugar que ocupe la empresa dentro de la industria, sus recursos financieros, etc.

Una vez realizados estos pasos, se podrá formular la política de crédito dentro de un concepto dado, trazándose un curso de acción del cual se espera el logro de los objetivos. (Villaseñor Fuente, 2007)

### 3.3.7 Como poner en práctica una Política de Crédito

Para ser efectiva, la política debe relacionarse directa y explícitamente con la acción. La gerencia de crédito debe adoptar las medidas necesarias para transportar las declaraciones amplias de una política a guías utilizables por el personal de crédito en las operaciones diarias del departamento.

Esto casi siempre comienza por fijar objetivos a corto plazo y determinar lo que deberá recibir atención inmediata, dentro del amplio cúmulo de decisiones a que se refiere la política.

El poner en práctica la política de crédito también exige acciones tales como adjudicar tareas y responsabilidades, delegar autoridad, establecer procedimientos y controles y prever los informes y evaluaciones periódicas del progreso logrado.

Posiblemente el elemento de mayor importancia en el proceso de poner en práctica una política sea la creación, por parte de la gerencia, de un ambiente que anime a los subordinados a pensar y actuar en los términos que esta señala; que estén conscientes de las consecuencias de sus decisiones individuales sobre las operaciones totales de la empresa en general y del departamento en particular.



Uno de los requisitos básicos para crear ese ambiente es la comunicación efectiva de la política a todas las personas afectadas, tanto del departamento o actividad específica como a los relacionados con este. Sea que la política se difunda por vía oral o escrita, debe haber una comprensión mutua respecto a lo que abarca y como debe aplicarse. (Villaseñor Fuente, 2007)

### 3.3.8 El sistema de las cinco “C”.

Los analistas de crédito de las empresas por lo general utilizan las cinco Ces del crédito para enfocar su análisis en las dimensiones clave de la imagen crediticia de un solicitante de crédito.

1. **Carácter:** Se refiere a la probabilidad de que los clientes traten de honrar sus obligaciones. Este factor es de importancia considerable porque toda transacción de crédito implica una promesa de pago. Los administradores de crédito experimentados insisten frecuentemente en el hecho de que el factor moral es el aspecto más importante de una evaluación de crédito. Por consiguiente, los reportes de crédito proporcionan información de base acerca del desempeño anterior tanto de individuos como de empresas. Con frecuencia los analistas de crédito buscan este tipo de información a partir de los banqueros de una empresa, de los proveedores de los clientes e incluso de los competidores.
2. **Capacidad:** Se refiere a la facultad de solicitante para rembolsar el crédito solicitado. El análisis de los estados financieros, en especial las razones de liquidez y de endeudamiento, suelen ser la base para la evaluación de la capacidad del solicitante.
3. **Capital:** Solidez financiera del solicitante de acuerdo con su situación patrimonial. Se da una importancia especial a las razones de riesgo, pasivo/capital y de rentabilidad.
4. **Colateral:** Está representado por los activos que los clientes pueden ofrecer como garantía para obtener u crédito. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, también será mayor la probabilidad de que la empresa recupere sus fondos en caso de incumplimiento del cliente. A fin de evaluar el colateral de un solicitante se puede recurrir a su balance general, avalúos de activos y cualquier demanda legal en contra sus activos.
5. **Condiciones:** Situación económica y empresarial actual, así como las circunstancias excepcionales que afectan a cualquiera de los participantes en las transacciones de crédito. Para la evaluación de las condiciones se realiza un análisis de las condiciones económicas y empresariales generales, así como de las circunstancias especiales que puedan afectar al solicitante o a la empresa.





Los Analistas de crédito prestan más atención a lo que es: Carácter y Capacidad, en razón de que se presentan los requisitos básicos hará el otorgamiento de crédito de un solicitante. En cuanto a las otras tres Ces, Capital, Colateral y Condiciones, son importantes para la estructuración del acuerdo de crédito y la decisión final de crédito, en la que influyen la experiencia y el buen juicio de los analistas de crédito. (Narváez Sánchez A. A., 2001)

### **3.4 Inventarios**

#### **3.4.1 Definición**

Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en procesos y productos terminados o mercancías para la venta. (V Gil, 2015)

El termino inventario encierra los bienes en espera de su venta (las mercancías de una empresa comercial y los productos terminados de un fabricante), los artículos en proceso de producción y los artículos que serán consumidos directa o indirectamente en la producción. Esta definición de los inventarios excluye los activos a largo plazo sujetos a depreciación, o los artículos que al usarse serán así clasificados. (Medina, 2010)

Los inventarios requieren: espacio e infraestructura de almacenamiento, personal adecuado para su manejo, mobiliario y equipo de movilización y traslado, convenientes condiciones ambientales (temperaturas bajas, alta, ventilación, humedad, luz, etc.), mantenimiento y control y todo ello (a excepción de los inmuebles y equipos), representan costos de operaciones en inventarios incluyendo seguros y vigilancia.

Las existencias de inventario también involucran pérdidas, tales como: deterioro, mermas, obsolescencias, robos, extravíos, etc. Ambas situaciones fuera de control pueden afectar negativamente los esfuerzos de crecimiento de las utilidades. (Narváez Sánchez A. A., 2001)

#### **3.4.2 Tipos de Inventarios**

Los inventarios son importantes para los fabricantes en general, y varía ampliamente entre los distintos grupos de industrias. La composición de esta parte del activo es una gran variedad de artículos, y es por eso que se han clasificado de acuerdo a su utilización en los siguientes tipos:

- ✓ Inventarios de Materia Prima.
- ✓ Inventarios de Productos en Proceso.
- ✓ Inventarios de Productos Terminados.
- ✓ Inventarios de Materiales y Suministros.



- **Inventarios de Materia Prima:**

En toda actividad industrial concurren una variedad de artículos (Materias Primas) y materiales, los que serán sometidos a un proceso para obtener al final un artículo terminado o acabado. A los materiales que intervienen en mayor grado en la producción se les considera “Materia Prima”, ya que su uso se hace en cantidades lo suficientemente importantes del producto acabado. La materia prima es aquella o aquellos artículos sometidos a un proceso de fabricación que al final se convertirá en un producto terminado.

- **Inventarios de Productos en Proceso:**

El inventario de productos en proceso consiste en todos los artículos o elementos que se utilizan en el actual proceso de producción. Es decir, son productos parcialmente terminados que se encuentran en un grado intermedio de producción y a los cuales se les aplica la labor directa y gastos indirectos inherentes al proceso de producción en un momento determinado.

Una de las características del inventario de Producción en Proceso es que va aumentando el valor a medida que es transformado de materia prima en el producto terminado como consecuencia del proceso de producción.

- **Inventario de Productos Terminados:**

Comprenden estos, los artículos transferidos por el departamento de producción al almacén de productos terminados por haber estos alcanzados su grado de terminación total y que a la hora de la toma física de inventario se encuentren aun en los almacenes, es decir, los que todavía no han sido vendidos. El nivel de inventario de productos terminados va a depender directamente de las ventas, es decir, su nivel.

- **Inventarios de Materiales y Suministros:**

El inventario de materiales y suministros se incluye:

Materias primas secundarias, sus especificaciones varían según el tipo de industria, un ejemplo para la industria cervecera es, sales para tratamiento de agua.

Artículos de consumo destinados para ser usados en la operación de la industria, dentro de estos artículos de consumo los más importantes son los destinados a las operaciones, y están formados por los combustibles y lubricantes, estos en la industria tiene una gran significación.

Los artículos y materiales de reparación y mantenimiento de las maquinarias y aparatos operativos, los artículos de reparación por su gran volumen necesitan ser controlados



adecuadamente, la existencia de estos varían en relación a sus necesidades. (Medina, 2010)

### 3.4.3 Métodos de valuación de inventarios

Existen tres métodos para valuar los inventarios, estos son:

1. **Método del costo promedio:** en este método la forma de calcular el costo consiste en dividir el importe entre el número de unidades en existencia. Esta operación se efectuara en cada operación de compra y en términos generales, cada vez que haya una modificación del saldo o de las existencias. Con el costo promedio determinado, se valuará el costo de venta y el inventario final.

**Efectos financieros:** Una de las grandes ventajas de este método es la que deriva de su sencillez en el manejo de los registros auxiliares de almacén, asimismo, es muy recomendable en épocas de estabilidad económica, ya que al no existir movimientos continuos ni bruscos en los precios (inflación), el costo de ventas puede llegar a ser representativo del mercado.

Una de sus principales desventajas se presenta en épocas de inflación, pues al evaluar los artículos a precios promedio, los aleja de los precios de mercado, que son necesarios para una correcta valuación de costos de ventas y de inventario final.

2. **Método de valuación PEPS (Primeras entradas, primeras salidas, método fifo).** Este método se basa en la suposición de que las primeras unidades en entrar al almacén o a la producción serán las primeras en salir, motivo por el cual, al finalizar el periodo contable las existencias quedan prácticamente valuadas a los últimos costos de adquisición o producción, esto hace que el inventario final que aparece en el balance general resultara valuado prácticamente a costos actuales, o muy cercanos a los costos de reposición. Por otra parte, el costo de ventas quedara valuados a los costos del inventario inicial (que corresponde a los costos del inventario final del ejercicio anterior), y a los costos de las primeras compras del ejercicio, por lo que el importe que se reflejaría en el estado de resultado será obsoleto o no actualizado.

**El efecto financiero** de este método, es que el costo de ventas se valúa a precios antiguos y al enfrentarlo a los ingresos del periodo sobre todo en época de inflación, distorsiona la utilidad, pues esta queda sobrevaluada, ya que el enfrentamiento se da de precios actuales con precios antiguos y no precisamente por un incremento en las ventas.



### 3. **Método de valuación UEPS (Últimas entradas, primeras salidas), método LIFO.**

Este método se basa en el supuesto de que las últimas unidades en entrar al almacén o a la producción, serán las primeras en salir, razón por la que al finalizar el periodo contable las existencias permanecerán valuadas a los costos del inventario inicial y los costos de las primeras compras del ejercicio, por lo tanto, el inventario final queda valuado a costos antiguos o no actualizados, siendo este valor el que aparecerá en el balance general. Por lo tanto el costo de ventas queda valuado a los costos de las últimas compras del ejercicio, las que corresponden o se acercan mucho a los costos de reposición o de mercado, por lo que el costo de ventas quedara valuado a costos actuales y el importe se mostrara en el estado de resultado.

**Los efectos financieros** de este método es que el costo de venta se valúa a precios actuales lo que al enfrentarlo a los ingresos del periodo, la utilidad resulta más adecuada y cercana a la realidad, ya que proviene de un enfrentamiento de precios actuales. (Narváez Sánchez & Narváez Ruiz , 2007)

#### 3.4.4 Control interno sobre los inventarios

El control interno sobre los inventarios es importante porque las mercancías son el alma de las empresas comercializadoras. Las empresas de éxito cuidan mucho de proteger sus inventarios.

Entre los elementos de buen control interno sobre los inventarios se incluyen:

1. Contar los inventarios físicamente por lo menos una vez cada año, cualquiera que sea el sistema que se utilice.
2. Mantener procedimientos eficientes de compra, recepción y embarque.
3. Almacenar los inventarios para protegerlos de robo, daños y deterioro.
4. Limitar la entrada a los inventarios a personal que tenga acceso a los registros contables.
5. Mantener registro de inventarios perpetuos para mercancías con alto costo unitario.
6. Comprar inventarios en cantidades económicas.
7. Mantener en existencia el inventario suficiente para evitar situaciones de falta de producto, que conducen a la pérdida de venta.
8. No mantener almacenado un inventario demasiado grande, evitando de esta forma el gasto de inmovilizar dinero en artículos que no se necesitan. (Narváez Sánchez & Narváez Ruiz , 2007)

El inventario es un área fundamental para la generación de ingresos, por lo cual se debe tener un alto control en las asignaciones de personal responsable de la vigilancia y registro



de los movimientos de entradas y salidas de las mercancías por lo que es muy importante tener definidos que tipo de sistema de inventario se utilizara.

El control de los inventarios es esencial para que la empresa pueda fluir sin retrasos no deseados y sobre todo, sin perdidas de capital.

### 3.5 Control Interno

#### 3.5.1 Definición

El control interno de una entidad u organismo comprende el plan de organización y el conjunto de medios adoptados para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera, técnica y administrativa, promover la eficacia de las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

El control interno también promueve la eficiencia personal y provoca la adherencia a las políticas que prescribe la organización. (Narváez Sánchez & Narváez Ruiz , 2007)

#### 3.5.2 Tipos de Control Interno

- **Controles contables:** Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que tienen que ver principalmente y están relacionados directamente con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros.
- **Controles Administrativos:** Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones, la adhesión a las políticas gerenciales y que por lo común solo tienen que ver indirectamente con los registros financieros.

Generalmente incluyen controles tales como: los análisis estadísticos, estudios de tiempo y movimiento, informes de desempeño, programas de adiestramiento del personal y controles de calidad. (Narváez Sánchez & Narváez Ruiz , 2007)

#### 3.5.3 Objetivos del control interno

1. Obtener información financiera correcta y segura.
2. Proteger los activos del negocio.
3. La promoción de eficiencia en la operación del negocio o cualquier entidad económica sea esta de carácter privada o pública.
4. La ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración. (Narváez Sánchez & Narváez Ruiz , 2007)



### 3.5.4. Elementos del control Interno

- **Organización**

La organización estructuralmente adecuada, varía de acuerdo con el tipo de empresa, con su tamaño, con el grado en el cual quedan geográficamente divididas sus operaciones, con el número de sucursales o agencias o con cualesquiera otros factores que pueden ser peculiares a determinadas empresas en particular. Una organización debe ser simple, siempre y cuando dicha simplicidad sea ventajosa desde un punto de vista económico y con claras líneas de autoridad y responsabilidad.

