

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**"SISTEMATIZACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO DE UNA
CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA
DEDICADA A LA VENTA DE ADHESIVOS"**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MARÍA EUGENIA BÚCARO PÉREZ

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

Guatemala, noviembre de 2012

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1ro:	Lic. M Sc. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2ro:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL 3ro:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4to:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL 5to:	P.C. Walter Obdulio Chigüíchón Boror

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS
EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

MATEMÁTICA - ESTADÍSTICA	Lic. Jorge Oliva Ordóñez
CONTABILIDAD	Lic. Jorge Luis Reyna Pineda
AUDITORIA	Lic. Juan José Rosales

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	Lic. José Adán De León
SECRETARIO	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
EXAMINADOR	Lic. José Antonio Vielman

Guatemala, 19 de marzo de 2,012.

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, Zona 12, Guatemala

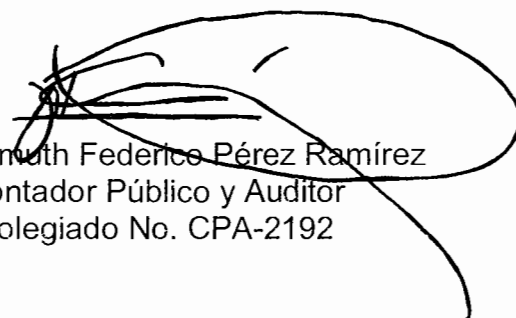
Señor Decano:

De acuerdo con la designación para asesorar a la señorita María Eugenia Búcaro Pérez, en su trabajo de tesis denominado "Sistematización y Control Administrativo de una Cartera de Cuentas por Cobrar en una Empresa dedicada a la Venta de Adhesivos", me permito informarle que, conforme la revisión efectuada, el trabajo indicado llena los requisitos que el Reglamento establece.

A mi juicio, el trabajo realizado por la señorita Búcaro Pérez refleja el resultado de las investigaciones realizadas en el aspecto técnico y margo legal.

Con base en lo expuesto, recomiendo que el trabajo indicado se acepte para someterse a Examen Privado de Tesis antes de conferírsele a la señorita María Eugenia Búcaro Pérez, el título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Hellmuth Federico Pérez Ramírez
Contador Público y Auditor
Colegiado No. CPA-2192



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

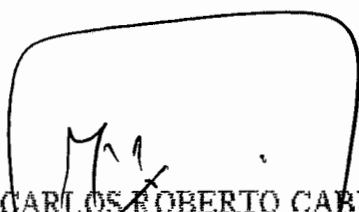
Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CATORCE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 20-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 6 de noviembre de 2012, se conoció el Acta AUDITORÍA 097-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 6 de septiembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMATIZACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO DE UNA CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ADHESIVOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante **MARÍA EUGENIA BÚCARO PÉREZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.


Ingrid
ARVISADO

DEDICATORIA

A DIOS: Por ser MI PADRE y el Gran Amor de mi Vida.

A MIS PADRES: Edgar Roberto Búcaro Castillo
Lilia Catalina Pérez de Búcaro
Delfina Natalia Castillo Vda. De Búcaro.
Le doy gracias a Dios por los padres maravillosos y especiales que me ha dado. Gracias por sus correcciones en los momentos necesarios, por sus sabios consejos, por enseñarme grandes y pequeñas cosas, gracias por su cariño, pero sobre todo gracias por ser mis Padres. Los Bendigo.

A MIS HERMANAS: Por el apoyo, paciencia y amor que me han brindado.

A MIS CUÑADOS: Por ser esa voz interior de apoyo incondicional.

A MI FAMILIA: Con cariño.

A MIS AMIGOS: Por todos los momentos que compartimos.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, por darme la oportunidad de formarme profesionalmente.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Página

CAPÍTULO I

1.	EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ADHESIVOS	
1.1	Empresa	1
1.1.1	La Empresa desde el Punto de Vista Jurídico	4
1.1.2	La Empresa bajo los diferentes Sistemas Económicos	4
1.1.3	Tipos de Empresas	5
1.2	La Industria de la Construcción en Guatemala	10
1.2.1	Categorías de Empresas en el Sector de la Construcción	12
1.3	Empresa Dedicada a la Venta de Adhesivos	14
1.3.1	Adhesivos	14
1.3.2	Portafolio de Adhesivos	15
1.3.2.1	Reforzados	15
1.3.2.2	Especializados	16
1.3.2.3	Convencionales	18
1.4	Legislación Aplicable	18
1.4.1	Decreto 2-70, Código de Comercio y sus Reformas	18
1.4.2	Decreto 6-91, Código Tributario y sus Reformas	18
1.4.3	Decreto 26-92, Ley del Impuesto Sobre la Renta y sus Reformas	18
1.4.4	Decreto 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas	25
1.4.5	Decreto 37-92, Ley del Impuesto del Timbre y Papel Sellado Especial para Protocolos y sus Reformas.	26
1.4.6	Decreto 68-94, Ley de Defraudación Tributaria	27
1.4.7	Decreto 70-94, Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos	27
1.4.8	Decreto 26-95, Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros y sus Reformas	27

1.4.9	Decreto 15-98, Impuesto Único Sobre Inmuebles	27
1.4.10	Decreto 37-01, Ley de Bonificación Incentivo	27
1.4.11	Decreto 73-2008. Ley del Impuesto de Solidaridad	28
1.4.12	Decreto 1441, Código de Trabajo y sus Reformas	28
1.4.13	Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y sus Acuerdos Gubernativos	29
1.4.14	Decreto 42-92, Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público	30
1.4.15	Decreto 76-78, Ley de Aguinaldos para los Trabajadores del Sector Público y Privado y su Reglamento	31

CAPÍTULO II

2. SISTEMATIZACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO

2.1	Sistemas	32
2.1.1	Conceptos Relacionados con los Sistemas	33
2.1.2	Clasificación de los Sistemas	34
2.1.3	Características de los Sistemas en General	34
2.1.4	Elementos y Operación de un Sistema	35
2.1.5	Objetivos de los Sistemas	36
2.1.6	Principios de los Sistemas	37
2.1.7	Sistema Administrativo	38
2.1.7.1	Características de los Sistemas Administrativos	39
2.1.7.2	Tipos de Sistemas Administrativos	40
2.2	Sistematización	43
2.2.1	Características de la Sistematización	44
2.2.2	Objetivos de la Sistematización	44
2.2.3	Técnicas utilizadas en la Sistematización	45
2.2.3.1	Planeación	45
2.2.3.2	Investigación	46
2.2.3.3	Análisis y Diseño	47
2.2.3.4	Implementación	48

2.3	Control Administrativo	49
2.3.1	Circuito de Retroalimentación del Control Administrativo	49
2.3.2	Función Administrativa de Control	50
2.3.3	Proceso Básico de Control	51
2.3.4.	Tipos de Control	52
2.3.5.	Requisitos para Controles Eficaces	55

CAPÍTULO III

3. CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR

3.1	Cuentas por Cobrar	56
3.1.1	Origen de las Cuentas por Cobrar	57
3.1.2	Objetivo de las Cuentas por Cobrar	58
3.1.3	Medición de las Cuentas por Cobrar	58
3.1.4	Clasificación de las Cuentas por Cobrar	60
3.1.5	Rotación de las Cuentas por Cobrar cuando hay Variaciones en las Ventas	61
3.1.6	Representación de las Cuentas por Cobrar	62
3.2	El Crédito	62
3.2.1	Funciones Básicas del Crédito	62
3.2.2	Las Políticas de Crédito	62
3.2.2.1	Políticas de Crédito Importantes	63
3.2.2.2	Evaluación de las Políticas de Crédito	63
3.2.3	Obtención de Información Crediticia de Prospectos	65
3.2.3.1	Otras Fuentes de Información	65
3.2.4	Términos y Condiciones del Crédito	68
3.2.5	Periodo del Crédito	68
3.2.6	Descuentos en Efectivo	68
3.3	Cartera de Clientes	71
3.3.1	Importancia de la Cartera de Clientes	73
3.3.2	Administración de la Cartera de Clientes	76
3.3.3	Políticas de Cobro	82

3.3.4	Vigilancia Sobre los SalDOS Pendientes de Cobro	84
3.3.4.1	Calendario de Antigüedad de SalDOS	84
3.3.4.2	Cuadrante de Riesgo Crediticio	85
3.3.5	Control de Cuentas por Cobrar	86

CAPÍTULO IV

4. SISTEMATIZACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO DE UNA CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ADHESIVOS (CASO PRÁCTICO)

4.1	Propuesta de Servicios	89
4.2	Aceptación de la Propuesta de Servicios	92
4.3	Antecedentes de la Empresa	93
4.4	Evaluación del Sistema Actual	94
4.4.1	Planeación para la Evaluación de Procedimientos en el Área de Cuentas por Cobrar	97
4.4.2	Descripción de la Situación Actual en el Área de Cuentas por Cobrar	101
4.4.3	Cuestionarios de Control Interno	104
4.4.4	Evaluación de Cumplimiento de los Procedimientos en el Área de Cuentas por Cobrar	115
4.4.5	Conclusiones del Examen Realizado	119
4.5	Informe a la Gerencia	120
4.6	Propuesta de Manual de Procedimientos de Administración de Cuentas por Cobrar	122

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de adhesivos y revestimientos para la industria de la construcción, juegan un papel importante en el desarrollo de la sociedad guatemalteca; por lo que deben distribuir productos de calidad, para aumentar la productividad del país. Para cumplir con este compromiso es necesario optimizar el uso de sus recursos, esto también les permitirá competir con otras empresas.