Los elementos de control interno en que interviene la organización son:

- ❖ **Dirección:** que asuma la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo. La dirección y/o gerencia de un negocio es quien tiene la responsabilidad primordial de establecer y mantener un adecuado sistema de control interno.
- ❖ **Coordinación:** que adapte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico; que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.
- ❖ **Separación de funciones:** que defina claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro. El principio básico de control interno es, en este aspecto, que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación.
- ❖ **Asignación de responsabilidades:** que establezca con claridad los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas.

- **Procedimiento**

La existencia de un control interno no se demuestra solo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización.

- ❖ **Planeación y sistematización:** estos instructivos usualmente, asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento por parte del personal con las prácticas que dan efecto a las políticas de la empresa uniformar los procedimientos, reducir errores, abreviar el periodo de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas.
- ❖ **Registros y formas:** un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos,



ingresos y gastos. Los registros y formas deben servir como medios para cumplir con los procedimientos implantados por la dirección de acuerdo con sus objetivos.

- ❖ **Informes:** estos informes incluyen preparación de balances mensuales, así como análisis de antigüedad de saldos o de obligaciones por vencimientos.

- **Personal**

Los elementos de personal que intervienen en el control interno son cuatro:

- ❖ **Entrenamiento:** Mientras mejores programas de entrenamiento se encuentren en vigor, más apto será el personal encargado de los diversos aspectos del negocio. El mayor grado de control interno logrado permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado, así como la reducción de ineficiencia y desperdicio.
- ❖ **Eficiencia:** después del entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad, la eficiencia constituye un coadyuvante del control interno.
- ❖ **Moralidad:** el complemento indispensable de la moralidad del personal como elemento de control interno se encuentra en las fianzas de fidelidad que deben proteger el negocio contra manejos indebidos.
- ❖ **Retribución:** es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos de la empresa con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia que en hacer planes para falcar al negocio.

- **Supervisión**

La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y empleados y en forma directa e indirecta. Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno. (Narváez Sánchez & Narváez Ruiz , 2007)

Es necesario que las empresas establezcan un control interno ya que con esto le permite mejorar su situación financiera, crecer y permanecer en el mercado.

Ayuda a detectar las desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de dicha entidad.



## 3.6. Control Financiero

### 3.6.1 Definición

El control financiero es la etapa posterior a la implantación del plan financiero. Un plan financiero sin mecanismos de control está condenado al fracaso.

Cuando una empresa adopta una estrategia de control financiero se propone ante todo tener la posibilidad de conocer detalladamente el estado de sus finanzas, en cualquier momento.

El control financiero de una empresa debe estar enfocado en una serie de objetivos relacionados, principalmente, con el diagnóstico de la salud económica y financiera de la organización; y la detección de problemas o desviaciones en el campo de las finanzas. (De Molina, 2014)

### 3.6.2 Importancia del control Financiero

A partir de la planificación financiera se establecen las herramientas a utilizar para tener un correcto control financiero, que permita hacer seguimiento constante a la ejecución de las diferentes actividades y estrategias previamente definidas.

El control financiero es una de las principales herramientas para la toma de decisiones dentro de una empresa u organización.

El control financiero permite, por medio de la retroalimentación continua, llevar a cabo principalmente acciones preventivas, una vez que se detectan desviaciones o fallas en las estrategias a aplicar. Es así como el control financiero permite diagnosticar posibles situaciones, comunica mediante la retroalimentación permanente y motiva al logro de los objetivos mediante planes de incentivos para los empleados de la organización. (Chavarro , 2015)

Así, el control financiero permite conseguir los siguientes objetivos:

- **Diagnosticar problemas:** el control financiero posibilita la detección de errores, omisiones, desviaciones o alteraciones sobre las finanzas que pueden poner en riesgo la salud financiera de la empresa e incluso su propia permanencia.
- **Tomar medidas correctivas:** una vez que estos problemas son detectados es necesario asumir las correcciones del caso. El diagnóstico que contiene la detección de errores no sirve de mucho si no se toman las medidas correctivas orientadas a reconducir una situación negativa detectada gracias al control financiero.





- **Adoptar medidas preventivas:** aprendida la lección de una situación crítica, se debe adoptar medidas de prevención para evitar la recurrencia del error, la omisión, la desviación o la alteración corregida.
- **Comunicar:** a través de los canales orgánicos establecidos, se comparte la información de los resultados financieros a las áreas correspondientes.
- **Motivar:** los logros en materia financiera pueden servir para motivar a los colaboradores, especialmente si existe una política de remuneraciones vinculada a determinados resultados.

Asimismo, el control financiero permite: señalar las medidas de ahorro o reducción de costos en diferentes departamentos de la organización; determinar si se puede reorientar gastos o inversiones en un área para potenciar otras; emitir alarmas acerca de situaciones negativas en el ámbito financiero.

Es importante realizar el control financiero en todos los niveles de la organización. De esta manera se podrá garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados. Además, dicho control se debe ejecutar en forma permanente, para que así se pueda solucionar de manera rápida y eficaz todas las desviaciones que se presenten. (De Molina, 2014)

### 3.6.3 Fases del control Financiero

1. **Realizar una planeación Financiera:** Se determinara el cómo se manejara el dinero de la empresa, donde se invertirá, donde se resguardara, y los movimientos que se harán en el mismo, incluidas las personas responsables.
2. **Ejecución del plan:** Se deben realizar los movimientos planeados, de acuerdo con la planeación financiera y es importante documentar dichos movimientos.
3. **Verificación de lo planeado:** el administrador financiero en conjunto con el gerente o director de la empresa tendrán que verificar se esté cumpliendo el plan financiero y los objetivos que se desean alcanzar con dichos movimientos de dinero.
4. **Determinar Desviaciones:** ¿se está cumpliendo los objetivos programados?, ¿se está invirtiendo o gastando cantidades diferentes a lo que se había programado?. De ser así se valoraran las desviaciones por parte de la gerencia y determinara si son relevantes o no.
5. **Medidas correctivas:** se aplicará en caso de que exista una desviación en costos o inversiones respecto a lo originalmente planeado. (Sharglins, 2015)

El control financiero le permite a la empresa llevar un seguimiento constante a la ejecución de las diferentes actividades y estrategias que se van a definir, además es una herramienta para la toma de decisiones.



### **3.7 Problemas Administrativos**

Un problema es algún asunto o una cuestión a la cual se necesita buscar una solución.

#### **3.7.1 Problemas Administrativos más comunes que se presentan en las empresas.**

1. Desconocimiento de la misión y la visión de la empresa.
2. Falta de compromiso de los empleados con el objeto social de la empresa.
3. Contratación de mano de obra no calificada.
5. Mala atención al público.
6. Evasión de impuestos.
7. Falta de planeación.
8. Falta de control (inventarios, horarios, funciones, etc.). Principales problemas que afrontan las pequeñas y medianas empresas. (Reynel, 2014)

#### **3.7.2 Principales Problemas que afrontan las pequeñas y medianas empresas.**

En la actualidad la mayoría de los propietarios de micro, pequeña y medianas empresas provienen de anteriores trabajos asalariados y de la población económicamente inactiva.

- Conseguir clientes.
- Contratar trabajadores calificados.
- Financiamiento.
- Conseguir proveedores.
- Obtener equipo.
- Adaptar sus productos al cliente.
- Información de mercado.
- Calidad del producto.
- Productividad.
- Administración de la empresa. (Reynel, 2014)

Los problemas administrativos siempre están presente en las empresas, sin embargo existen medidas que se pueden adoptar para reducirlos como el control interno.

### **3.8 Formato**

El formato es el conjunto de las características técnicas y de presentación de un texto, objeto o documento en distintos ámbitos, tanto reales como virtuales. La forma más común de referirse a este término es la de formato entendido como distinción de almacenamiento y modalidad de archivo. (Bembibre, 2009)



Es preciso diseñar formatos apropiados a las necesidades de la empresa, ya sean documentos reales que sirvan como soporte para justificar salidas o entradas de producto y dinero, o formatos computarizados utilizados como base de datos para mantener actualizadas las cuentas y existencias que posee la empresa.

### **3.9 Registro**

En una base de datos, un registro es un conjunto de datos que pertenecen a una misma tabla y que se ubican en diferentes columnas, según su tipo. Registrar también es anotar o considerar un cierto dato en un documento o papel.

Sistema de registro Contable: Los sistemas tradicionales, que en su momento fueron adecuados, hoy no funcionan debido a la lentitud con la que procesan la información, y los libros y sumadoras dejaron su lugar a las máquinas de contabilidad y, más recientemente, a las computadoras. (Perez Porto & Gardey, 2014)

Los sistemas de registros son:

- Manual
- Mecánico
- Electrónico



## IV. Supuesto

La implementación de Políticas de Crédito, así como métodos de control y registro computarizado de los inventarios en la empresa Los Lirios S.A podría reducir el riesgo de pérdida de cartera e inversión.

## V. Matriz de categoría y subcategoría

Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de recolección de información	Eje de Análisis	Procedimientos de Análisis
¿Cómo identificar los problemas administrativos en el área de crédito e inventario?	1. Identificar los problemas administrativos en el área de crédito e inventario.	Problemas administrativos. Crédito. Inventarios.	<b>Problemas Administrativos:</b> Un problema es algún asunto o una cuestión a la cual se necesita buscar una solución <b>.Crédito:</b> El crédito es un préstamo de dinero que el Banco otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho	<b>. Tipos de Problemas:</b> Percepciones diferentes. Importancia y principios de la comunicación. Comunicación con los colaboradores <b>Tipos de Crédito:</b> Crédito de Inversión. Crédito bancario. Crédito entre comerciantes. Crédito al	Fuente primaria Gerente de la empresa.  Fuente secundaria Libros Web	Entrevista Guía de Observación	¿Cómo están asignadas las labores en la empresa? ¿Hay un responsable para cada área? ¿Los empleados cumplen debidamente con sus labores? ¿Se lleva un control de entradas y salidas de los trabajadores? ¿Hay buena comunicación entre los empleados? ¿Cómo es la	Análisis de resultado (Triangulación teoría-resultados- aportes del investigador).



Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de recolección de información	Eje de Análisis	Procedimientos de Análisis
			<p>préstamo en forma gradual (mediante el pago de cuotas) o en un solo pago y con un interés adicional que compensa al Banco por todo el tiempo que no tuvo ese dinero (mediante el prepago).</p> <p><b>Inventario:</b> Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos</p>	<p>consumidor.</p> <p><b>Tipos de Inventario:</b> Inventarios de Materia Prima. Inventarios de Productos en Proceso. Inventarios de</p>			<p>relación entre el cliente y el trabajador? ¿Cómo es el proceso para el otorgamiento de Crédito? ¿Quién es el encargado de la autorización de los créditos? ¿Existe un manual de requisitos para optar al crédito? ¿De cuánto es el plazo para la cancelación del crédito? ¿Quién es el encargado de verificar la garantía del cliente? ¿Hay un</p>	



Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de recolección de información	Eje de Análisis	Procedimientos de Análisis
			en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización.	Productos Terminados. Inventarios de Materiales y Suministros.			encargado para efectuar los cobros?  ¿Cada cuánto se realiza conteo de inventario?  ¿Quiénes tienen acceso a bodega?  ¿Hay un responsable de los movimientos de entradas y salidas de los inventarios?  ¿Utilizan métodos de valuación de inventario?	
				Procedimientos				

Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de recolección de información	Eje de Análisis	Procedimientos de Análisis
¿Cómo describir los procedimientos que utilizan para el otorgamiento de créditos?	Describir los procedimientos que utilizan para el otorgamiento de créditos.	Procedimiento.	Es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo.	de crédito: 1. Evaluación del crédito. 2. Evaluación de condiciones en que otorgan. 3. Aprobación del mismo. 4. Documentación y desembolso. 5. Administración del crédito en referencia.	Fuente Secundaria Web	Entrevista Guía de Observación	¿Siguen pasos predefinidos para desarrollar una labor en particular?  ¿Los procedimientos generan resultados eficientes para la empresa?	Análisis de resultado (Triangulación teoría-resultados- aportes del investigador)
¿Cuál es la importancia de diseñar formatos para registro de los inventarios?	Diseñar formatos para registro de los inventarios?	Formatos	El formato es el conjunto de las características técnicas y de presentación de un texto,	<b>Órdenes de Compra</b> <b>Entrada a bodega</b> <b>Salida de bodega</b> <b>Kardex</b>	Fuente Secundaria:	Entrevista	¿Utilizan Formatos para el registro de los datos?  ¿Qué tipo de formato utilizan?	Análisis de resultado (Triangulación teoría-resultados- aportes del investigador)





Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de recolección de información	Eje de Análisis	Procedimientos de Análisis
		Registro	<p>objeto o documento en distintos ámbitos, tanto reales como virtuales. La forma más común de referirse a este término es la de formato entendido como distinción de almacenamiento y modalidad de archivo.</p> <p>Registro: En una base de datos, un registro es un conjunto de</p>	Sistema de registro Contable: Los sistemas tradicionales,	Web  Fuente Secundaria: Web	Entrevista	<p>¿Quién diseña los formatos?</p> <p>¿Poseen una base de datos para los registros de inventarios y actualización de la cuenta de clientes?</p> <p>¿Se archivan los documentos importantes en un lugar seguro?</p> <p>¿Quién realiza los registros o anotaciones de los datos de las cuentas?</p>	

Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de recolección de información	Eje de Análisis	Procedimientos de Análisis
			datos que pertenecen a una misma tabla y que se ubican en diferentes columnas, según su tipo. Registrar también es anotar o considerar un cierto dato en un documento o papel.	que en su momento fueron adecuados, hoy no funcionan debido a la lentitud con la que procesan la información, y los libros y sumadoras dejaron su lugar a las máquinas de contabilidad y, más recientemente, a				
<b>¿Es importante proponer un manual de control financiero administrativo en la empresa Los Lirios S, A?</b>	Proponer un manual de control financiero administrativo en la empresa Los Lirios S, A.	Control Financiero.	<b>Control Financiero:</b> El control financiero es la etapa posterior a la implantación del plan financiero. Un	las computadoras.  Los sistemas de	Fuente Secundaria: Libros Web	Entrevista	¿Hay un responsable para el área financiera?  ¿Quién se encarga de realizar los pagos a proveedores y	Análisis de resultado (Triangulación teoría-resultados-aportes del investigador)



Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de recolección de información	Eje de Análisis	Procedimientos de Análisis
		Control Administrativo.	plan financiero sin mecanismos de control está condenado al fracaso.  <b>Control Administrativo:</b> Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones, la adhesión a las políticas gerenciales y	registros son: <b>Manual</b> <b>Mecánico</b> <b>Electrónico</b>  <b>Control Financiero</b>  Realizar una planeación financiera.  Ejecución del plan.  Verificación de lo planeado.  Determinar desviaciones.  Medidas correctivas.			acreedores?  ¿Existe un encargado para gestionar los cobros?  ¿Cada cuánto se actualizan las cuentas? ¿Existe un manual de control administrativo? ¿Hay un encargado de supervisar las actividades de la empresa? ¿Se implementan políticas de crédito? ¿Se realizan informes mensuales?	



Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de recolección de información	Eje de Análisis	Procedimientos de Análisis
			que por lo común solo tienen que ver indirectamente con los registros financieros.	<b>Control Administrativo:</b> Los análisis estadísticos. Estudios de tiempo y movimiento. Informes de desempeño. Programas de adiestramiento del personal. Controles de calidad.			¿Quién es el encargado de nómina? ¿Se hacen contratos a los trabajadores?	

## V. Diseño Metodológico

### 5.1 Tipo de Estudio:

El enfoque cualitativo, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de “Paraguas” en el cual se incluyen una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2006)

Es un trabajo cualitativo ya que se describirán y se analizarán problemas a través de entrevistas y observación en un intento por ofrecer soluciones y alternativas de mejoras para el buen funcionamiento de la empresa Los Lirios S, A.

### 5.2. Universo

Es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. (Canales, 2008)

El universo de este estudio está constituido por una empresa dedicada al financiamiento a través de dinero o entrega de insumos a productores de café, ubicada en el municipio San Juan del Rio Coco, Madriz denominada Los Lirios S,A.

### 5.3. Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2006)

La muestra está constituida por el área Administrativa y Contable de la empresa “Los Lirios S, A”. Es no probabilístico a simple discreción.

#### 5.3.1. Criterios de Selección de la muestra:

Por ser una investigación cualitativa el tipo de muestreo es no probabilístico, ya que en esta investigación la recopilación de la información se realiza a partir de diseños muestrales, puesto que en la mayoría de ocasiones sería imposible recabar información de todo el universo poblacional objeto de estudio.

#### Los criterios de selección definidos son:

- Administradora de la empresa “Los Lirios S, A”.

## **5.4. Técnicas de Recolección de Datos**

En esta investigación se usaran dos tipos de técnicas de recolección de datos, que son: La Entrevista y la Guía de Observación.

### **5.4.1 Entrevista:**

Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. (Canales, 2008)

Para la realización de este estudio se realizó una entrevista al gerente y a la administradora de la empresa “Los Lirios S, A”, al señor Rene Obregón Castillo y a Licenciada Natalia Lisseth Vílchez Alfaro, con el propósito de obtener información más clara y precisa que sustentara la veracidad de los datos en la investigación.

### **5.4.2 Guía de Observación:**

Una guía de observación es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos. (Pérez Porto & Merino, 2012)

A través de esta guía observaremos y evaluaremos el desempeño de las actividades realizadas en la empresa y registraremos los detalles observados para tener un mayor número de datos necesarios en el proceso investigativo.

## **5.5 Etapas de la Investigación:**

### **5.5.1 Investigación documental**

Se entiende por Investigación Documental, el estudio de los problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor. (Barrios Yaselli, 2006)

Es una investigación documental debido a que se basa en diferentes fuentes de información, se realizó una revisión y recolección de la información relacionada con el tema a desarrollar a través de libros, sitios Web y trabajos de grado.

### **5.5.2 Elaboración de instrumentos**

En esta fase se aplicaron las técnicas e instrumentos para la obtención de datos como son la entrevista y guía de observación, buscando así describir el proceso y dificultades que se presentan en la realización de las actividades.

### **5.5.3 Trabajo de Campo**

La entrevista elaborada fue aplicada a la administradora, quien respondió de manera amable cada una de las preguntas detalladas. También se utilizó la técnica de observación, que consistió en observar el comportamiento de los trabajadores. En esta etapa se analizaron los datos y resultados obtenidos con los instrumentos de recopilación de datos emitiendo un juicio de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación.

### **5.5.4 Elaboración de documento final**

El documento final se elabora conforme a los parámetros dictados por la universidad respecto a los trabajos de tesis, lo que ayudo a organizar la información de manera clara y precisa y darle seguimiento paso a paso a cada una de las etapas de la investigación.

## VI. Resultados

Partiendo de la entrevista realizada y guía de observación a la administradora de la empresa Los Lirios S.A, como parte del cumplimiento de los objetivos se obtienen los siguientes resultados:

### 6.1 Problemas administrativos en el área de crédito e inventario.

De acuerdo a la entrevista realizada a la administradora (Vilchez, 2017) expresa que en la empresa Los Lirios S.A, la responsabilidad del área administrativa, de crédito y de inventario se le asigna a una persona, por lo tanto ella valora que el desempeño en la realización de sus labores no es excelente ya que una sola persona no puede ser eficaz en todo, puede entregar un buen trabajo de un área, pero no al nivel esperado por el exceso de responsabilidad.

No hay un control de las entradas y salidas de los trabajadores, considera que la comunicación entre los compañeros de trabajo es muy buena y la relación entre el cliente y trabajador es excelente ya que puede conocer sus inquietudes para proporcionarle el servicio más adecuado.

El gerente es el encargado de autorizar los créditos el cual lo hace de manera verbal y no comunica a la administradora cualquier cambio o arreglo que haga con el cliente después de la aprobación.

El tiempo que demoran para aprobar el crédito es de una semana, existe una persona encargada de dar seguimiento a los créditos, se hace inspección del terreno del cliente tres veces al año y se le brinda asistencia técnica y si al llegar la cosecha el cliente no se ha presentado a entregar el café se le visita para saber los motivos por el cual no lo ha hecho, sin embargo el encargado no entrega informes mensuales a la gerencia sobre las visitas efectuadas.

Lo adecuado en este proceso es elaborar informes mensuales donde se detalla lo observado por el ingeniero y si los fondos están siendo utilizados para lo acordado o cualquier irregularidad percibida y así la empresa pueda tomar medidas para prevenir pérdidas con respecto al crédito.

Los registros de la cuenta de los clientes no se realizan diariamente y no se hacen actualizaciones periódicas de los expedientes donde se reflejan sus datos personales e historial crediticio y estado de cuenta con la empresa.

El conteo de inventario no se hace mensual por la administradora ya que no hay un encargado que la supervise, además solo ella tiene acceso a bodega y es la encargada de los movimientos de entradas y salidas de inventario para el cual no utiliza métodos de valuación en el registro de estos.



Según la teoría (Narváez Sánchez & Narváez Ruiz , 2007) ningún departamento debe tener acceso a los registros en que se controla su propia operación; en la empresa no se está cumpliendo ya que no hay una persona que supervise la parte contable, la administradora es la encargada de llevar la contabilidad y ella misma se evalúa.

Uno de los problemas administrativos que enfrenta la empresa es la falta de personal por tanto no hay división de funciones, solo hay una persona encargada de muchas áreas y el rendimiento en sus labores no será el esperado, ya que no es lo mismo desempeñarse en un área que dividir su tiempo, conocimiento y estrategias en varias porque la presión del trabajo mismo puede causar fatiga o estrés y esto va a disminuir su ritmo en la realización de sus actividades, sería recomendable asignar un encargado para cada área, esto hará que realicen eficientemente sus actividades. Es importante que lleven un control de las entradas y salidas de los trabajadores porque esto evitará que ocurran malos entendidos en la empresa, por ejemplo, si el empleado o la empresa quiere hacer un reclamo sobre honorarios no tendrían un documento que lo respalde.

## **6.2 Procedimientos que utilizan para el otorgamiento de créditos y su incidencia en la situación financiera de la empresa.**

Según lo expresado por la administradora (Vilchez, 2017) en la empresa siguen pasos predefinidos para la aprobación de los créditos donde primeramente se le llena una solicitud de crédito al cliente, el ingeniero inspecciona la finca del cliente, dependiendo en qué condiciones se encuentre se le aprueba el financiamiento que requiere, y finalmente se elabora el contrato donde se fijan las cargas de café que cubrirá el monto del préstamo y la modalidad de pago, aplicando una tasa de interés del 16% rigiéndose por la ley de concertación tributaria, el plazo para su cancelación es de 6 a 8 meses, no siempre se le pide fiador y garantía, principalmente solo cuando es la primera vez que el cliente solicita financiamiento.

Gracias a la guía de Observación se pudo constatar que al cliente no se le llena una solicitud de crédito por escrito, los parámetros que deben cumplir son explicados de manera verbal, por tanto no se puede hacer un análisis a fondo del perfil del cliente.

Los procedimientos al otorgar un crédito no se están cumpliendo ya que no existe un manual de requisitos para optar al crédito, según lo expresado por la señora (Vilchez, 2017), una de las debilidades que se puede observar es que ha sido muy informal el otorgamiento de crédito y esto ocasionará un riesgo crediticio el cual afectará los ingresos de la empresa, el cliente no sabrá las fechas para realizar sus pagos, el proceso de seguimiento, así como las consecuencias en caso que el crédito se considere en mora, esto hace que disminuyan los clientes en la empresa por eso es recomendable establecer políticas de crédito, así el cliente tendrá mayor claridad al

momento en que desee financiamiento y la empresa tendrá mayor información sobre el cliente, esto evitará morosidad y pérdida de cartera.

La empresa no cuenta con un analista de crédito que apoye en la toma de decisiones, no existen políticas de crédito claras y definidas en un documento formal solamente por costumbre y estos son aprobados únicamente por el gerente de manera verbal y los clientes son elegidos según las siguientes características:

- Que no tenga crédito en otra empresa.
- Que le entregue toda la cosecha de café.
- Que se comprometa, y que sea una persona responsable.

Sin embargo no tienen acceso a listas de endeudamiento como la central de riesgo, es decir, no cuentan con una fuente para consultar si sus clientes tienen cuentas pendientes en otros centros de financiamiento.

Tener acceso a listas de endeudamiento es de suma importancia para las empresas dedicadas a brindar crédito ya que estas procesan y suministran información sobre la forma como las personas han cumplido con sus obligaciones en otras entidades financieras o empresas que venden al crédito. El record crediticio de una persona servirá para que en conjunto con otros elementos de información la empresa pueda decidir si otorgará el crédito o no.

El otorgamiento de crédito da como resultado las cuentas por cobrar que representan parte del activo circulante de una empresa, por tanto el departamento de crédito debe perseguir que los riesgos crediticios se mantengan en niveles relativamente bajos que permitan buena rentabilidad a la empresa. La eficiente administración de las cuentas por cobrar comienza desde el momento en que se gestiona el crédito para su otorgamiento, sin un eficiente proceso se provocará un incremento de la cuenta, trayendo a la empresa menos entradas de efectivo y con esto menor liquidez para cumplir con sus compromisos financieros.

Como apoyo para la gestión de las cuentas por cobrar, la empresa debe contar con una política de crédito y cobranza alineada a la capacidad productiva o nivel de prestación de servicios, los costos y el margen de utilidad. Esta política puede ser flexible y variable según las necesidades de la empresa y del cliente, son un factor crucial para mantener un flujo de efectivo sano para las operaciones de la empresa ya que permite evaluar el crédito en forma objetiva y evitar la cartera vencida.

Según la teoría (Sánchez Zambrano, 2013) la política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de este. La empresa debe ocuparse de los estándares de crédito así como de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito y desarrollar fuentes

adecuadas de información y métodos de análisis de créditos, además de contar con personal especializado en el área de crédito y cobranza.

Para el análisis de los estándares se deben tomar en cuenta variables fundamentales como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar y la estimación de cuentas incobrables. Los estándares de crédito más flexibles dan como resultado un incremento de los clientes y costos de manejos más altos, pero si por el contrario los estándares de crédito son menos flexibles dan como resultado una reducción de los clientes y costos menores de manejo ya que se hace un estudio más exhaustivo de su capacidad de pago. Se entiende entonces que los efectos de los cambios en los estándares tienen incidencia directa con los costos e ingresos de la empresa y por ende la utilidad esperada.

Para decidir la flexibilidad de los estándares deben compararse las utilidades marginales con el costo de la inversión en cuentas por cobrar.

Es de suma importancia formular políticas que apoyen en el análisis de los créditos, que se refiere a la recopilación y evaluación de la información de crédito del solicitante para determinar si está a la altura de los estándares de crédito de la empresa, además de políticas de cobro que garanticen la recuperación de cartera. Debe haber una comunicación efectiva de las políticas a todas las personas afectadas, ya sean difundidas por vía oral o escrita, debe haber una comprensión mutua respecto a lo que abarca y como debe aplicarse.