Uno de sus principales rubros de las actividades del negocio son las cuentas por cobrar, para obtener el máximo rendimiento de ellas; se deben manejar aplicando procedimientos eficientes.

El contenido de esta tesis está conformado por cuatro capítulos. De los cuales se dará una breve introducción a continuación:

El capítulo I se refiere a la teoría relacionada con las empresas dedicadas a la venta de adhesivos, desde el punto de vista jurídico, bajo los diferentes sistemas económicos, tipos de empresas, industria, categorías, portafolio, legislación aplicable; para el mejor conocimiento de este tipo de empresa.

En el capítulo II se desarrolla el tema de los sistemas, sistematización y control administrativo; los cuales son de importancia para llevar a cabo una eficiente administración.

En el capítulo III se dan a conocer las cuentas por cobrar, el crédito y la administración de la cartera de clientes; con el objeto de coordinar los elementos de la empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas.

En el capítulo IV se desarrolla el caso práctico sobre la Sistematización en el Área de Cuentas por Cobrar de una empresa dedicada a la venta de adhesivos, que incluye los antecedentes de la empresa, la propuesta de servicios la aceptación de la propuesta de servicios, la evaluación del sistema actual, el informe a la gerencia y la propuesta de sistematización, para lo cual se elaboró un manual de procedimientos de administración de cuentas por cobrar.

Para finalizar, se presentan las respectivas conclusiones del trabajo de investigación realizado, las recomendaciones al caso; así como la bibliografía consultada.

CAPÍTULO I

EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ADHESIVOS

1.1 Empresa

La empresa es la unidad de producción tipo en los sistemas de mercado. En los sistemas centralmente planificados también funciona, pero bajo condiciones y características diferentes.

El estudio de la empresa ha tomado tanta importancia en los países con economía de mercado que ha surgido la profesión de licenciado en administración de empresas, carrera en la que se estudian en un periodo de cuatro a cinco años, más de cincuenta materias relativas a la creación, organización, funcionamiento y objetivos de las empresas.

En las últimas décadas, se han escrito más libros sobre la organización de empresas que sobre cualquier otro tópico o problema económico.

La empresa surge cuando no es la misma persona quien aporta todos los factores de la producción, sino son varios: unos aportan bienes, otros trabajos, otros coordinan y entre todos logran producir. (25:161)

Se le da el nombre de empresa en un sentido amplio, a la unidad de producción en su conjunto, y en sentido estricto a las personas y organismos que tienen una función directora y coordinadora en el proceso de producción. (25:162)

La empresa es un fenómeno económico que responde a una necesidad. Los hombres forman empresas cuando no tienen los suficientes recursos individuales para lograr una producción mayor y más eficiente. Un solo hombre puede lograr la producción de bienes y servicios: aporta la tierra, capital de trabajo y coordina la producción. Sin embargo, se entiende como empresa, actualmente, la reunión de

varias personas que aportan los diversos recursos necesarios para producir y que esperan obtener una ganancia o lucro.

Una empresa se caracteriza por:

- La existencia de un patrimonio.
- La combinación de los factores de la producción.
- La distinción entre los sujetos que aportan los factores de la producción.
- La venta en el mercado de los productos obtenidos.
- La maximización del beneficio o lucro. (25:166)

El valor de la empresa y su capacidad de réplica dependen tanto de sus fábricas y de sus máquinas, como de elementos inmateriales, es decir, su balance, su poder creador y su organización comercial.

Las empresas se forman con la finalidad principal y primordial de obtener un lucro o ganancia. El lucro es la causa y fin de las empresas. Una empresa que no obtiene ganancias, no cumple con su finalidad (nos referimos a las empresas privadas que funcionan en un sistema de mercado). (25:163)

La función social de la empresa es producir bienes y servicios para la comunidad. Cuando una empresa da a la comunidad más bienes y servicios que aquellos que utilizo en el proceso de producción, la empresa cumple con su función social. (25:165)

La función social de las empresas es cumplir con su función económica, que es para lo que han sido creadas. Cuando una empresa gasta más recursos de los

que da a la sociedad, es decir, obtiene pérdidas, no cumple con su función social, ya que no produce riqueza para la colectividad.

Al producir riqueza, la empresa cumple con su función social. A una empresa se le puede culpar de no cumplir su función social cuando no produce ganancias o cuando los beneficios obtenidos no son un resultado de la calidad de los bienes y servicios producidos, sino de una situación privilegiada de monopolio o subsidio gubernamental; pero, no se le puede culpar de no cumplir su función social por el hecho de que exista pobreza o que no efectúe actividades propias de una sociedad de beneficencia.

Sin embargo, al generar ganancias, una empresa puede cumplir con otras funciones que son consecuencias de la obtención del lucro:

- Ser verdadero vehículo de creación y distribución de riqueza.
- Crear empleos.
- Mejorar el nivel de vida de sus trabajadores a través de prestaciones e incentivos.
- Generar impuestos. (25:166)

Al generar impuestos, una empresa, está aportando medios al gobierno para llevar adelante obras de infraestructura, como carreteras, calles, etcétera.

Una empresa que trabaja con pérdidas absorbe más riqueza de la que crea.

1.1.1 La Empresa desde el Punto de Vista Jurídico

Casi en todos los países modernos se encuentra regulado jurídicamente el funcionamiento y la formación de empresas: sociedades cooperativas, anónimas, en comandita, etcétera.

Una de las formas que ha alcanzado más popularidad es la llamada sociedad anónima debido a:

- **La Responsabilidad Limitada.** Las personas que aportan capital para una sociedad anónima solo arriesgan la cantidad aportada, pero no responden con sus demás bienes.
- **La Negociabilidad.** Por medio del sistema de acciones se puede vender, dar en garantías o negociar total o parcialmente la inversión, sin necesidad de efectuar ningún movimiento o división física en los bienes e instrumentos de producción de la empresa.
- **Financiamiento.** Se pueden procurar recursos con mayor facilidad que una persona, al emitir acciones u obligaciones.(25:167)

1.1.2 La Empresa bajo los diferentes Sistemas Económicos

El comportamiento de las empresas difiere bajo cada sistema económico. En el sistema de mercado se encuentran sometidas a la presión de la competencia. En el sistema centralmente planificado operan en condiciones monopolísticas. Esta diferencia en cuanto a las condiciones de operación, repercute no solo en los costos, precios y calidad de los productos fabricados, sino también en la eficacia y en el volumen de producción. (25:174)

Bajo el sistema de mercado, la forma de empresa predominante es la llamada empresa privada, y bajo el sistema centralmente planificado, la unidad de producción básica es la empresa estatal.

Tenemos que valorar si da mejores resultados el que una empresa produzca bajo un sistema competitivo, como en las economías de mercado, o bajo un monopolio de Estado, como el que existe en las economías centralmente planificadas.

Entre más competencia exista en un sistema, mayor eficacia tendrán las empresas. (25:175)

1.1.3 Tipos de Empresas

Según las convicciones políticas y el sistema económico de que se sea partidario, se le da preferencia o importancia a uno u otro tipo de empresa.

A continuación presentamos las principales ventajas y desventajas que se atribuyen a cada tipo de empresa.