### **6.3 Diseño de formatos para registro de los Inventarios.**

Para el registro de los movimientos de entradas y salidas de los inventarios existe un formato que fue implementado hace años por un ingeniero en sistema contratado por la empresa, sin embargo no es utilizado porque no generó resultados eficientes, por lo tanto no hay registros actualizados de las existencias y solo cuentan con las facturas de compra.

Es conveniente que la empresa adopte formatos que regulen los recursos existentes para que no conlleve a una pérdida por el descuido de la mercancía en el almacén, detectar fácilmente artículos de lento movimiento que permita elaborar estrategias para poder desprenderse de ellos,

Es preciso mantener un correcto registro del inventario tanto en unidades monetarias, como en unidades físicas para la contabilización eficaz de este, por lo que se proponen los siguientes formatos:

### **6.3.1 Orden de compra**

La orden de compra es el documento que emitirá la empresa para pedir mercaderías; indicando la cantidad, detalle, precio y condiciones de pago, entre otras cosas. El documento original será entregado al proveedor para que este prepare el pedido. El duplicado lo conservara la empresa que le servirá como constancia de las mercaderías o servicios encargados.

Este documento le servirá a la empresa para llevar registro y control de inventario, sobre todo si la compra y venta de mercancías se efectúa en gran volumen por su parte, y permitirá comparar el inventario de compras con el de entregas en forma ordenada y precisa y si existen diferencias entre la mercancía solicitada con la recibida puede convocar rápidamente a las partes involucradas y detectar responsabilidades, por lo tanto es importante que su redacción sea clara y correcta. VER ANEXO 9.6

### **6.3.2 Entrada de Bodega**

Esta será utilizada por el encargado de bodega, cuando reciba los materiales y suministros solicitados los desempacará y contará, revisando los materiales para tener la seguridad de que no estén dañados y cumplan con las especificaciones y requisitos dados en la orden de compra y cantidad solicitada.

El beneficio de este sistema es que la empresa conocerá el valor de la mercancía en existencia en cualquier momento sin necesidad de realizar un conteo físico, porque los movimientos de compra y venta de mercancías se registran directamente en el momento de realizar la transacción a su precio de costo.

Su objetivo es documentar el ingreso de un bien o insumo al almacén de la Empresa.

1. Nombre de la Empresa
2. Nombre o razón social del proveedor.
3. Domicilio del proveedor.
4. Fecha de ingreso de los bienes o insumos al almacén.
5. Numero consecutivo que se maneje para el control de entradas de bienes o insumos al almacén.
6. Número de la requisición u orden de compra que dio origen al pedido.
7. Número de la factura que ampara los bienes e insumos recibidos en el almacén.
8. Numero de codificación asignado por la dependencia a un bien o insumo del almacén.

9. Nombre y las especificaciones del bien o insumo.
10. Numero de bienes o insumos que ingresaron al almacén.
11. Unidad de medida del bien o insumo.
12. Precio unitario del bien o insumo.
13. Importe de los bienes o insumos.
14. Nombre, cargo y firma de la persona que recibió en el almacén los bienes e insumos.

Quienes intervienen: Los administradores o dueño y los encargados del almacén.

VER ANEXO 9.7

### **6.3.3 Salidas de Bodega:**

Este documento identificará clara y detalladamente las salidas físicas y reales de un bien al realizar una venta

1. Nombre de la Empresa
2. Nombre del cliente.
4. Fecha de salida de los bienes o insumos del almacén.
5. Numero consecutivo que se maneje para el control de salidas de bienes o insumos del almacén.
9. Numero de codificación asignado por la dependencia a un bien o insumo del almacén.
10. Nombre y las especificaciones del bien o insumo.
11. Numero de bienes o insumos que salen del almacén.
12. Unidad de medida del bien o insumo.
13. Precio unitario del bien o insumo.
14. Valor total de la salida.
15. Firma de la persona que recibe el total de los bienes vendidos y firma de la persona encargada de entregar dicho bien.

Los documentos antes mencionados solo serán utilizados por personas autorizadas, quienes se encargaran de su resguardo y cualquier extravío quedara bajo la responsabilidad de estas.

## VER ANEXO 9.8

### 6.3.4 Kárdex:

Se diseñó una tarjeta auxiliar de Inventario por artículo donde se refleja el tipo de movimiento ya sea entrada o salida, la cantidad, costo unitario con la respectiva fecha de cada transacción, así como la existencia que hay en almacén.

También se elaboró el Master Kárdex que es una herramienta que le permitirá tener reportes con información resumida de todos los productos acerca de las transacciones de inventario de la compañía.

El objetivo de esto es disponer de un saldo exacto a una fecha determinada, tanto físico como en valor monetario de cada producto del inventario de la empresa.

Para la administración de los inventarios a través de la tarjeta Kárdex se utilizará el método de promedio ponderado que consiste en dar salidas a los inventarios de una forma que estos tengan un valor equilibrado.

## VER ANEXO 9.9

### 6.4. Propuesta de un manual de control financiero administrativo en la empresa Los Lirios S, A.

En la entrevista aplicada la administradora (Vilchez, 2017) expresa que la empresa no cuenta con un manual financiero o administrativo, las actividades realizadas en el negocio solo son supervisadas por ella ya que el gerente no permanece en las instalaciones la mayor parte del tiempo, no se le solicitan informes mensuales, por lo tanto no se realizan, ella es la encargada de todas las gestiones de venta y entrega de dinero a los productores, así como de los pagos de salario y el gerente es quien realiza los pagos a proveedores y acreedores, pero no hay una coordinación entre ambos para la toma de decisiones; el técnico encargado de asesorar a los clientes sobre el terreno es quien realiza los cobros, pero no lleva un programa para gestionar la cobranza, para proceder espera a que el gerente le diga que hacer.

Según la problemática encontrada se corrobora que el control financiero administrativo es deficiente analizando las debilidades encontradas durante el proceso empezando desde el ambiente de control de la empresa, siendo uno de los principales problemas la mala segregación de funciones y la falta de supervisión constante de las actividades.

Los manuales de control son una necesidad para todo ente económico, ya que en toda empresa surge la necesidad de contar con personal honesto, cuidadoso y eficaz para que la custodia de los activos sea eficiente y la ejecución en el cumplimiento de las funciones se efectúe apropiadamente.



El propósito de este manual es brindar a la empresa Los Lirios S.A un medio estratégico que contribuya al desarrollo efectivo de la planeación organizacional y el alcance de sus objetivos mejorando las funciones del proceso administrativo y confiabilidad de la información financiera.

Se hizo un análisis y recopilación de información en aspectos relacionados al giro de la empresa en manuales de control interno aplicados a otras empresas:

- Manual de Procedimientos para la empresa Agroinsur (Astudillo Vanegas, Diana y Gómez Bravo, Adriana)
- Manual de Control Interno (Telecomunicaciones y Sistemas S.A)



## VII. Conclusiones

Según la información obtenida a través de las diferentes técnicas de recolección como la Entrevista y la Guía de observación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Al analizar este trabajo se cumplió satisfactoriamente identificar los problemas administrativos en el área de crédito e inventario y se identificó que la empresa Los Lirios S.A no cuenta con personal suficiente para la ejecución de las labores, hay una mala asignación de funciones y no hay supervisiones para valorar el desempeño de los trabajadores, lo que influye directamente en el buen funcionamiento de la empresa.

Se determinó que las técnicas que siguen en el proceso de otorgamiento de crédito son riesgosas ya que no cuentan con pasos predeterminados para lograr resultados eficientes, no tienen establecidas políticas de crédito y cobranza, lo que conlleva al incumplimiento de contratos porque no utilizan estrategias para que el cliente sea confiable y no hay personal adecuado para el análisis y seguimiento de los créditos.

El manejo que se le da al inventario no es el adecuado, no hay asignado un responsable de salvaguardar la mercancía independiente de las otras áreas y no existe una base de datos para el debido registro de los movimientos, a través del diseño de formatos como sistema de control de inventario y la respectiva codificación de los productos se logrará un mejor control y registro de todas las operaciones que lleva a cabo la empresa alcanzando una adecuada administración del inventario y mantenerlo a un nivel óptimo para que no genere costos innecesarios.

Se elaboró un manual de control interno que regulará el desarrollo de las diferentes actividades, así como un reglamento de políticas de crédito y cobranza que reducirá el riesgo de errores en la realización de las labores y la pérdida de cartera.

Con respecto al supuesto, gracias al estudio realizado se llegó a la conclusión de que la ejecución adecuada de una buena política de crédito es fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar y evitar pérdidas de cartera, de igual manera los métodos de control y registro computarizado de los inventarios ayudan a controlar las existencias en almacén y no correr el riesgo de pérdidas, ya sea por desperdicios o robo, lo que causaría un fuerte impacto sobre las utilidades de la empresa.



## VIII. Recomendaciones

Tomando en cuenta las conclusiones y la problemática existente se recomienda a la empresa lo siguiente:

- Crear una junta directiva con personas altamente calificadas para la toma de decisiones.
- Brindar capacitación al personal para el buen manejo de los recursos, principalmente en el área de inventario y crédito como principal fuente de ingreso de la empresa.
- Asignar un responsable para cada área para obtener un buen desempeño por parte de los trabajadores, así como la constante supervisión de los mismos.
- Mantener actualizada la cantidad de artículos que se encuentran en almacén y llevar un registro estricto de las actividades para un buen funcionamiento de la empresa.
- Familiarizarse con los formatos que se diseñaron para un mejor control y actualización de los inventarios.
- Realizar conteo físico de inventarios por lo menos una vez al año para saber con exactitud la cantidad de productos con los que cuenta la empresa.
- Exigibilidad al encargado del otorgamiento de crédito con respecto al cumplimiento del reglamento de políticas de crédito y cobranza.
- Trabajar con el sistema de central de riesgo que es de vital importancia al momento de otorgar un crédito y por lo tanto no afectaría al momento de recuperarlo.

## IX. Anexos

### 9.1 Síntomas del Planteamiento del Problema

<i>Síntomas</i>	<i>Causa</i>	<i>Efecto</i>	<i>Pronostico</i>	<i>Control Pronostico</i>
1. Pagos tardíos por parte de los deudores.	1.1Inexistencia de políticas de crédito, por tanto no se tiene bien estipulados los requisitos y condiciones que deben cumplir los clientes para optar al crédito. 1.2 En ocasiones los créditos son autorizados en pláticas y arreglos informales con el gerente.	1.1Incumplimiento de contratos por incapacidad de los deudores para cubrir los préstamos.	1.1Incremento de los costos en la recuperación de cartera. Gastos en abogado y técnicos de inspección de terreno del cliente.	1.1Establecer un manual de políticas de crédito y un documento de solicitud de crédito que será llenado por el cliente. 1.2Elaborar un formato para el registro de los préstamos y evitar por previo aviso del sistema, que no se cumplan los contratos a la fecha estipulada.
2. Desacuerdo entre el cliente y personal.	2.1 Arreglos entre gerente y cliente que no son comunicados al personal.	2.1 Mala imagen a la empresa.	2.1 Disminución de los clientes.	2.1 Crear una junta directiva para la toma de decisiones.
3. No hay arqueos diarios de las entradas y salidas de efectivo e inventario.	3.1 Falta de personal; solo hay una persona encargada de llevar arqueos y registros de inventario y cuentas de los clientes por tanto esta persona se satura de trabajo.	3.1Desconocimientos de los movimientos de entradas y salidas de efectivo e inventarios.	3.1Desequilibrio financiero. Al no hacer arqueos diarios no se pueden hacer correcciones a tiempo de los registros en caso de error y esto puede generar pérdidas.	3.1Asignar un responsable para cada área, caja e inventario.



4. Se tiene que hacer un recuento de inventario cada vez que se quiera saber cuánto insumo y materiales hay en existencia.	4.1 No hay un sistema de inventario adecuado que refleje con lo que cuenta la empresa.	4.1 No se sabe cuánto material e insumos se ha perdido ya que a estos no se le da de baja.	4.1 No se percibe el incremento de los gastos.	4.1 Instalar un sistema de inventario.
5. Desconocimiento del dinero recuperado en ventas.	5.1 No existe un formato para registro de las ventas de crédito o al contado. 5.2 No se lleva un libro diario ni mayor de las ventas. 5.3 No se hacen supervisiones a los trabajadores.	5.1 Incumplimiento de los pagos en tiempo y forma porque no hay un buen manejo de las cuentas.	5.1 Mora y Riesgo a perder el financiamiento de los proveedores y acreedores.	5.1 Diseñar un formato para llevar el control de las ventas.

## **9.2 Bosquejo**

### **III. Marco Teórico**

#### **3.1 Empresa**

3.1.1 Definición

3.1.2 Características de una empresa

3.1.3 Objetivos

3.1.4. Tipos de Empresas

3.1.5 Beneficios

3.1.6 Funciones de una Empresa

#### **3.2 Crédito**

3.2.1 Beneficios del crédito

3.2.2 Funciones del crédito

3.2.3. Clasificación del crédito según su Uso.

#### **3.3 Políticas de crédito**

3.3.1 Definición

3.3.2 Como desarrollar una política de crédito y cobranza

3.3.3 Ejemplos de Políticas de crédito

3.3.4 Políticas escritas y Políticas no escritas

3.3.5 Objetivos

3.3.6 Como formular una Política de Crédito

3.3.7 Como poner en práctica una Política de Crédito

3.3.8 El sistema de las cinco "C".

#### **3.4 Inventarios**

3.4.1 Definición

3.4.2 Tipos de Inventarios

3.4.3 Métodos de valuación de inventarios

3.4.4 Control interno sobre los inventarios



### **3.5 Control Interno**

#### 3.5.1 Definición

#### 3.5.2 Tipos de Control Interno

#### 3.5.3 Objetivos del control interno

#### 3.5.4. Elementos del control Interno

### **3.6. Control Financiero**

#### 3.6.1 Definición

#### 3.6.2 Importancia del control Financiero

#### 3.6.3 Fases del control Financiero

### **3.7 Problemas Administrativos**

3.7.1 Problemas Administrativos más comunes que se presentan en las empresas.

3.7.2 Principales Problemas que afrontan las pequeñas y medianas empresas.

### **3.8 Formato**

### **3.9 Registro**

## 9.3 Entrevista

### Entrevista aplicada a la empresa acopiadora de café Los Lirios S.A.

#### Datos de identificación:

<b>Nombre del entrevistado:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Lugar:</b>	

#### Objetivo:

- Conocer los métodos y técnicas que se utilizan en la realización de las actividades de la empresa Los Lirios S.A e identificar las causas de la problemática de esta.

- **Identificar los problemas administrativos en el área de crédito e inventario.**

- 1- ¿Cómo están asignadas las labores en la empresa?
- 2- ¿Quién es el responsable del área de crédito?
- 3- ¿Quién es el responsable del área de inventario?
- 4- ¿Cómo es el desempeño de los empleados en la realización de sus labores?
- 5- ¿Cómo controlan las entradas y salidas de los trabajadores?
- 6- ¿Cómo es la comunicación entre los trabajadores?
- 7- ¿Cómo es la relación entre el cliente y el trabajador?
- 8- ¿Qué seguimiento le dan a los créditos otorgados?
- 9- ¿Cuentan con una base de datos para la actualización de los créditos? ¿Cada cuánto se actualiza?
- 10- ¿Cómo es el procedimiento para el resguardo de la garantía?
- 11- ¿Hay un encargado para efectuar los cobros?
- 12- ¿La persona encargada de efectuar los cobros, sigue algún tipo de programa?
- 13- ¿Cada cuánto se realiza conteo de inventario?
- 14- ¿Quiénes tienen acceso a bodega?
- 15- ¿Hay un responsable de los movimientos de entradas y salidas de los inventarios?
- 16- ¿Utilizan métodos de valuación de inventario?

- **Describir los procedimientos que utilizan para el otorgamiento de créditos.**

- 1- ¿Siguen pasos predefinidos para el otorgamiento de crédito? ¿Cuáles son?



- 2- ¿Los procedimientos generan resultados eficientes para la empresa?
  - 3- ¿Quiénes autorizan los créditos?
  - 4- ¿Existe un manual de requisitos para optar al crédito?
  - 5- ¿Cómo son elegibles a crédito, es más fácil otorgarle a una persona que llega por primera vez?
  - 6- ¿Cuánto es el tiempo que demoran para aprobar el crédito?
  - 7- ¿Tienen acceso a la central de riesgo?
  - 8- ¿Hacen algún tipo de inspección?
  - 9- ¿Cuáles son las tasas que aplican, se rigen por las regulaciones de la súper intendencia o tienen sus propios lineamientos, cuales son estos?
  - 10-¿Se solicitan fiadores para otorgar créditos?
- **Diseñar formatos adecuados para registro de inventario.**
    - 1- ¿Utilizan Formatos para el registro de los datos?
    - 2- ¿Qué tipo de formato utilizan?
    - 3- ¿Quién diseña los formatos?
    - 4- ¿Poseen una base de datos para los registros de inventarios?
    - 5- ¿Cada cuánto se actualiza el disponible de inventario?
    - 6- ¿Se archivan los documentos importantes en un lugar seguro?
    - 7- ¿Quién realiza los registros o anotaciones de los datos de las cuentas?
  - **Proponer un manual de control financiero administrativo en la empresa**
- Los Lirios S, A.**
- 1- ¿Hay un responsable para el área financiera?
  - 2- ¿Quién se encarga de realizar los pagos a proveedores y acreedores?
  - 3- ¿Existe un encargado para gestionar los cobros producto del crédito?
  - 4- ¿Cada cuánto se actualizan las cuentas de los clientes?
  - 5- ¿Existe un manual de control administrativo?
  - 6- ¿Hay un encargado de supervisar las actividades de la empresa?
  - 7- ¿Se implementan políticas de crédito?
  - 8- ¿Se realizan informes mensuales?

## 9.4 Guía de Observación

<b>Nombre de la Empresa</b>	Los Lirios S.A
<b>Nombre del Observado</b>	Natalia Vílchez
<b>Puesto o cargo</b>	Contadora
<b>Antigüedad en el puesto</b>	10 años
<b>Edad del Observado</b>	33 años

N°	Aspectos a Evaluar	SI	NO	Tal vez	Observaciones
1.	Llega a tiempo al trabajo.				
2.	Verifica que su área de trabajo esté limpia y ordenada.				
3.	Elabora sus actividades en tiempo y forma.				
4.	Como es la atención al cliente.				
5.	Como es la relación con los compañeros de trabajo.				
6.	Realiza actividades ajenas a la empresa durante el periodo laboral.				
7.	Como es su actitud profesional.				
8.	Viste adecuadamente en el trabajo.				
9.	Los expedientes de los clientes están en un lugar seguro.				
10	El proceso en el otorgamiento de crédito es tal como lo describe la administradora.				





11	El inventario se encuentra en un lugar seguro y apropiado.				
12	Los productos se encuentran ordenados según su tipo o presentación.				
13	Hay una revisión del estado en que se encuentran los productos al momento de venderlo.				

### 9.5 Codificación del inventario de la empresa Los Lirios S.A.

CODIGO	DESCRIPCION	PRESENTACION
0001	Tacre Agrodurex	LITRO
0002	Tacre K Nir	KILO
0003	Tacre Zinc	LITRO
0004	Tacre Calsumag	LITRO
0005	Tacre Aminoácidos	LITRO
0006	Protifer LMW	LITRO
0007	Amistar Xtra	LITRO
0008	Coach	LITRO
0009	Tacre 10-11-7	LITRO
0010	Tcremento L	LITRO
0011	BGRO	120cc
0012	Glifosato	LITRO
0013	Enraizador	KILO
0014	Amistar 50 WG	100 GRS
0015	Alto 10	LITRO
0016	Tcre P Cu Nir	LITRO
0017	Tacre Humic	KILO
0018	Tacre Amino boro	LITRO
0019	Carbendazin	LITRO
0020	Vidate L	LITRO
0021	Mirex	KILO
0022	Cipermetrina	LITRO
0023	Clortalonil	LITRO



## 9.6 Orden de compra

### LOS LIRIOS S.A

**DIR:** Contiguo a donde era el Banco Del Café, San Juan de Río Coco, Madríz.

**Celular:** 8852-7087 **RUC:** 243-191062-0001T

**ORDEN DE COMPRA N° 0001**

Proveedor: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/201\_\_

Según Cotización N°: \_\_\_\_\_

Sirva la presente para suministrarnos los siguientes productos que se detallan a continuación:

ITEM	CANT.	C/U	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	C/U	TOTAL

**NOTA:** Por favor facturar a nombre de René Tinoco Aguirre y anotar N° RUC. 243-191062-0001T.

\_\_\_\_\_  
Autorizado Por:

## 9.7 Entrada de Bodega

### LOS LIRIOS S.A

**ENTRADA DE BODEGA N° 0001**

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/201\_\_

Proveedor: \_\_\_\_\_

Factura N°: \_\_\_\_\_ Orden de compra: \_\_\_\_\_

CODIGO	DESCRIPCION	U/M	CANT.	C/U	TOTAL

\_\_\_\_\_  
Recibido por:

\_\_\_\_\_  
Autorizado por:





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

## 9.10 Manual de Control Interno

# Manual de Control Interno

2017

**Los Lirios S.A**



## **I. Aspectos Generales de la Empresa.**

### **1.1 Reseña Histórica**

La empresa Los Lirios S.A fue fundada en 1999 en el municipio de San Juan de Rio Coco, Madriz por el señor René Obregón Castillo. La empresa empezó como una pequeña acopiadora comprando pequeñas cantidades de café ya que no contaba con suficiente financiamiento por parte de acreedores, con el paso del tiempo la empresa ha ido creciendo y atrayendo productores gracias a la confianza que el propietario transmitía a los clientes.

En el año 2005 la empresa empezó a brindar financiamiento a sus clientes y venta de productos agrícolas para la cosecha, al día de hoy cuenta con 200 productores afiliados, siendo la mayor compradora de café en todo el municipio.

### **1.2 Misión**

Ser una empresa modelo, que trabaja con responsabilidad social y ambiental, ofreciendo productos y servicios de calidad, buscando satisfacer los requerimientos de nuestros productores, teniendo el café como eje central de nuestra actividad.

### **1.3 Visión**

Ser reconocida como una de las mejores empresas acopiadoras de café, trabajando de forma transparente y responsable, con el propósito de garantizar la sostenibilidad del café.



## **II. Normas Técnicas de Control Interno**

### **2.1 Normas Generales**

#### **2.1.1 Determinación de Políticas**

Se establecerá claramente y por escrito, las políticas básicas que deberá adoptar para alcanzar sus objetivos fundamentales, de acuerdo con las disposiciones aplicables.

Política es la línea de conducta predeterminada que se aplica en una entidad para llevar a cabo sus actividades. Política interna es la orientación necesaria, establecida por la autoridad competente, para ser aplicada en la propia entidad, en la ejecución de las acciones previstas en sus planes. Para este propósito, es necesario crear mecanismos de control e información que posibiliten conocer las desviaciones que se producen a fin de establecer sus causas y efectos y que los ejecutivos adopten las acciones necesarias para corregirlas.

#### **2.1.2 Gerencia por excepción**

Se establecerá un sistema de comunicación que le permita al titular de la entidad brindar mayor atención a las situaciones que demuestran desviaciones significativas dentro del curso normal de las actividades.

El tiempo de los altos ejecutivos debe ser aprovechado para el análisis y la formulación de soluciones a los problemas importantes de la entidad; su atención no debe desviarse hacia aquellas operaciones que están dentro de los límites normales y razonables de la eficiencia. Para ello, es necesario reconocer oportunamente las desviaciones ocurridas.

#### **2.1.3 Gerencia por Objetivos**

Se establecerá y mantendrá un enfoque de trabajo que fije la gestión gerencial por objetivos, como un proceso que pueda ser aplicado en la entidad en su conjunto o en cualquier parte de ella.

##### **2.1.3.1 Los elementos de gerencia por objetivo son:**

- Establecer claramente objetivos y metas;
- Formular políticas;
- Establecer planes operativos;
- Crear una organización compatible para poner los planes en acción;
- Dirigir y motivar la personal para ejecutar los planes; y,
- Controlar las actividades de acuerdo con el plan.



## **2.1.4 Revisión de Procedimientos de Control Interno**

Se revisará y propenderá al permanente mejoramiento del funcionamiento del sistema de Control

Interno de cada entidad, actualizando sus procedimientos.

Le corresponde al titular vigilar los procedimientos, normas y métodos adoptados en relación con los elementos constitutivos del Control Interno, a través de un sistema de información que le permita identificar sus posibles deficiencias. Esta actividad de evaluación permanente se ejerce a través de cada servidor encargado de aplicar las medidas de control.

El auditor interno es particularmente responsable de realizar comprobaciones continuas del cumplimiento, suficiencia y validez de las medidas de control interno y de informar los resultados de sus evaluaciones, junto con sus recomendaciones para mejorarlas, la junta directiva de la compañía.

## **2.2 Normas Administrativas**

### **2.2.1 Planificación**

Se planificará el uso, conservación y custodia de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para ejecutar las operaciones tendentes a conseguir los objetivos y metas, dentro de los plazos, costos y condiciones técnicas previstas. Esta actividad incluye analizar todas las alternativas posibles, de modo que se adopte aquella que ofrezca el máximo aprovechamiento de tales recursos.

La planificación, elemento del proceso administrativo y del proceso gerencial, es la base para llevar a cabo las acciones administrativas y financieras; debe efectuarse con oportunidad en el marco de la política interna de la empresa; asimismo debe ser continua, flexible y sujeta a evaluación.

### **2.2.2 Organización**

Se establecerá un plan de organización que defina claramente la competencia y responsabilidad de cada unidad organizacional y funcionarios, así como los niveles de autoridad y las líneas de mando y comunicación.

La organización en una empresa es el proceso por el cual las personas que le prestan servicios, asumen responsabilidades delimitadas y compatibles con su nivel de autoridad, toman decisiones y ejecutan su trabajo. Es también un medio en el cual las personas



trabajan juntas en forma efectiva y armoniosa, hacia el cumplimiento de objetivos comunes.

La delegación de autoridad en forma continua y adecuada facilita alcanzar las metas y objetivos.

### **2.2.3 Unidad de Mando**

Se establecerá y mantendrá la unidad de mando, en todos los niveles de la organización.

La unidad de mando exige que cada funcionario y colaborador sea administrativamente responsable de sus funciones ante una sola autoridad. En ocasiones, la dualidad de mando se debe a una imperfecta delimitación de funciones dentro de una organización.

Las gerencias deben definir claramente y por escrito sus líneas de autoridad, haciéndolas conocer a todo el personal.

La falta de unidad de mando conlleva la posibilidad de expedir órdenes contradictorias que obstruyen la acción, originan confusión y dificultan la determinación de responsabilidades en caso de incumplimiento de las obligaciones derivadas de las funciones del cargo.