- **Empresas Privadas**

Son las empresas formadas por particulares. Se rigen por el sistema de pérdidas y ganancias y su finalidad principal es maximizar sus beneficios. (25:169)

Ventajas:

- Está obligada a ser eficiente, pues de otra forma quiebra u obtiene bajos rendimientos.
- Produce o busca producir artículos de mejor calidad.

- Las empresas privadas desaparecen cuando son ineficaces o los artículos que producen no son necesarios o deseados por la sociedad.
- Al buscar producir aquellos productos que dejan un mayor margen de ganancias, las empresas privadas fabrican los bienes que los consumidores consideran los más necesarios. Las pérdidas o ganancias son el mejor termómetro de la necesidad que tiene o cree tener la sociedad de determinados productos.
- Al existir múltiples empresas que producen un mismo producto, dan la oportunidad al consumidor de adquirir los bienes y servicios que ofrezcan mejor calidad y menor precio.
- Al ejercitar su poder de compra, el consumidor decide que deben producir las empresas.

Desventajas:

La empresa privada es de las más criticadas en la actualidad, principalmente, por los partidarios de las teorías marxistas y estatistas; se dice de ella lo siguiente:

- Busca el lucro y ganancia de unos cuantos, sin importarle el interés colectivo.
- No produce los artículos más necesarios para un país, sino aquellos que dejan un mayor margen de ganancias.
- Su creación esta fincada en razones egoístas.
- No cumple ninguna función social.

- No retribuye justamente a los trabajadores.
- Entre los capitalistas y los empresarios se llevan la tajada del león.

- **Empresas Estatales**

Los partidarios de las teorías socialistas, sostienen que para lograr el uso más racional y justo de los medios de producción y alcanzar el bienestar colectivo, debe ser el Estado el único o principal empresario. (25:170)

Las empresas de participación estatal son aquellas en las que el gobierno participa como accionista mayoritario (51% o más), o tiene la facultad de nombrar a los miembros del consejo de administración, junta directiva, gerente, presidente o director.(25:171)

Ventajas:

- Cumple con su función social.
- Mantienen fuentes de trabajo.
- Activan el proceso económico del país.
- Sus planes de producción obedecen a intereses congruentes con las metas nacionales.

Desventajas:

- Hay preponderancia del criterio político.

- Los dirigentes, por lo general, son seleccionados por su identificación política o ideológica.
- El no responder con su patrimonio propio, hace que sus dirigentes no se preocupen en hacer economías y trabajar con la máxima eficacia.
- Convierten al gobierno en juez y parte respecto de problemas laborales, jurídicos y sociales que surgen en la empresa.

- **Empresas Transnacionales**

A raíz de las modernas comunicaciones, el progreso tecnológico, la producción en gran escala y el gran auge económico en los países más avanzados, sus unidades de producción han desbordado las fronteras nacionales y exportan a otros países, no solo bienes y servicios, sino unidades de producción o empresas. Este fenómeno ha dado lugar a lo que actualmente se ha denominado “empresas transnacionales”.

Las empresas transnacionales son aquellas cuyos centros de producción y venta se encuentran en varios países, y su control y dirección provienen de un solo país.

Sobre las transnacionales se ha escrito, en los últimos tiempos, una gran cantidad de literatura y se han exhibido datos en los que se demuestra su gran potencialidad económica e importancia dentro del mundo económico contemporáneo. (25:172)

Ventajas:

- Producen artículos que de otra forma se tendrían que importar.
- Crean empleos.

- Exportan bienes y servicios y ayudan a equilibrar la balanza de pagos.
- Logran que técnicos y obreros aprendan y asimilen tecnología moderna.
- Propician la creación de empresas nacionales para proveerse de bienes y servicios.
- Al aumentar la demanda de mano de obra, logran cotizar más alto el factor trabajo.
- Son de especial ayuda para los países llamados subdesarrollados que carecen de capital.

Desventajas:

- Crean una dependencia del país receptor de la empresa trasnacional hacia el país originario (teoría de la dependencia).
- Un desplazamiento de capitales que efectúen de un país a otro, una o varias empresas trasnacionales, puede causar graves desajustes en las economías nacionales y, principalmente, en las balanzas de pagos, debido a la gran cantidad de recursos que manejan.
- Se llevan más recursos que los que aportan al país (teoría de la descapitalización).
- Los nacionales no tienen acceso a altos puestos en esas empresas.

- **Empresas Multinacionales**

En estas empresas el capital es aportado por particulares o gobiernos de varios países, y la dirección y planeación de la empresa se efectúa por miembros de esos países. La tendencia de muchas transnacionales es convertirse en multinacionales, debido, entre otras cosas, a que los poseedores de las acciones y directivos son ciudadanos de varios países y que para lograr una mayor eficiencia descentralizan los centros de decisiones.(25:174)

- **Consortios Financieros**

También llamados Holding Compañías o compañías tenedoras, son aquellas compañías que tienen como finalidad la compra de acciones de empresas con el objeto de controlarlas a través de la asamblea de accionistas. (25:174)

1.2 La Industria de la Construcción en Guatemala

El sector de la construcción es uno de los más relevantes en el país por su efecto arrastre sobre otros sectores como la industria, la minería y algunos servicios; influyendo ampliamente en la economía nacional al ser fuente de empleo para miles de guatemaltecos. Su importancia también radica en que utiliza mano de obra con poca o ninguna calificación, quienes no tienen acceso a otros sectores productivos, y que de no ser en este se encontrarían desempleados.

Este sector genera empleo indirecto al utilizar en gran medida insumos nacionales, lo que hace que surjan empresas colaterales que se beneficien de este hecho.

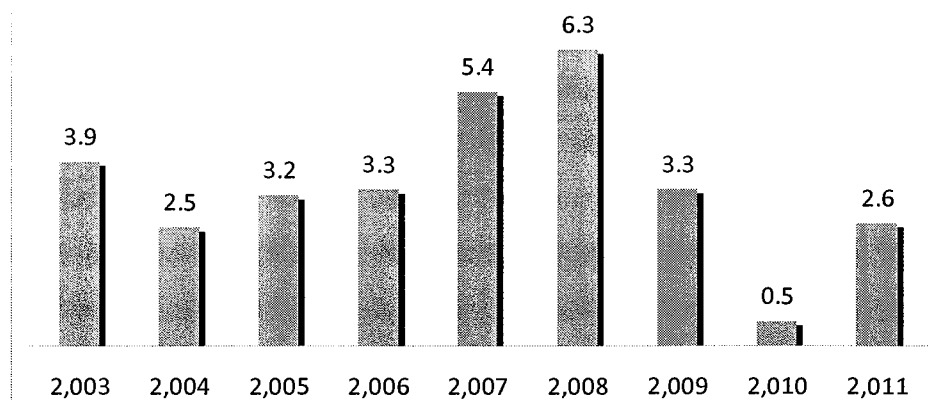
Existen dos factores básicos que estimulan la construcción. El principal es el ambiente económico estable, ya que al existir, se dan las condiciones para que

surjan nuevos proyectos comerciales, industriales y habitacionales. El segundo factor es la disponibilidad de financiamiento.

La información recabada por el Banguat muestra que el producto interno bruto nacional (PIB) creció solamente 0.5%, a causa de los efectos de la crisis económica internacional. Sin embargo, esta entidad prevé que la tasa de crecimiento del PIB será ligeramente superior a la proyección del FMI. (28:11)

El banco central fundamenta esta proyección en el crecimiento observado en todas las actividades económicas –con excepción de la construcción que se espera se contraiga 11.2%; la recuperación de la economía internacional; el repunte de las exportaciones e importaciones; el incremento del volumen de remesas familiares; así como el comportamiento al alza del Índice Mensual de Actividad Económica. (28:11)

Guatemala: Tasas de Crecimiento Económico Periodo 2003-2011



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL BANGUAT

La actividad económica interna mejoró su desempeño en 2011 respecto de 2010. En este sentido, en los cuatro estudios de 2011 el porcentaje de empresas que

opinó haber aumentado su producción respecto del año anterior fue superior al observado en los mismos estudios del año anterior, lo que muestra que un mayor número de empresas lograron incrementar su producción.

De la información analizada se desprende que el país se encuentra en una fase de recuperación económica provocada principalmente por el mejor desempeño de la economía mundial. Lo positivo de esta recuperación, es que está siendo acompañada por un incremento en el número de plazas de trabajo, factor clave para que el incremento de la producción sea sostenido.