### **2.2.4 Delimitación de Responsabilidades**

Se prepararán instrucciones escritas y detalladas que cubran todos los aspectos importantes de las funciones de cada cargo y las responsabilidades de los funcionarios y colaboradores que las desempeñan.

Los deberes, autoridad, responsabilidad y relaciones de cada persona en la estructura de la organización, deben estar claramente establecidas por escrito.

### **2.2.5 Segregación de funciones**

Se limitará las funciones de los funcionarios y colaboradores en todos los niveles de la organización, de tal forma que exista separación entre las operaciones de autorización, ejecución, registro y custodia.

Una debida segregación de funciones comprende la división de las fases de autorización, ejecución, revisión, registro y control de las operaciones de la entidad, así como de la custodia de los recursos efectuada con el fin de lograr una verificación interna, evitar errores y actos deficientes, irregulares o fraudulentos.

Por ejemplo, en el campo financiero, ninguna unidad encargada de manejar los recursos, debe también ser responsable de los registros contables y presupuestarios que sirven de base de controlar esas operaciones.





La segregación de funciones deberá precisarse en forma clara en los reglamentos orgánicos y funcionales, en las descripciones de cargos y en los manuales de procedimientos de la empresa.

## **2.2.6 Autorización y Registro de Operaciones**

Se establecerán por escrito, procedimientos de autorización que aseguren el control y registro oportuno de las operaciones administrativas y financieras.

La empresa deberá establecer procedimientos sencillos, eficaces y prácticos, teniendo en cuenta la segregación de funciones y otros principios fundamentales de Control Interno.

## **2.2.7 Comunicaciones**

Se establecerán y mantendrán líneas fluidas y recíprocas de comunicación en todos los niveles de la organización.

Las líneas de comunicación son los canales que emplean las empresas para lograr entendimiento o intercambio de información entre todas sus unidades, utilizando terminología uniforme y clara. Buenas líneas de comunicación facilitan mantener óptimas relaciones humanas.

## **2.3 Normas para Controlar la Documentación**

### **2.3.1 Control y Uso de Formularios Pre-numerados**

Los formularios que impliquen el manejo o utilización de recursos materiales o financieros, serán numerados al momento de la impresión y su uso se controlará permanentemente.

Se controlarán los formularios y otros documentos que registran transferencias, adquisición, venta o uso de recursos financieros o materiales, incluyendo aquellos que se emitan por medios automatizados.

Los documentos inutilizados por errores o cualquier otra razón, deberán anularse y archivar el juego completo para mantener su secuencia numérica.

Las existencias de documento en blanco deben estar al alcance solo de personas autorizadas.

### **2.3.2 Documentación de respaldo**

Toda operación o transacción financiera o administrativa deber tener la suficiente documentación que respalde y justifique.

Los documentos de respaldo justifican e identifican la naturaleza, finalidad y resultado de la operación y contienen los datos suficientes para su análisis.



### **2.3.3 Archivo de Documentación de respaldo**

La documentación escrita e informatizada que respalda las operaciones financieras o administrativas, especialmente los comprobantes de contabilidad, será archivada siguiendo un orden lógico y acceso controlado y protegido. Asimismo, deberá mantenerse durante el tiempo que las disposiciones legales determinen.

La aplicación de procedimientos adecuados para el manejo de los archivos permite su adecuado ordenamiento y custodia, así como la ubicación rápida de la documentación y su mejor utilización. Se deberá prever sistemas que permitan salvaguardar y proteger los archivos, contra incendios, robos o cualquier otro siniestro.

De acuerdo al Código Tributario de Nicaragua vigente, en su artículo 43, se deberá resguardar la información por cuatro años como mínimo.

## **2.4 Potencial Humano**

### **2.4.1 Unidad de Personal**

La empresa deberá contar, preferentemente, con una unidad especializada para la administración y desarrollo del potencial humano, que cumpla las funciones relativas a los procesos técnicos sobre la materia.

La administración y desarrollo de los recursos humanos requiere que sea confiada a funcionarios y colaboradores capacitados, con conocimientos sobre materiales laborales, técnicas para reclutar, evaluar y promover la promoción profesional y humana del personal, incluyendo su bienestar social, así como para ejecutar las políticas institucionales sobre la materia.

### **2.4.2 Selección de Personal**

Para seleccionar al personal se exigirá capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal para desempeñar el cargo.

La selección se deberá efectuar mediante un análisis cuidadoso del cargo y de los requisitos que debe reunir quién ha de ocuparlo, para lo cual y de acuerdo a ley se realizará un concurso de méritos y conocimientos, teniendo en cuenta particularmente una minuciosa evaluación de las aptitudes y habilidades.

La capacidad técnica se refiere a la idoneidad de los funcionarios y colaboradores para el desempeño eficiente de sus funciones. Cuando se trate de puestos entre cuyos requisitos conste un título profesional, lo exigirá la unidad de Personal de la entidad o la autoridad nominadora. En todos los casos, se deberá aplicar el contenido de los reglamentos de trabajo o administración de personal, los manuales de cargos y otras normas que existan sobre la materia.



### **2.4.3 Conducta de los Funcionarios y Colaboradores**

Todo funcionario y colaborador está obligado a cumplir sus deberes con honestidad, rectitud y ética, así como a no recibir ningún beneficio que pueda vincularse con el desempeño de sus funciones.

Se exigirá el estricto cumplimiento de esta norma, pues no se puede permitir que el funcionario o colaborador atente contra el prestigio de la empresa para la cual trabaja. En casos de violación a esta norma, se aplicarán las sanciones establecidas en las leyes y reglamentos que sean aplicables. La empresa adoptará Códigos de Conducta que consideren además la regulación de potenciales incompatibilidades y conflictos de intereses, entre otros aspectos que cautelen un adecuado desempeño ético.

### **2.4.4 Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo del Personal**

Se promoverá constante y progresivamente la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los funcionarios y colaboradores en todos los niveles, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

La capacitación del personal puede realizarse por medio de cursos formales sobre las áreas de actividad de los funcionarios y colaboradores, que contribuyan a su continuo desarrollo personal y profesional.

El entrenamiento o mejoramiento de conocimientos y habilidades en los funcionarios y colaboradores es posible conseguir por medio de cursos, seminarios, conferencias, prácticas, talleres de trabajo, etc. La capacitación y entrenamiento de los funcionarios y colaboradores puede ser impartida en la empresa por medio de instructores especializados, en centros formativos, o en los institutos educativos existentes en el país o en el exterior.

La capacitación y entrenamiento en conjunto contribuirán al desarrollo de la entidad y del funcionario o colaborador, para lograr su óptimo rendimiento.

### **2.4.5 Asistencia**

Se establecerán reglamentos y procedimientos que permitan el control de asistencia, permanencia en el lugar de trabajo y puntualidad de los funcionarios y colaboradores.

El departamento de Recursos Humanos será el encargado de establecer y vigilar el cumplimiento del sistema de control del personal. Los registros de asistencia, permanencia y puntualidad servirán de ayuda para evaluar el rendimiento de los funcionarios y colaboradores y deben llevarse para todos sus miembros.



## **2.4.6 Evaluación de Recursos Humanos**

El trabajo de los funcionarios y empleados será evaluado permanentemente; su rendimiento deberá ser igual o superior a los niveles mínimos definidos para cada función, tarea o actividad.

La sola presencia física del personal en las horas laborables, no significa que su desempeño sea satisfactorio; es necesario el cumplimiento cabal de las tareas encomendadas. Los funcionarios de la empresa por intermedio de la unidad de personal realizarán las evaluaciones de desempeño del personal, usando técnicas apropiadas y por lo menos una vez al año.

## **2.5 Obligación Legalmente Exigible**

### **2.5.1 Formalidades**

Las relaciones contractuales que establezcan y sostengan las empresas deben cumplir con fidelidad y exactitud las formalidades previstas en las leyes.

Existen varias clases de formalidades: Solemnes, Como la celebración mediante escritura pública; menos solemnes, como contrato privado o simplemente factura comercial; u otras de orden legal expreso como el requerimiento o no de estar escritos en registros públicos, el cumplimiento de obligaciones tributarias, de seguridad social, laborales, etc; el cumplimiento de informes previos, precalificaciones, concursos de ofertas, etc.

La empresa cautelará y se asegurará de cumplir con las formalidades establecidas por las leyes y disposiciones reglamentarias para la validez de sus actos y la protección de sus intereses.

### **2.5.2 Efectivo en caja y banco**

Que todos los ingresos sean depositados integra y oportunamente.

Arqueos sorpresivos

Asignación de un fondo fijo adecuado

Que existan formularios pre-numerados para ingresos y egresos

#### **2.5.2.1 Recibos de dinero**

Los recibos de dinero se deben emitir considerando los siguientes aspectos de control interno:

- Ser emitidos en estrictos orden numéricos.
- No deben presentar borrones ni tachaduras.



- En el recibo se debe anotar la cantidad de dinero recibida tanto en número como en letras.
- La persona responsable de recibir el dinero debe firmar y sellar el recibo como acuse de recibido.

### **2.5.2.2 Fondos de Caja Chica**

No se efectuará desembolsos en efectivo sino para necesidades urgentes de valor reducido y sobre un fondo, previamente establecido formalmente de acuerdo con las necesidades de la empresa.

La mecánica de un fondo de Caja Chica ahorrará tiempo y permitirá que las transacciones de valor reducido sean reconocidas y registradas oportunamente. El fondo será administrado mediante reembolsos, de conformidad con los comprobantes que para el efecto se presenten. En ningún momento el valor del fondo y de cada desembolso, excederá el límite que determine los reglamentos emitidos al efecto.

Para fijar su límite se tendrá en cuenta el flujo mensual del movimiento de gastos menores. Los reembolsos se efectuarán a nombre del encargado, cuando esté por agotarse el fondo o por lo menos una vez al mes.

El fondo de caja chica se utilizará únicamente para pagos urgentes de menor cuantía y no para desembolsos por operaciones regulares.

### **2.5.2.3 Responsable de Fondo de Caja Chica**

El encargado del fondo debe ser ajeno al cumplimiento de otras funciones financieras. La independencia del responsable del fondo evita confusiones en su utilización, logra comprobaciones ágiles del movimiento efectuado y mantiene un adecuado control interno. Los deberes del encargado del fondo deben ser claramente definidos por escrito, además de sus deberes normales.

### **2.5.2.4 Manejo de Fondos de Caja Chica**

Los pagos con el fondo de caja chica se efectuarán respaldados por comprobantes debidamente preparados y autorizados.

El descargo de responsabilidades se efectúa únicamente a base de comprobantes de soporte legalizados y verificados; es por esto que el responsable del fondo fijo exigirá que se cumplan las disposiciones referentes a su manejo. Los reembolsos se efectuarán luego de que los comprobantes hayan sido revisados y verificados por parte de los empleados responsables del control previo sobre gastos.



### **2.5.2.5 Arqueo de Fondos**

Todos los fondos de la entidad estarán sujetos a comprobaciones periódicas por medio de arqueos sorpresivos.

Los arqueos serán efectuados sobre todos los fondos y valores propiedad de la entidad, en forma simultánea, incluyendo los que se encuentran en poder de recaudadores u otros funcionarios y empleados.

Se deja constancia escrita y firmada por las personas que participen en los arqueos.

Los arqueos deben realizarlos empleados independientes del manejo de efectivo o de su registro contable, por lo menos una vez al mes, sin crear rutina.

### **2.5.3 Inventarios**

#### **2.5.3.1 Sistema de Registro**

Se establecerán procedimientos de control contable de las existencias de bienes, que incluyan registros por unidades de iguales características y valores.

Los inventarios están constituidos por productos adquiridos o producidos para la venta, el consumo interno o transformación de otros bienes.

La empresa establecerá la codificación que permita identificar los materiales y artículos de su propiedad, así como al depositario responsable de los mismos.

El sistema diseñado debe facilitar la identificación de existencias obsoletas, la toma física del inventario y la adopción de decisiones para adquisiciones oportunas.

### **2.5.4 Unidad de Abastecimiento**

Toda entidad dispondrá de una unidad y funcionarios dentro de la organización en la que se centralice el proceso de abastecimiento o compras.

El proceso de abastecimiento comprende las etapas de programación, adquisición, almacenamiento, mantenimiento y distribución de los materiales necesarios para ejecutar las funciones de empresa. La recepción de los materiales deberá realizarse por medio de una unidad independiente de la compra. Las salidas de bodega necesitan la expedición de una requisición debidamente autorizada.

La centralización del sistema de abastecimiento y almacén establece la integración bajo un solo cuerpo técnico, de todos los recursos materiales, cualesquiera que sean su cantidad, valor y naturaleza.



### **2.5.5 Adquisiciones**

Se establecerán mínimos y máximos de existencias de materiales, procediendo a su adquisición cuando ésta sea necesaria y de acuerdo a los procedimientos vigentes.

La empresa mantendrá un registro actualizado de proveedores y cotizaciones, seleccionados a base de concursos de ofertas y/o licitaciones, con el objeto de disponer de la información actualizada para su control y para realizar nuevas adquisiciones.

El titular, el comité o junta de licitaciones o la unidad encargada de compras, según el caso, será responsable de la aprobación de las cotizaciones, concurso de ofertas o licitación, salvo normativa expresa contraria.

Además, será el encargado de dictar las normas y procedimientos que deban adoptarse para adquisiciones en el mercado interno o externo de conformidad con la normativa sobre la materia, si tal atribución no estuviera conferida a algún otro departamento.

### **2.5.6 Custodia**

Deben existir procedimientos adecuados para contar, inspeccionar e informar sobre los artículos recibidos, ya sea en buen o mal estado.