No obstante, es importante resaltar que la recuperación actual se debe, en mayor parte, al incremento de la actividad económica mundial. (28:12)

1.2.1 Categorías de Empresas en el Sector de la Construcción

Dentro del sector de la construcción existen diferentes tipos de empresas que tienen una actividad económica específica, dentro de ellas tenemos:

- **Construcción de Vivienda y Obra Civil**

Estas empresas construyen edificios de viviendas, comerciales y gubernamentales, y también se dedican al mantenimiento, la reparación o la restauración de edificios residenciales y de otro tipo. (30:14)

- **Construcción, Ingeniería Civil**

Estas empresas son relativamente grandes en comparación con lo habitual en el sector en su conjunto. También hay una considerable variedad en cuanto al tipo de empresa del subsector, que incluye compañías dedicadas a la ingeniería hidráulica para infraestructuras basadas en tierra y agua y empresas para obras de infraestructuras, pero también de pavimentación de calles. Las actividades de

las empresas que se dedican a la construcción de infraestructuras se pueden subdividir en construcción de carreteras, gestión de infraestructuras ferroviarias, construcción de aeropuertos y preparación de terrenos para la construcción. (30:15)

- **Construcción, Acabado**

Las empresas de acabado constituyen un gran porcentaje del número total de empresas del sector de la construcción y las infraestructuras. Entre ellas se incluyen pintores, yeseros, ensambladores, albañiles, alicatadores y empresas especializadas en el acabado de suelos. Las empresas que se encargan de los trabajos de acabado de los edificios generalmente intervienen al final del proceso de construcción. (30:15)

- **Construcción, Instalaciones para Edificios**

Las empresas de instalaciones para edificios constituyen una proporción importante del mercado de la construcción. Este tipo de empresa se puede subdividir en empresas de ingeniería eléctrica, fontaneros y empresas de calefacción y aire acondicionado.

Estas cuatro categorías de empresas forman el sector de construcción, este trabaja también en estrecha colaboración con otras empresas de otros sectores, que son sus proveedoras o sus clientes. Entre ellas, las más importantes son la industria maderera y la industria de materiales de construcción (incluidas las industrias de piezas cerámicas, vidrio y cemento), el sector inmobiliario (los vendedores y arrendadores de propiedades son los clientes de las empresas de construcción de viviendas y obra civil en particular), así como arquitectos y firmas de ingeniería. (30:16)

1.3 Empresa Dedicada a la Venta de Adhesivos

Es una empresa líder en la elaboración de productos para la instalación de pisos, azulejos y recubrimientos; que ofrece soluciones prácticas e innovadoras para las cambiantes necesidades de la industria de la construcción en Guatemala. Durante más de 10 años se han desarrollado nuevas líneas de productos para las constantes demandas de la industria de la construcción.

Es una empresa ampliamente reconocida en el sector de la construcción, por la imagen de sus marcas, la calidad de sus productos y su filosofía de servicio; que desde hace más de 10 años se ha dedicado a perfeccionar cuidadosamente sus formulaciones, convirtiéndose en el estándar contra el cual sus competidores se comparan.

Su filosofía consiste en trabajar con un enfoque que ofrezca productos y servicios que satisfagan siempre las expectativas del cliente y maximicen su valor.

Cuenta con una amplia red de distribuidores a nivel nacional y con una franca aceptación de sus productos en el extranjero.

1.3.1 Adhesivos

El adhesivo es una sustancia que puede mantener unidos a dos o más cuerpos por contacto superficial. Es sinónimo de cola y pegamento. Su importancia en la industria moderna es considerable.

Aunque la adherencia puede obedecer a diversos mecanismos de naturaleza física y química, como lo son el magnetismo o las fuerzas electrostáticas, desde el punto de vista tecnológico los adhesivos son los integrantes del grupo de productos, naturales o sintéticos, que permiten obtener una fijación de carácter mecánico. (27:1)

Los adhesivos surgen de la mezcla de cemento que desde el año 700 A.C. usaban, los etruscos, combinando puzolana y cal para hacer un pegamento.

Ya en el año 100 A.C, los romanos utilizaban puzolana y cal para crear hormigón de resistencia a compresión.

Y fue hasta los años 1825 - 1872 que aparecieron las primeras fábricas de cemento en Inglaterra, Francia y Alemania.

A mediados del siglo XX, se inició la producción de adhesivos o pegamentos cementicios que no son más que una mezcla de cemento, cargas químicas, arenas de río, arenas sílices de origen volcánico y carbonato de calcio. Esto se originó a raíz del desorden, suciedad y desperdicio de los diferentes componentes que se utilizaban para pegar pisos, y repellar paredes, empacándose estos para obtener mayor rendimiento, limpieza, orden y economía en la construcción. (26:1)

El inicio del consumo masivo de adhesivos fue por la fabricación de pisos cerámicos, ya que el cemento tradicional no era efectivo al pegar dicho producto. Actualmente la industria de pisos ha sufrido una gran modificación ya que son fabricados con mezclas de mármol, porcelana, arcilla y cemento.

1.3.2 Portafolio de Adhesivos

- Reforzados.
- Especializados.
- Convencionales.

1.3.2.1 Reforzados

- **Blanco.** Adhesivo multiusos reforzado formulado para la instalación de pisos y azulejos de alta, media y baja absorción de humedad.
- **Rápido.** Adhesivo a base de cemento gris de alta alúmina.
- **Piso para Porcelanato.** Adhesivo a base de cemento reforzado, diseñado para instalar piezas de nula absorción como el piso porcelánico.

- **Piso sobre Piso.** Adhesivo reforzado a base de cemento blanco con resinas látex en polvo, diseñado para instalar pisos nuevos sobre los ya existentes.
- **Piso sobre Piso Rápido.** Adhesivo reforzado a base de cemento gris de alta alúmina, formulado para fraguado rápido, diseñado para instalar pisos nuevos sobre los ya existentes.
- **Expoxy Rápido 2010.** Adhesivo epóxico de fraguado rápido, reforzado y diseñado para la colocación de piezas pesadas y de gran tamaño y peso en fachadas.
- **Sumergible.** Adhesivo epóxico pigmentado para la reparación de piezas sueltas de recubrimiento en albercas y fuentes sin necesidad de vaciarlas.
- **Porcelanato Plata.** Crest Piso para Porcelanato, es un adhesivo base cemento gris, modificado con resinas acrílicas en polvo que incrementan la adhesividad. Está especialmente diseñado para la colocación de piezas de nula absorción de humedad sobre superficies de cemento-arena.
- **Piso sobre Piso Plata.** Crest Piso sobre Piso Plata, es un adhesivo fortificado a base de cemento gris, con resinas en polvo, que brinda la facilidad de instalar pisos nuevos sobre los ya existentes, sin necesidad de picarlos o removerlos, evitando los inconvenientes que causan polvo, ruido y escombros.

1.3.2.2 Especializados

- **Gran Formato.** Adhesivo blanco reforzado de capa gruesa, diseñado para recibir piezas de gran peso y formato.

- **Panel.** Es un adhesivo de alta adherencia, elaborado a base de cemento gris, fortificado con resinas, reforzado con microfibras, agregados de granulometría controlada y aditivos químicos que forman parte de los sistemas de aislamiento térmico a base de paneles de poliestireno.
- **Azulejo Veneciano.** Adhesivo reforzado a base de cemento, pigmentado, diseñado con la doble función de adherir y emboquillar al mismo tiempo azulejo veneciano.
- **Pega Teja.** Adhesivo a base de cemento, pigmentado, diseñado para pegar tejas de barro.
- **Fachadas.** Adhesivo reforzado para instalar todo tipo de losetas, desde alta, hasta nula absorción de humedad.
- **PegaDuela.** Adhesivo sintético a base de agua, ideal para pegar pisos de madera, duela, parquet, loseta vinílica y alfombra a sustratos tales como firmes de concreto, cemento-arena, piso cerámico y vinílico existente.
- **Blanco Ecológico.** Es un adhesivo que requiere menor cantidad de agua para su preparación, cuenta con nanotecnología que disminuye la emisión de polvos al momento de mezclarlo (Reduce la contaminación del medio ambiente), reforzado para la colocación de todo tipo de pisos y azulejos, recubrimientos cerámicos, naturales o pétreos de alta, media y baja absorción de humedad.
- **Blanco Ligero.** Adhesivo ligero, reforzado y de gran rendimiento, ideal para la colocación de todo tipo de pisos y azulejos cerámicos, naturales o pétreos de alta, media y baja absorción de humedad.

1.3.2.3 Convencionales

- **Plata.** Adhesivo a base de cemento gris, diseñado para instalar piezas cerámicas de alta y media absorción de humedad.