Se debe proporcionar instrucciones por escritos a los empleados que participan en los inventarios.

Se establecerá un sistema para el almacenamiento de los bienes, los mismos que estarán bajo el cuidado de un empleado caucionado, responsable de su correcto manejo.

El titular, por intermedio de la unidad administrativa respectiva, será responsable de establecer un sistema apropiado para la conservación, seguridad y administración de los bienes en existencia. El empleado encargado del ingreso y entrega de los bienes inventariados es responsable de su manejo y de su perfecta conservación, por lo cual deberá rendir una caución que respalde la ejecución de sus funciones.

### **2.5.7 Constatación Física**

Se efectuarán constataciones físicas, por lo menos una vez al año, a fin de verificar la existencia real de los inventarios y su estado de conservación.

Quienes hagan la toma física de inventarios serán personas ajenas a las encargadas de su control. Dichos inventarios serán periódicos. La unidad de auditoría interna podrá observar la toma física de inventarios en existencia.



## **2.5.8 Obsolescencia, Pérdida o Daño**

Se justificará y autorizará documentadamente la baja o descargo de bienes materiales de la empresa, por obsolescencia, pérdida o daño.

## **2.5.9 Préstamos**

Todas las operaciones de préstamos deben ser realizadas por el departamento financiero y ser aprobados por la gerencia.

Se debe llevar registros detallados de todas las transacciones de préstamos. Estos registros deben mostrar la siguiente información:

- Valor nominal
- Tasa de interés
- Fecha de emisión
- Fecha de vencimiento
- Descripción de la garantía
- Valor mensual de la amortización del préstamo

## **2.6 Políticas de Crédito y Cobranza**

### **2.6.1 Cuentas por Cobrar**

#### **2.6.1.1 Sistema de Registro**

El sistema de Contabilidad de la empresa, establecerá registros detallados y clasificados por concepto o tipo de cuentas por cobrar.

Los mayores auxiliares de cuentas por cobrar deberán estar de acuerdo a la clasificación de ingresos de la compañía. La empresa establecerá los registros necesarios para asegurar un adecuado manejo y control de los valores a cobrar.

#### **2.6.1.2 Confirmaciones Periódicas**

Se efectuarán confirmaciones periódicas y sorpresivas de valores a cobrar por lo menos una vez al año, por intermedio de empleados independientes de su custodia, registro contable y del manejo de efectivo.

Pueden realizarse constataciones parciales cuando el volumen de los valores a cobrar así lo exija. Se comprobará la legalidad de los documentos de respaldo y la existencia de las salvaguardas físicas necesarias, según las circunstancias (bóvedas, cajas de seguridad, etc.)





### **2.6.1.3 Análisis y Evaluación**

Se realizarán periódicamente análisis y evaluaciones de los cuentas por cobrar por un empleado independiente, estableciéndose la antigüedad de saldos vencidos.

El análisis de los valores a cobrar deberá ser efectuado por un empleado que no tenga acceso al manejo del efectivo, ni participación en la aprobación de créditos, o en la determinación de los ingresos tributarios. El análisis y evaluación de los valores a cobrar se efectuará periódicamente, de preferencia en forma mensual, para comprobar la eficiencia de las recaudaciones y la cobranza de las cuentas vencidas, indicando su antigüedad.

Se establecerán normas y procedimientos para gestionar el cobro de cuentas vencidas.

## **2.7 Ventas**

Las ventas de la empresa deben quedar registradas en el mes en que ocurren, bajo ninguna circunstancia se debe adelantar o posponer ventas, para cumplir con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Las ventas de producto de la empresa deben hacerse de conformidad con la política de precios establecidos en la misma.

## **2.8 Ingresos**

### **2.8.1 Sistema de Registro**

Se establecerán registros detallados de todos los ingresos, contabilizándolos inmediatamente a su recepción y clasificándolos según su fuente de origen.

La contabilización oportuna de los ingresos garantiza la confiabilidad de la información que se obtenga sobre el disponible y sirve de base para la toma de decisiones.

La contabilización debe ser efectuada por una persona independiente del manejo de efectivo a base de la copia o resumen de los recibos emitidos.

El sistema de registro regulará los procedimientos, especificará las responsabilidades, reunirá las características y contendrá la información necesaria para su identificación, clasificación y control

### **2.8.2 Formularios Pre-numerados**

Todos los ingresos estarán respaldados por formularios pre-numerados y contendrán la información necesaria para su identificación, clasificación y control.



El control y numeración de los formularios de ingreso, evita el mal uso que pueda dárseles y disminuye la posibilidad de irregularidades.

Los formularios no utilizados o en blanco, estarán bajo la custodia de un empleado responsable de su correcto manejo.

Se archivarán las copias en orden numérico, incluidas aquellas que por cualquier concepto fueren anuladas, debiendo en este caso, hacer constar el motivo de la anulación. El original del formulario se entregará a la persona que efectuó el pago.

## **2.9 Gastos**

### **2.9.1 Sistema de Registros**

Se establecerá un sistema de registro de gastos, agrupándolos de acuerdo con el clasificador contable más apropiado, o de acuerdo a otro criterio aplicable a la empresa.

La agrupación de los gastos según el clasificador contable permite comprobaciones y comparaciones con los objetivos previstos, produciendo información confiable y actualizada. También debe permitir la verificación y el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad.

La consistencia en el sistema de registro permitirá su clasificación y acumulación apropiada durante el ciclo fiscal, así como las comparaciones con los valores previstos y de otros períodos similares.

### **2.9.2 Documentos de Respaldo**

Todo desembolso por gasto requerirá de los soportes respectivos, los que deberán reunir la información necesaria, a fin de permitir su registro correcto y comprobación posterior.

Los documentos de soporte o justificativos del gasto, deberán ser revisados antes del gasto y archivados en orden cronológico y/o numérico, para facilitar su comprobación y obtener información actualizada que, sujeta a los programas establecidos, cumpla con los objetivos institucionales.

## **III. Sistemas de Procesamiento Electrónico de Datos**

### **3.1 Separación de funciones en manejo de información**

Se deberá asegurar que en la entidad exista una adecuada organización de funciones para el adecuado manejo y control de los Sistemas de Información Computarizada

Deben establecerse por escrito las principales unidades organizacionales relacionadas con esta función y sus responsabilidades delimitarlas y documentarlas, con la finalidad de



evitar que empleados con conocimiento suficiente tengan facilidades para manipular o alterar datos sin la debida autorización y control.

La segregación relativa a esta función comprende, asimismo, la separación de las funciones de análisis y diseño de sistemas, programación y mantenimiento, operación de los sistemas y la custodia y resguardo de los archivos y bases de datos.

### **3.1.1 Documentación y desarrollo de Sistemas**

Los procesos de diseño, implantación, operación y funcionamiento de los sistemas deben estar adecuadamente documentados y se utilizarán procedimientos que resguarden los archivos y los datos. Por tanto, debe existir evidencia documentada de todo lo relacionado con el diseño de la entrada y salida de datos, archivos y registros; labores de análisis, programación, operaciones e instrucciones a los usuarios así como el desarrollo, implantación, modificación y mantenimiento de los sistemas.

Los procedimientos relativos a la implantación y operación del sistema de cómputo proporcionan una referencia conveniente para los analistas de sistemas y programadores que tengan bajo su responsabilidad el desarrollo, mantenimiento y revisión de los sistemas y programas existentes, la implementación local de nuevos programas o la adquisición de paquetes. La participación del usuario es una parte esencial al seleccionar o desarrollar este sistema.

### **3.1.2 Medidas de Seguridad**

Se deberá proveer y supervisar la ejecución de un completo plan de contingencias que, entre otros, prevea una adecuada seguridad del hardware y software, así como procedimientos regulares de mantenimiento preventivo y funcionamiento de archivos de respaldo.

La seguridad física del hardware y software es prioritaria y podrá obtenerse mediante el establecimiento de políticas y disposiciones razonables para su cautela y protección, incluyendo medidas relativas a la admisión de visitantes, administración documentaria, resguardo de ambientes, instalación de equipos de emergencia, contratación de seguros contra eventos potenciales u otras medidas de seguridad y prevención que velen por la apropiada y permanente utilización del sistema.

Los equipos de cómputo deben ser sometidos oportunamente a mantenimiento preventivo y sus archivos deben protegerse contra accidentes, destrucción y utilización por personal no autorizado, además de adoptarse instrucciones sobre la privacidad y reserva de la respectiva documentación fuente. Una medida de seguridad es tener archivos de respaldo de todas las aplicaciones de importancia, en lugares diferentes a los que normalmente se operan cuidando que estén protegidos contra todo tipo de riesgos probables.



El personal que labora en ambientes informáticos será entrenado para la aplicación de controles y procedimientos de seguridad. Deben existir planes de seguridad y ser probados continuamente.

### **3.1.3 Controles de entrada de información**

Se deberán tomar medidas de control en el diseño del sistema para asegurar que la información recibida, se analiza e ingresa sin error al sistema (validación de datos), previniendo o detectando errores accidentales o deliberados, fraudes e irregularidades mediante la aplicación de técnicas específicas y la revisión previa al procesamiento.

Es necesario y útil el establecimiento de procedimientos adecuados para revisar y garantizar la confiabilidad, propiedad y validez de los documentos que respaldan las transacciones u operaciones, previamente al procesamiento de la información.

Una medida sugerida es el uso de contraseñas (password) que restrinjan el acceso a la información registrada solo al personal autorizado para ello.



## REGLAMENTO DE CRÉDITO

### Prólogo

El objetivo del presente Reglamento, es dotar a la Empresa de una herramienta ágil donde se comprendan todos los pasos inherentes al otorgamiento de préstamos, desde que se inicia su trámite hasta la aprobación y desembolso del mismo. De igual manera se pretende fijar límites orientados a minimizar el riesgo crediticio.

Debe entenderse que las normas y procedimientos aquí expresados son de obligatorio cumplimiento para el cliente y empleado de la Empresa, razón por la cual, en forma periódica se le hará la actualización que sea necesaria, incorporándole las nuevas reglamentaciones que vaya aprobando la junta directiva de la empresa.

### CAPÍTULO I

#### Objetivos, Políticas y Estrategias

**Artículo 1. Objetivos del Crédito.** Conceder préstamos a los productores según la reglamentación legal, en condiciones favorables, a un costo razonable y con la debida oportunidad para satisfacer necesidades y proyectos económicos, sociales y culturales de carácter lícito, seguro, factible y rentable, procurando que el crédito contribuya al bienestar económico y social del cliente y en estas condiciones se incrementen los ingresos netos, las condiciones de vida, la productividad y el trabajo honesto.

**1.1. Misión y Objetivo General.** Dar cumplimiento a la misión, objetivo y razón de ser de la Empresa, a través del servicio de crédito como medio para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

**1.2. Disposición de los recursos.** Poner a disposición de los productores los recursos obtenidos a través de los aportes sociales y recursos financieros externos utilizados por la Empresa, así como los programas especiales, mediante el otorgamiento de préstamos para fines productivos en el campo cafetalero, en pro de la satisfacción de necesidades y el mejoramiento personal y familiar.



**Artículo 2. Políticas de crédito.** El crédito que provea la Empresa debe orientarse a la financiación de actividades productivas, rentables y que garantice la entrega de café por parte de los productores.

**2.1. Fuentes de Financiación.** Los recursos que se utilicen para atender la demanda del crédito provendrán de:

- El uso de recursos externos con destino al crédito para los productores debe ser plenamente justificado, los cuales deberán ser aprobados por la junta directiva.
- Recursos confiados a su manejo para que hayan de ser financiados a través de crédito y que pueden provenir de entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales.

**2.2. Costo del Crédito.** El costo del crédito se fijará con criterio real, según las condiciones de mercado, procurando que en todo caso, se pueda manejar con sentido de regulación y a las tasas más bajas posibles pero con rentabilidad, para lo cual se establecerán tasas de interés, tanto corrientes como moratorias, dentro de los parámetros establecidos vigilados por la ley.

**2.3. Seguridad.** Se debe garantizar al máximo la recuperación total del crédito por parte de la Empresa y para tal efecto se aplicarán mecanismos de garantías y todas aquellas que sean adecuadas para éste propósito, se desarrollará un permanente programa de control de vencimientos y las acciones de recuperación necesarias.

**2.4. Plazos.** La máxima rotación de los recursos para crédito entre los clientes debe mantenerse, actuando prudentemente en lo referente a plazos y a cantidades, manteniendo un control sobre los vencimientos y una oportuna acción de cobranza que asegure el más bajo índice de morosidad. Además, se debe actuar con razonable exigencia en cuanto a capacidad de pago, solvencia económica y garantías que ofrezcan deudor y fiador.

Corto Plazo Hasta un (1) año

Largo Plazo Mayor de un (1) año

En todo caso, la asignación de plazos se hará considerando la destinación del crédito, la fuente de ingresos del cliente y su periodicidad, así como la capacidad de pago demostrada con base en la información personal.



El cliente gozará de una tasa de interés de acuerdo al plazo.

**2.5. Información.** Se debe mantener una constante acción de orientación, información y asesoría a los clientes, sobre la correcta utilización del servicio de crédito.

**2.6. Calidad.** El servicio de crédito en su conjunto operará guiado por un criterio de máxima calidad, la cual involucra los elementos de destinaciones útiles, cantidades adecuadas, oportunidad para su desembolso, agilidad en su trámite, excelente atención a los clientes, información permanente, costo real, garantía adecuada y suficiente, plazos y confidencialidad en las transacciones realizadas.