1.4 Legislación Aplicable

Las leyes a que están afectas las empresas comerciales por dedicarse a la fabricación, compra y venta de productos son las siguientes:

1.4.1 Decreto 2-70, Código de Comercio y sus Reformas.

Ley que regula las relaciones mercantiles de las personas individuales y jurídicas, así como su forma de organización. Incluye disposiciones relativas al registro mercantil, la forma de contabilidad de las empresas, los títulos de crédito, procedimientos de cobro, la empresa mercantil y sus elementos y las obligaciones y contratos mercantiles.

Regula la actividad de los comerciantes, los negocios jurídicos y las materias mercantiles.

1.4.2 Decreto 6-91, Código Tributario y sus Reformas.

Ley que contiene las normas de derecho público, que rigen las relaciones jurídicas que se originan de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicaran en forma supletoria.

1.4.3 Decreto 26-92, Ley del Impuesto Sobre la Renta y sus Reformas.

Ley que grava las rentas provenientes de fuente guatemalteca, que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

Una empresa puede optar por inscribirse bajo los siguientes regímenes del impuesto sobre la renta según los siguientes artículos:

Artículo 44. Tipo Impositivo y Régimen para Personas Individuales y Jurídicas que desarrollan Actividades Mercantiles y otros Entes o Patrimonios Afectos.

Las personas individuales o jurídicas constituidas al amparo del Código de Comercio, domiciliadas en Guatemala, así como los otros entes o patrimonios afectos a que se refiere el segundo párrafo del artículo 3 de esta ley, que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias, deberán pagar el impuesto aplicando a su renta imponible, a que se refiere el artículo 37 "B", una tarifa del cinco por ciento (5%). Dicho impuesto se pagara mediante el régimen de retención definitiva o directamente a las cajas fiscales, de conformidad con las normas que se detallan en los siguientes párrafos. Estas personas, entes o patrimonios deberán indicar en las facturas que emitan que pagan directamente a las cajas fiscales el cinco por ciento (5%) o que están sujetos a retención del cinco por ciento (5%).

Las personas que tengan obligación de llevar contabilidad completa de acuerdo con el Código de Comercio u otras leyes, y que paguen o acrediten en cuenta rentas a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, así como los otros entes o patrimonios afectos a que se refiere el segundo párrafo del artículo 3 de esta ley, que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias, retendrán sobre el valor de los pagos, cuando el contribuyente indique en las facturas que emite, que está sujeto a la retención del cinco por ciento (5%), en concepto del Impuesto Sobre la Renta, emitiendo la constancia de retención respectiva. Las retenciones practicadas por las personas individuales o jurídicas a que se refiere este artículo, deberán enterarse a las cajas fiscales conforme lo establece el artículo 63 de esta ley.

Si el contribuyente vende bienes, presta servicios o realiza su actividad mercantil con personas individuales que no llevan contabilidad, o si no se le hubiere retenido el impuesto, deberá aplicar la tarifa del cinco por ciento (5%) sobre los ingresos gravados que no fueron objeto de retención, y pagar el impuesto directamente a la administración tributaria, en forma mensual, dentro de los primeros diez (10) días hábiles del mes siguiente a aquel en que emitió la factura respectiva, utilizando los formularios que proporciona la administración tributaria al costo de su impresión o por los otros medios que esta determine.

Los contribuyentes a que se refiere el artículo 44 de la ley del impuesto sobre la renta también, podrán optar por el régimen de pago del impuesto previsto en el artículo 72 y el cual indica lo siguiente:

Artículo 72. Régimen Optativo de Pago del Impuesto.

Las personas jurídicas y las individuales, domiciliadas en Guatemala, así como los otros patrimonios afectos y entes a que se refiere el segundo párrafo del artículo 3 de esta ley, que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias, y las personas individuales o jurídicas enumeradas en el artículo 44 podrán optar por pagar el impuesto aplicando a la renta imponible determinada conforme a los artículos 38 y 39 de esta ley, y a las ganancias de capital, el tipo impositivo del treinta y uno por ciento (31%). En este régimen, el impuesto se determinara y pagara por trimestres vencidos, sin perjuicio de la liquidación definitiva del periodo anual.

El periodo de liquidación definitiva anual principia el uno de enero y termina el treinta y uno de diciembre de cada año y deberá coincidir con el ejercicio contable del contribuyente. Los contribuyentes que opten por este régimen, deberán cumplir con lo siguiente:

1. Llevar contabilidad completa en libros habilitados por la Administración Tributaria y autorizada por el Registro Mercantil.

2. Realizar los pagos trimestrales a que se refiere el artículo 61 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

3. Presentar la declaración anual a que se refiere el artículo 54 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, calculando y pagando el impuesto. Adjunto a la misma deberá presentar sus estados financieros auditados por un profesional o empresa de auditoría independientes.

La disposición de presentar los estados financieros auditados, a que se refiere el párrafo anterior, principiara a aplicarse desde el periodo de liquidación definitiva anual del año 2008. Esta disposición también se aplicara a los contribuyentes que concluyan actividades, por cualquier motivo, durante dicho periodo de liquidación definitiva anual.

4. Presenta, adjunto a la liquidación definitiva anual, información en detalle de sus ingresos, costos y gastos deducibles durante el periodo fiscal, en medios magnéticos o electrónicos de uso común y en las formas que para el efecto defina la Administración Tributaria.

5. Consignar en las facturas que emitan por sus actividades comerciales la frase “sujeto a pagos trimestrales”.

Para optar por este régimen, los contribuyentes deberán presentar previamente un aviso a la Administración Tributaria, durante el primer mes de vigencia de esta ley o al inscribirse como entidad nueva ante la Administración Tributaria. Quienes opten por este régimen podrán cambiarlo únicamente previo aviso presentado en el mes anterior al inicio del año calendario.

Una empresa dedicada a la comercialización y que está inscrita en cualquiera de los regímenes indicados anteriormente debe también velar por el cumplimiento de los siguientes artículos que se detallan a continuación:

Artículo 46. Libros y Registros.

Los contribuyentes obligados a llevar contabilidad de acuerdo con el Código de Comercio, para los efectos tributarios deben cumplir con las obligaciones contenidas en dicho código, en materia de llevar libros, registros, estados financieros y comprobantes numerados. Tales contribuyentes también podrán llevar su contabilidad por procedimientos mecanizados o computarizados; siempre que garanticen la certeza legal y cronológica de las operaciones y permitan su análisis y fiscalización. Para los efectos de esta ley, también quedan comprendidas en estas disposiciones las personas individuales o jurídicas que se dedican a actividades agrícolas o ganaderas.

Los contribuyentes que no estén obligados por la ley a llevar contabilidad completa, excepto las personas que obtienen ingresos en relación de dependencia, deberán llevar como mínimo un libro de registro diario de ingresos y egresos de caja, y un libro de inventarios, en el que deben anotar sus bienes y deudas existentes al comienzo y al cierre de cada periodo de imposición.

Los contribuyentes obligados a llevar contabilidad de acuerdo con el Código de Comercio u otras leyes, deben preparar y adjuntar a su declaración jurada el estado de costo de producción, este último cuando se lleve contabilidad de costos; todos, a la fecha de cierre de cada periodo de liquidación definitiva anual. Además, deberán suministrar las informaciones complementarias contables y tributarias que solicite la Dirección. Para los efectos tributarios, deberán conservar la documentación que sustente las operaciones vinculadas con los periodos no prescritos.

Artículo 47. Sistema de Contabilidad.

Los contribuyentes que estén obligados a llevar contabilidad completa, deben atribuir los resultados que obtengan en cada periodo de imposición, de acuerdo con el sistema contable de lo devengado, tanto para los ingresos, como para los egresos, excepto en los casos especiales autorizados por la Dirección. Los otros

contribuyentes pueden optar entre el sistema contable mencionado o el de lo percibido; pero una vez escogido uno de ellos, solamente puede ser cambiado con autorización expresa y previa de la Dirección.

Artículo 48. Obligación de Practicar Inventarios y Forma de Consignarlos.

Todo contribuyente que obtenga renta de la producción, extracción, manufactura o elaboración, transformación, adquisición o enajenación de frutos o productos, mercancías, materias primas, semovientes o cualesquiera otros bienes, está obligado a practicar inventarios al inicio de operaciones y al cierre de cada periodo de imposición. Para los efectos de establecer las existencias al principio y al final de cada periodo de imposición, el inventario a la fecha de cierre de un periodo debe coincidir con el de la iniciación del siguiente.