**2.7. Evaluación y mejoramiento continuo.** Será práctica regular la evaluación periódica del servicio, al menos anual, para identificar aquellos aspectos que requieran ser mejorados, preservar aquellos que se consideren satisfactorios y tomar las decisiones correctas y oportunas para el mejoramiento continuo del servicio.

**2.8 Ingreso disponible.** El valor que queda de restar los ingresos menos los gastos de un cliente, se denominará ingreso disponible.

**Artículo 3. Estrategias para la operación de crédito.** En la operación del servicio de crédito se aplicarán las siguientes estrategias:

- Determinar correctamente las actividades a financiar y las necesidades crediticias, a fin de que tanto la Empresa como sus clientes, tengan la claridad sobre las posibilidades de otorgamiento.
- El costo del crédito se manejará en forma flexible dentro del marco de la Ley, tomando en cuenta para ello la destinación que deba darse, la fuente de recursos, los plazos para reembolso del crédito y los plazos que se le hayan de asignar a cada crédito, cuidando en todo caso la estabilidad económica de la Empresa y que los clientes puedan recibirlo en condiciones favorables.
- Se aplicarán las correspondientes provisiones para protección de la cartera de acuerdo con las políticas y normas técnicas para este fin.



## CAPITULO II

### Otorgamiento de Crédito

**Artículo 4. Políticas Generales de Otorgamiento.** Para el conocimiento del cliente, antes del otorgamiento de un crédito, la Empresa verificará la información personal, laboral y financiera; además realizará el análisis subjetivo, cualitativo y cuantitativo de la información por él suministrada, así como de las garantías, teniendo en cuenta lo siguiente:

**4.1. Sujetos del Crédito:** Serán sujetos de crédito las personas naturales legalmente capaces y las mayores de 18 años que llenen los siguientes requisitos:

- Estar en pleno goce de sus derechos en la Empresa y al día en el cumplimiento de sus obligaciones con todas las entidades financieras y otros sectores económicos.
- Tramitar el formato de Solicitud de Crédito, que será diligenciado por los empleados designados para realizar este procedimiento, el cual debe ser firmado por el solicitante y deudor(es). Las solicitudes que no contengan todas las especificaciones indicadas no podrán ser estudiadas. La información requerida para el estudio del crédito será confidencial y únicamente se suministrará en forma personal.
- Demostrar la fuente, periodicidad y monto de ingresos económicos que perciba por sus actividades regulares, en forma dependiente o independiente, mediante presentación de documentos o informaciones validas a juicio del ente aprobador.
- Acreditar capacidad de pago y solvencia económica.
- Registrar un buen historial de crédito con la Empresa y demás entidades que brinden dicho servicio.
- Ofrecer garantías satisfactorias para respaldar la obligación ante la Empresa.
- No encontrarse mal calificado por las Centrales de Riesgo. Cuando se presenten errores de reporte o aún no se haya actualizado la información del cliente en dichas centrales, este debe presentar paz y salvo o certificación al día en original.
- Los asociados que presenten paz y salvo de cancelación de deudas que se encontraban castigadas en otras entidad financieras.
- Cumplir las demás condiciones establecidas para cada modalidad de crédito.





El cumplimiento de los anteriores requisitos se deberá verificar antes de diligenciar la solicitud de crédito.

No tendrán acceso al crédito:

- Clientes que presenten saldos negativos de periodos anteriores y que no hayan iniciado ningún proceso de negociación con la Empresa.
- Asociados menores de 18 años.
- Las personas que residan en el exterior.
- Clientes con cartera castigada en la Empresa y demás entidades financieras.

**4.2. Análisis subjetivo, cualitativo y cuantitativo.** En el estudio de viabilidad de aprobación del crédito es de suma importancia:

- El conocimiento que se tenga del cliente.
- La moralidad comercial del mismo.
- Su capacidad de pago y de endeudamiento.
- La estabilidad de sus ingresos y egresos.
- La calidad e idoneidad de las garantías que ofrece.

En concordancia con lo anterior y para efectos de determinar la viabilidad de aprobación del crédito, se tendrán en cuenta las siguientes directrices:

- **Destinación del Crédito:** Que el crédito solicitado por los clientes sea utilizado únicamente para todo lo relacionado con la producción de café y de acuerdo al destino y al análisis subjetivo se podrán exigir los documentos necesarios para acreditar dicha destinación y efectiva aplicación.
- **Perfil Laboral:** Que la actividad económica a la que se dedica el cliente sea como productor de café.



- **Capacidad de Pago y Solvencia:** Se verifica a través de los ingresos soportados y los egresos (obligaciones financieras, gastos personales, entre otros), a través de los cuales se pueda determinar el flujo de caja.

Para tal efecto, se deberá contar con la suficiente información (documentos aportados, la información registrada en la solicitud de crédito, la información comercial y financiera proveniente de otras fuentes, consultas de centrales de riesgo).

El valor del pagaré que resulte de la operación, deberá corresponder únicamente al valor del crédito efectivamente pactado entre las partes.

- **Liquidez, valor, cobertura e idoneidad de las garantías:** El crédito debe figurar en documento (pagaré) que constituya ante la ley prueba idónea de su existencia, así como de los derechos y obligaciones que se deriven del mismo, (tanto para el deudor, como para el acreedor) y los mecanismos que aseguren su eficaz ejercicio.

El pagaré deberá ser legible y no podrá presentar tachones, enmendaduras ni Correcciones.

- **Información comercial proveniente de Centrales de Riesgo y demás fuentes que disponga la entidad:** En el estudio de las solicitudes de crédito, es de vital importancia la información que se obtenga sobre el deudor y fiador (de requerirse), ante lo cual se debe acudir no solamente a fuentes internas de la entidad, sino también a fuentes externas, esto es, Centrales de Riesgos. Podrán exceptuarse de la consulta a las Centrales de Riesgo las operaciones activas de crédito cuyo monto sea igual o inferior a los aportes sociales, no afectados en operaciones crediticias.

### **CAPITULO III**

#### **Operaciones Activas de Crédito**

**Artículo 5. Operaciones Activas de Crédito.** Para efectos de las Operaciones Activas de Crédito que realiza la Empresa, ésta dará a conocer a los deudores potenciales la siguiente información, antes de que éste firme los documentos mediante los cuales se instrumente un crédito o manifieste su aceptación.

- Monto de crédito.
- Tasa de interés y moratoria



- Modalidad de la cuota
- Forma de pago.

## **CAPITULO IV**

### **Disposiciones Generales**

#### **Artículo 6. Disposiciones Generales**

1. El solicitante del crédito se compromete a justificar la inversión que haga con los recursos obtenidos y a permitir la supervisión del mismo por parte de la Empresa cuando lo estime conveniente.
2. En caso de fallecimiento del (los) deudor el fiador(es) deberá presentar otra garantía, en un plazo no superior a los treinta días.
3. La Cooperativa podrá dar por vencido el plazo y exigir el pago total e inmediato de la deuda cuando compruebe que el deudor ha variado el destino del préstamo o desmejorado la garantía otorgada sin previa autorización.

#### **Artículo 7. Confidencialidad de la Información**

Ninguna persona de los niveles directivos, administrativos ni operativos están autorizados para divulgar información a solicitantes o a otras personas, en relación con la información, con las decisiones o con la actuación de quienes intervienen en el análisis del crédito.

## **CAPITULO V**

### **Políticas de Cobranza**

La empresa empleara procedimientos de cobranza de las cuentas por cobrar cuando las mismas llegan a su vencimiento. Estos procedimientos se explican a continuación:

- Notificación por escrito: constituye la primera opción en el proceso de cobro de las cuentas vencidas. Se lleva a cabo los días siguientes al vencimiento de la cuenta, para ello se envía una carta al cliente deudor, notificándole la situación. En caso de que el cliente haga caso omiso a esta notificación, se procederá a enviar una más exigente. Finalmente, se enviará una tercera y última carta planteando la situación de morosidad.
- Llamadas telefónicas: constituye la segunda opción, se debe realizar cuando el primero no dio el resultado esperado, en este caso el gerente de crédito tendrá la



tarea de comunicarse con el cliente que posee la deuda y hacerle la exigencia del pago. Si este posee una razón adecuada para explicar el motivo de retardo, se podrá considerar la posibilidad de extender el tiempo de crédito.

- Visitas personales: esta técnica puede ser muy efectiva y constituye la tercera opción, su efectividad radica en las altas posibilidades de que el cobro se haga en el acto.
- Mediante agencias de cobranzas: Es la cuarta opción, puede no resultar rentable, puesto que consiste en recurrir a una agencia o a un abogado para que se encarguen de gestionar el cobro. Esto generalmente conlleva un costo elevado y se puede ver afectado hasta el cincuenta por ciento de las deudas cobradas.
- Recurso legal: es una opción bastante extremista, puede recurrirse a ella incluso antes de la anterior, pero se debe tener en consideración que puede ser un procedimiento costoso y que aun así no garantiza el cobro de los adeudos pendientes.



## X. Bibliografía

Astudillo Vanegas, D., & Gómez Bravo, A. (s.f.). *Manual de Procedimiento de Control Interno para la empresa "Agroinsur"*.

Azpeleta Doldán, R. (2010). *GESTION.ORG*. Obtenido de <https://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/5551/que-es-una-empresa/>

Balestrini. (1997).

Barrios Yaselli, M. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Venezuela: FEDUPEL.

Bembibre, V. (12 de Enero de 2009). *Definicion ABC*.

Boland , L., Carro , F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la Administracion*. Argentina. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=2NMedAshxncC&pg=PA17&dq=Funciones+de+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjhpLBqOjTAhVDJiYKHWKfDhoQ6AEISTAI#v=onepage&q=Funciones%20de%20una%20empresa&f=false>

Canales, F. (2008). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Limusa.

Chavarria Centeno , E. J., Hidalgo Arce , J. N., & Mendoza Casco, H. A. (2014). *Incidencia de las politicas de recuperacion de credito en la morosidad de los creditos de consumo de la micro financiera Tu Credito Sucursal Esteli*. Tesis, FAREM- ESTELI, Esteli.

Chavarro , S. A. (2015). *wordpress*.

De Molina, A. (2014). *Conexionesan*. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/los-objetivos-de-control-financiero/>

Diaz, M. (2015). *Definicion de Empresas y sus funciones*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/definicion-de-empresa-y-sus-funciones-el-ejemplo-de-the-coca-cola-company/>

Fayol, H. (02 de Abril de 2012). *Assentire- Iñaki Vélaz*. Obtenido de <https://s3a2.me/2012/04/02/las-seis-funciones-basicas-de-la-empresa-segun-henri-fayol/>

Galan Amador, M. (29 de Mayo de 2009). *Metodologia de la investigacion*.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodologia de Ila Investigacion*. Mc Graw Hill.

Juarez Bonilla, L. B. (2015). *Incidencia de la implementacion de controles financieros en los aspectos contables, administrativos y operacionales en las academias de belleza de la ciudad de esteli*. Tesis, Esteli.

Lopez Martinez , F. (2009). *La empresa, explicada de forma sencilla*. (Lorenc Rubio ed.). Barcelona (España), Barcelona, España. Obtenido de



<https://books.google.com.ni/books?id=8QqIGLF7txsC&printsec=frontcover&dq=que+es+una+empr esa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwir5bPLj-jTAhXC1CYKHWDCARsQ6AEIMTAD#v=onepage&q=que%20es%20una%20empresa&f=false>

- Luhr Cares, A. (2010). *Quienes Somos*. Obtenido de <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.4>
- Martínez, S. (2002). <http://geiuma-oax.net/invdoc/importanciaydef.htm>.
- Medina, F. (7 de Abril de 2010). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/inventarios-concepto-y-tipos/>
- Narváez Sánchez, A., & Narváez Ruiz, J. (2007). *Contabilidad II*. Managua: Ediciones A.N.
- Narváez Sánchez, A., & Narváez Ruiz, J. A. (2007). *Contabilidad II*. Managua.
- Narváez Sánchez, A. A. (2001). *Principios de Administracion Financiera*. Managua.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2009). *Definicion de Credito*. Obtenido de <http://definicion.de/credito/>
- Perez Porto, J., & Gardey, A. (2014). *definicion.de*.
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2012). <http://definicion.de/guia-de-observacion/>.
- Ramirez Montece, V. C. (2014). *Modelo de Credito- Cobranza y gestion financiera en la empresa comercial facilito de la parroquia patricia pilar, Provincia de los Rios*. Tesis, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4630/1/TUSDCYA021-2016.pdf>
- Reynel, D. (17 de Septiembre de 2014). *SlideShare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/darioreynel/cuales-son-los-problemas-administrativos-mas-comunes-que-se-presenta-en-cualquier-empresa-39213458>
- Sánchez Zambrano, J. (2013). *Gestion de Ventas*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/lagestiondeventas/home/politicas-de-credito>
- Sharglins, A. (11 de Mayo de 2015). *Prezi.com*. Obtenido de [https://prezi.com/hhtsw9il\\_mv8/control-financiero-y-sus-fases/](https://prezi.com/hhtsw9il_mv8/control-financiero-y-sus-fases/)
- V Gil, A. (2015). *Monografias.com*.
- V, C. (31 de Octubre de 2013). *wordpress.com*. Obtenido de <https://creditoycobranza.wordpress.com/2013/10/31/funciones-del-departamento-de-credito-y-cobranza/>
- Vilchez, N. (2017). *Entrevista*. Municipio San Juan del Rio Coco.
- Villaseñor Fuente, E. (2007). *Elementos de Administracion de credito y Cobranza*. Mexico: Trillas.
- Zapata, H., & Chimoy, M. (10 de Enero de 2011). *SlideShare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/mecht/caractersticas-de-la-empresa-6511854>