Los inventarios deben consignarse agrupando los bienes conforme a su naturaleza, con la especificación necesaria dentro de cada grupo o categoría contable y con la indicación clara de la cantidad total, unidad que se toma como medida, denominación o identificación del bien y su referencia, precios de cada unidad y valor total. Las referencias de los bienes deben anotarse en registros especiales, con indicación del sistema de valuación empleado.

Artículo 49. Valuación de Inventarios.

Para cerrar el ejercicio anual de imposición, el valor de la existencia de mercancías deberá establecerse con algunos de los siguientes métodos:

- 1) Para empresas industriales, comerciales y de servicios:
 - a) Costo de producción o adquisición. Este se establecerá a opción del contribuyente, al considerar el costo de la última compra o el promedio ponderado de la existencia inicial más las compras del ejercicio a que se refiere el inventario. Igual criterio se aplicara para la valoración de la materia prima y demás insumos físicos.

La valoración de la existencia de productos elaborados o semi-elaborados y de bienes y servicios intermedios utilizados en la producción, se determinara también aplicando uno de los dos criterios indicados precedentemente.

b) Precio del bien.

c) Precio de venta menos gastos de venta; y

d) Costo de producción o adquisición o costo de mercado, el que sea menor.

Una vez adoptado cualquiera de estos métodos de valorización, no podrá ser variado sin autorización previa de la Dirección y deberán efectuarse los ajustes pertinentes, de acuerdo con los procedimientos que disponga el reglamento, según las normas técnicas de la contabilidad. Autorizado el cambio, se aplicara a partir del ejercicio anual de imposición inmediato siguiente. Los inventarios deberán indicar en forma detallada la cantidad de cada artículo, su clase y su respectivo precio unitario.

En la valoración de los inventarios no se permitirá el uso de reservas generales constituidas para hacer frente a fluctuaciones de precios, contingencias del mercado o de cualquier otro orden.

Artículo 54. Declaración Jurada y Anexos.

Los contribuyentes que obtengan rentas por cualquier monto, deberán presentar ante la administración tributaria, dentro de los primeros tres meses del año calendario, una declaración jurada de la renta obtenida durante el año anterior.

Esta declaración deberá presentarse bajo juramento de decir la verdad, aun cuando se trate de personas cuyas rentas estén parcial o totalmente exentas, o cuando, excepcionalmente no haya desarrollado actividades durante el periodo de liquidación definitiva anual.

Con la declaración jurada deberán acompañarse los anexos, de acuerdo con el procedimiento que determine el reglamento y, cuando corresponda, el balance general, el estado de resultados, el estado de flujo de efectivo y el estado de costo de producción, debidamente auditados por un profesional o empresa de auditoría independiente, conforme el párrafo final del artículo 46 de la ley del Impuesto Sobre la Renta. Los estados financieros que se acompañen a la declaración jurada, deberán coincidir con los registrados en el libro de balance y con los estados financieros que deban publicarse.

La declaración jurada y sus anexos deben ser firmados por el contribuyente, por su apoderado, por su representante legal o por los demás responsables que establece esta ley el Código Tributario.

A dicha declaración se acompañaran las constancias de retención y los recibos de pago del impuesto que correspondan, salvo cuando se presenten por medios electrónicos, en cuyo caso los conservaran en su poder a disposición de la Administración Tributaria.

1.4.4 Decreto 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas.

Establece el impuesto al valor agregado sobre la venta de mercancías y la prestación de servicios en el territorio nacional, así como su nacionalización. Es generado por la venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ellos; la prestación de servicios en el territorio nacional, las importaciones, el arrendamiento de bienes muebles o inmuebles, la adjudicación de bienes muebles o inmuebles en pago, los retiros de bienes muebles para su uso o consumo personal o de su familia, la destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, la venta o permuta de bienes inmuebles, la donación entre vivos de bienes muebles e inmuebles.

Los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley, pagaran el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible. La tarifa del

impuesto en todos los casos deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios.

1.4.5 Decreto 37-92, Ley del Impuesto del Timbre y Papel Sellado Especial para Protocolos y sus Reformas

“Establece un impuesto de timbres fiscales y de papel sellado especial para protocolos, sobre los documentos que contienen los actos y contratos que se expresan en esta ley, que grava sobre todo lo siguiente: (11:1)

- a) Los contratos civiles y mercantiles.
- b) Los documentos otorgados en el extranjero que hayan de surtir efectos en el país, al tiempo de ser protocolizados, de presentarse ante cualquier autoridad.
- c) Los documentos públicos o privados cuya finalidad sea la comprobación del pago de bienes o sumas de dinero.
- d) Los comprobantes de pago emitidos por las aseguradoras o afianzadoras.
- e) Los comprobantes por pagos de premios de loterías, rifas y sorteos practicados por entidades privadas y públicas.
- f) Los recibos o comprobantes de pago por retiro de fondos de las empresas o negocios, para gastos personales o de sus propietarios o por viáticos no comprobables.
- g) Los comprobantes que acreditan comisiones que pague el Estado por recaudación de impuestos, compra de especies fiscales y cualquier otra comisión que establezca la ley” (11:2)

1.4.6 Decreto 68-94, Ley de Defraudación Tributaria.

Ley que establece la persecución en contra de las personas que indebidamente se apropien de recursos provenientes de la aplicación de los impuestos tributarios que les afecten.

1.4.7 Decreto 70-94, Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos.

Ley que regula el impuesto específico de carácter anual, sobre la circulación de vehículos terrestres, marítimos y aéreos que se desplacen en el territorio nacional, las aguas y espacio aéreo comprendido entre la soberanía del estado.

1.4.8 Decreto 26-95, Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros y sus Reformas.

Ley que establece un impuesto específico que grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos-valores, públicos y privados, que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos.

1.4.9 Decreto 15-98, Impuesto Único Sobre Inmuebles.

Es el impuesto anual cuyo hecho generador es la propiedad o posesión de un bien inmueble ubicado en el territorio de la República de Guatemala, independientemente de que el inmueble se encuentre inscrito o no en el Registro de la Propiedad.

1.4.10 Decreto 37-01, Ley de Bonificación Incentivo.

Ley que establece el pago adicional a los trabajadores del sector privado de Doscientos Cincuenta Quetzales (Q.250.00) junto al sueldo mensual devengado, cualquiera que sea la actividad en que se desempeñen; con el objeto de estimular y aumentar su productividad y eficiencia.

Esta bonificación no afecta los derechos adquiridos de los trabajadores, los salarios mínimos establecidos o que se establezcan en el futuro; y por su naturaleza, es independiente de cualquier incremento en el salario que los empleadores hubieren concedido o tengan previsto conceder a sus trabajadores; por cualquier concepto, y no limita el derecho de éstos a obtener mejoras salariales a través de la negociación colectiva o mediante la celebración de pactos colectivos de condiciones de trabajo.

1.4.11 Decreto 73-2008, Ley del Impuesto de Solidaridad.

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

1.4.12 Decreto 1441, Código de Trabajo y sus Reformas.

Ley que regula las relaciones entre el empleador y los empleados y la forma de resolver los conflictos entre los mismos; así como los contratos de trabajo individuales y colectivos que se celebran para iniciar la relación laboral.

Regula las jornadas de trabajo, las medidas protectoras para el trabajador como los implementos de seguridad personal, salarios mínimos y derechos constitucionales.

Regula las relaciones entre patronos y asalariados.

1.4.13 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y sus Acuerdos Gubernativos

Ley que regula la prestación de servicios médicos, hospitalarios, planes de invalidez, vejez y sobrevivencia de los trabajadores afiliados.

El objeto primordial de la Seguridad Social, es el de dar protección mínima a toda la población del país, a base de una contribución proporcional a los ingresos de cada uno y de la distribución de beneficios a cada trabajador afiliado o a sus familiares que dependen económicamente de él, procediendo en forma gradual y científica que permita determinar tanto la capacidad contributiva de la parte interesada, como la necesidad de los sectores de población de ser protegidos por alguna o varias clases de beneficios, habiéndose principiado sólo por la clase trabajadora, con miras a cubrirla en todo el territorio nacional, antes de incluir dentro de su régimen a otros sectores de la población.

Todo patrono, persona individual o jurídica que ocupe tres o más trabajadores, está obligado a inscribirse en el régimen de Seguridad Social.

El patrono está obligado a descontar todas las contribuciones de seguridad social a sus trabajadores, para enterarlas al instituto junto con la contribución patronal, dentro del plazo reglamentario.

El patrono es responsable del pago global de las cuotas propias y de la entrega de las descontadas a sus trabajadores. El patrono deducirá a cada trabajador, en el momento de pagar su salario, el importe de la cuota que le corresponde, debiendo de dejar constancia de las sumas descontadas individualmente en su Contabilidad y Registro de Trabajadores y Salarios.

El cálculo de las referidas cuotas recaerá sobre el salario total del trabajador. Se entiende por tal, a la remuneración o ganancia, sea cual fuere su remuneración o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la ley y debida por un empleador a un trabajador, en virtud de un contrato o

relación laboral, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar. Se exceptúan los pagos que se hagan a la terminación del contrato o relación de trabajo en concepto de indemnización y compensación de vacaciones en dinero, el aguinaldo que se paga anualmente a los trabajadores, así como la bonificación incentivo hasta por la cantidad que fije la ley.

1.4.14 Decreto 42-92, Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público.

Ley que establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todos los patronos del sector público y privado, una bonificación anual a todos sus trabajadores, equivalente a un salario ordinario que devengue el trabajador.

La bonificación anual será equivalente al cien por ciento (100%) del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes, para los trabajadores que hubieren laborado al servicio del patrono, durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha de pago. Si la duración de la relación laboral fuere de menor de un año, la prestación será proporcional al tiempo laborado.

Para determinar el monto de la prestación, se tomará como base el promedio de los sueldos o salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año el cual termina en el mes de junio de cada año.

La bonificación deberá pagarse durante la primera quincena del mes de julio de cada año. Si la relación laboral terminare, por cualquier causa, el patrono deberá pagar al trabajador la parte proporcional correspondiente al tiempo corrido entre el uno de julio inmediato anterior y la fecha de terminación.

1.4.15 Decreto 76-78, Ley de Aguinaldos para los Trabajadores del Sector Público y Privado y su Reglamento.

Ley que establece la obligación del patrono de otorgar un aguinaldo equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario de los trabajadores que presten sus servicios durante un año de servicios prestados o la parte proporcional.

Este deberá pagarse el cincuenta por ciento en la primera quincena del mes de diciembre y el cincuenta por ciento restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente.

Las empresas o patronos particulares que por convenios, pactos colectivos, costumbres o voluntariamente cubran el cien por ciento de la prestación de aguinaldo en el mes de diciembre; no están obligados al pago de ningún complemento en el mes de enero.

CAPÍTULO II

SISTEMATIZACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO

2.1 Sistemas

Un sistema es una asociación de partes interrelacionadas e interdependientes. Es un conjunto ordenado de procedimientos operacionales y métodos relacionados entre sí, que contribuyen a realizar una función. (29:17)

Los sistemas poseen una organización interna, es decir, un modo específico de interconexión e interacción de sus componentes. Por ejemplo, el cuerpo humano es un sistema constituido por órganos, músculos, huesos, nervios y una conciencia que une las partes. Una organización también está enlazada en el exterior con proveedores, clientes, accionistas y organismos reguladores. (17:57)

Un gerente competente que se orienta a los sistemas, solo toma decisiones después de identificar y analizar los posibles efectos de estos en otros gerentes, departamentos o en los clientes. (17:57)

Si se busca la definición de sistema en un diccionario es probable que se encuentre más de una decena y además, el término no tiene un sinónimo. Esto da claro indicio que es un término importante en el lenguaje. Aunque es utilizado en muchas disciplinas, conlleva un sentido en común. La definición más simple de sistema es: conjunto de elementos interrelacionados. Un sistema es un conjunto de componentes que interactúan entre sí para la consecución de uno o varios fines (u objetivos) comunes. Para que haya un sistema deben existir por lo menos dos elementos y estos deben relacionarse ya sea física o lógicamente.

Algunos de estos elementos están, a su vez, agrupados en subsistemas. A pesar de que estos elementos pueden ser analizados independientemente, deben ser diseñados para trabajar juntos como un todo en armonía.

Un sistema puede ser algo concreto, físico, tangible como un automóvil, o bien algo intangible o abstracto como un sistema económico o social. Lo esencial es que el sistema esté integrado de partes interrelacionadas pero debe ser percibido como un todo. (27:9)

2.1.1 Conceptos Relacionados con los Sistemas

- **Procedimientos.** Son un conjunto de pasos u operaciones que definen en forma detallada la sucesión cronológica (Cuando) y la manera de realizar una actividad (Como), por un grupo de personas o varios departamentos en conjunto (Quien), de acuerdo a ciertas normas preestablecidas.(29:26)

Los procedimientos responden a las interrogantes:

¿Quién debe hacerlo?

¿Cómo debe hacerlo?

¿Cuándo (en que secuencia) debe hacerlo?

Ejemplos de procedimientos son: Compras, cobros, selección de personal, de ventas, etc. (29:27)

- **Métodos.** En general la palabra método se ha entendido como modo de hacer o decir con orden una cosa: pasos que siguen en la ciencia para hallar la verdad.

En sistemas se entiende, como la manera de efectuar una operación o una secuencia de ellas. Sin embargo, como veremos más adelante, el método en muchas ocasiones, califica a los procedimientos y aun a los sistemas. Ejemplo:

telefónicamente, mecánicamente, manualmente, mecanográficamente, electrónicamente, etc. (29:27)

2.1.2 Clasificación de los Sistemas

Inicialmente se conocen dos clases de sistemas:

- **Los Naturales.** Son los que encontramos en la naturaleza, los que no han sido creados por el hombre, por ejemplo el sistema planetario, el sistema nervioso.
- **Los Artificiales.** Son los creados por el hombre, por ejemplo, sistemas políticos, sistemas bancarios. Estos pueden ser: Formales (Planeados y Controlados) e Informales (Espontáneos). (29:21)

2.1.3 Características de los Sistemas en General

Los sistemas también tienen ciertas características comunes como las que se exponen a continuación:

- **Jerarquía Ilimitada.** Cada sistema es parte de un sistema mayor y a cada una de esas partes se le denomina subsistema. Así como es posible ampliar un sistema para abarcar una perspectiva de mayor alcance, también se puede reducirlo a una versión más pequeña. La empresa u organización de negocios se considera como el sistema o “el sistema total” cuando se atiende al estudio y análisis de los subsistemas de producción, de distribución de artículo, de administración, de información, etc.
- **Interconexión de sus Elementos.** Los elementos son los entes capaces de producir las acciones que debidamente combinadas puede lograr el objetivo. Las interrelaciones son las transacciones entre los elementos de modo que sus acciones o disposiciones conduzcan al objetivo deseado. No todas las

relaciones que pueden existir entre los elementos son significativos para un sistema, sino solo aquellas que en alguna forma contribuyen a que los fenómenos que experimenta el elemento se integre con los fenómenos que se realizan en otros elementos para producir en conjunto un resultado característico que justifica la participación de cada elemento en el conjunto. (29:22)

- **Organización Interna.** A cada sistema en particular le corresponde una organización o modo específico de interconexión e interacción de los componentes que lo forman. Cuanto más complejo es un sistema, tanto más compleja será su estructura.
- **Interdependencia.** Las partes o subsistemas de un sistema son mutuamente dependientes y por lo tanto los cambios que sucedan en alguno de ellos, afectaran el comportamiento de los otros.
- **Evolución Constante.** Un sistema no es estático, sino que evoluciona constantemente según se lo exijan las circunstancias. La supervivencia de un sistema depende de los cambios que se le introduzcan en la medida que sea evaluado y rediseñado para adecuar su funcionamiento a los cambios que se dan en el ambiente. (29:23)

2.1.4 Elementos y Operación de un Sistema

Los elementos que funcionan y operacionalmente son básicos y comunes a todos los sistemas son:

- **La Entrada o Insumos.** Elementos que ingresan al sistema, recursos existentes en el ambiente: humanos, materiales, financieros, datos, instrucciones operativas, etc.

- **El Proceso de Conversión o Procesador.** Es la actividad que transforma los insumos en producto o salida. Los nombres, las máquinas, las funciones, las operaciones o las combinaciones de todos ellos pueden actuar como procesadores.
- **La Salida o Producto.** Es el resultado de una operación y puede ser de índole diversa (bienes, servicios, información, etc.) que provocan ciertos efectos sobre el ambiente. (29:24)
- **Retroalimentación.** El resultado del sistema generalmente se utiliza de insumo nuevamente, aunque no necesariamente como insumo principal. (29:25)

2.1.5 Objetivos de los Sistemas

Como ya se ha indicado en la conceptualización de los sistemas, estos siempre buscaran la consecución de algún objetivo, estos pueden ser:

1. Liberar a los ejecutivos de la toma de decisiones rutinarias.
2. Aumentar la productividad de la fuerza de trabajo.
3. Reducir errores con el establecimiento de controles.
4. Aumentar el valor de la información al hacerla más significativa, oportuna y exacta.
5. Reducir los costos del proceso.
6. Reducir necesidades de espacio.

7. Utilizar más efectivamente los recursos humanos. (29:25)

2.1.6 Principios de los Sistemas

Para servir de guía a quienes tienen a su cargo la evaluación, diseño e implementación de sistemas, se reconocen los principios siguientes:

1. Suministro de servicio operacional y económico.
2. Ubicar las funciones.
3. Crear armonía entre las distintas unidades de la organización.
4. Tratar en lo posible de colocar unidas las actividades necesarias.
5. Las actividades que se desarrollan en secuencia deben ubicarse cerca tanto física como organizativamente.
6. Delegar adecuadamente las funciones en grupos de organización.
7. Evitar funciones innecesarias.
8. Un sistema de control debe ahorrar por lo menos el dinero que cuesta.
9. Las funciones interdependientes deben ubicarse con la mayor proximidad.
(29:25)
10. Delegar la autoridad para cumplir con la consiguiente responsabilidad.
11. No excederse en delegar autoridad cuando la responsabilidad no lo requiere.

12. Evitar conflictos de responsabilidad.
13. Independencia de las funciones controladoras de las que se van a controlar.
14. Unidad de mando.
15. Flexibilidad.
16. Objetivos no afectados por habilidades particulares.
17. La expansión vertical y horizontal debe mantenerse al mínimo.
18. Deben ser tan automáticos como sea posible.
19. Deben darse a conocer por escrito a los afectados.
20. Unidad de objetivos realizada en forma simple, clara y comprensible.
21. Deben basarse en hechos verídicos y no en supuestos.
22. Debe considerarse la posibilidad de error del personal, así como las imperfecciones del equipo.(29:26)

2.1.7 Sistema Administrativo

Es un conjunto de elementos humanos, físicos y técnicos, interconectados e interactuando entre sí para planear, organizar, ejecutar y controlar la consecución de objetivos económicos, sociales y políticos de toda institución.

Los sistemas administrativos son artificiales y pueden ser:

- Formales.
- Informales.(29:23)

2.1.7.1 Características de los Sistemas Administrativos

Formal

- Evolucionan de acuerdo a un plan.
- Su tamaño es definido, se conoce su inicio y su término.
- Se conoce el número de variables que intervienen en él y la influencia de cada una.
- Se obtienen resultados previstos, se logra lo que se quiere.
- Avanza hacia el objetivo.
- Los costos son los necesarios según lo planeado.(29:23)
- Se toma el mayor número de provisiones.
- Los recursos son utilizados al máximo.
- Nace y vive en un clima conocido.(7:24)

Informal

- Evolucionan casualmente.
- Su tamaño es indefinido y cada vez menos definible.
- El número e influencia de cada una de las variables es desconocido.
- Frecuentemente se logran resultados que son incongruentes con el objetivo y con las metas, en calidad y cantidad.
- Se desplaza.
- Los costos son más altos y cada vez se incurre en un volumen mayor de los mismos. (29:23)
- Se ocupa mucho tiempo en correcciones.
- Los recursos son utilizados deficientemente.
- Nace y vive en un clima de incertidumbre.(29:24)

2.1.7.2 Tipos de Sistemas Administrativos

Dependiendo de la manera en que se efectúan la mayor parte de las operaciones (método), los sistemas administrativos y principalmente los sistemas de procesamiento de datos, que son los que nos interesan, pueden ser: manuales, mecánicos y electrónicos. (29:27)

- **Manual**

Los datos son registrados manualmente, con el uso de lápiz o pluma sobre documentos, empleando caracteres numéricos y alfabéticos. Los documentos son transferidos de un lugar a otro en forma manual; pueden ser almacenados en carpetas de archivos (folders). La búsqueda en los archivos es manual.

Los datos son almacenados, arreglados y editados manualmente. Con frecuencia cierta información debe ser asentada sobre varios documentos a la vez, en este caso, el auxilio del papel carbón nos permite una mayor aceleración en los procesos.(29:27)

Los sistemas manuales tienen sus ventajas:

- Son de bajo costo.
- Son flexibles.
- Se adaptan fácilmente a los cambios.

Los sistemas administrativos manuales resultan lentos y engorrosos en empresas que manejan gran volumen de operaciones que son repetitivas y con cálculos complejos. (29:28)

- **Mecánico**

Este sistema emplea dispositivos mecánicos que permiten, en comparación con los manuales, un proceso de datos más eficiente. No obstante, debemos considerar que estos mecanismos no desplazan totalmente los procesos manuales. La recopilación de datos fuente se logra a través de mecanismos como máquina de escribir, caja registradora, impresora de cheques, fotocopidora, relojes marcadores, máquinas de contabilidad, etc.

La transmisión de datos a cortas distancias puede llevarse a cabo por medio de tubos neumáticos, intercomunicadores, bandas sin fin, etc. Y a larga distancia a través del telégrafo, teléfono, radio, etc.

Los documentos en sistemas mecánicos son almacenados en la misma forma que en los sistemas manuales, pero los datos contenidos en ellos, están impresos o mecanografiados en vez de escritos a mano.

Como ventaja podría considerarse el hecho de que permite incrementar grandemente la velocidad y exactitud de los procesos. Una de las desventajas es que el proceso no es continuo, pues operaciones entre proceso y proceso se realizan muchas veces manualmente, tomando resultados de las maquinas, transfiriéndolas a otras, con la consiguiente posibilidad de error.

Se ha escrito algo sobre los sistemas electromecánicos, esencialmente asociados a las maquinas que constituyeron lo que era el inicio del progreso de la electrónica, cuyo desarrollo dejo dichas maquinas, básicamente las de tarjetas perforadas, en la obsolescencia. (29:28)

- **Electrónico**

Son los sistemas en los que se utilizan computadoras.

El desarrollo más reciente en el procesamiento de datos lo constituye la computadora electrónica que merece gran interés debido a su capacidad muy superior para efectuar cálculos y otras funciones a velocidades increíbles. Esto se debe al hecho de que el procesamiento en computación se logra mediante la transmisión de impulsos electrónicos a través de microcircuitos, en lugar de efectuarse por el movimiento de partes mecánicas. Por medio de instrucciones que se programan desde un teclado, un disco, una cinta magnética, se pueden realizar miles de operaciones complejas en segundos. (29:28)

2.2 Sistematización

La sistematización consiste en fijar un orden y establecer condiciones de sucesión racional y estrictamente definidas a las que se someten todas las operaciones que se originan en el funcionamiento de una empresa. Es el análisis de los planes de acción colectivos, procedimientos, formas y equipo con el fin de simplificar y estandarizar las operaciones de la empresa, sus funciones administrativas, de producción, de mercadeo, de finanzas, de relaciones laborales, etc., las cuales son ejecutadas por medio de rutinas, sistemas o de procedimientos. (29:26)

Se entiende por sistematizar al hecho de visualizar a la empresa como un sistema y estandarizar los procedimientos y métodos de trabajo que en ella se realizan para que toda persona que ingrese a laborar pueda fácilmente incorporarse y entender cómo llevar a cabo su trabajo.

A través del procedimiento se detalla claramente el que, como, quien y cuando deben hacerse las cosas para lograr un resultado. Un procedimiento puede ser descrito gráficamente por medio de un diagrama de procedimiento. En estos diagramas se especifican las tareas a realizar y se mencionan todas las personas o departamentos involucrados. Debe indicarse, además, el orden de ejecución y detalles en cada tarea.

Sistematizar una empresa sin proveer el equipo necesario no es suficiente para automatizar sus procesos. La sistematización de procesos administrativos incluye la elaboración de planes, diagramas de proceso, diagramas de procedimientos, definir la estructura organizacional, establecer normas y políticas, capacitar al recurso humano, inculcar una cultura y establecer controles métricos.

El recurso humano es el activo más valioso de todas las empresas. Para dar buen inicio al proceso de automatización de procesos es necesario contar con un recurso humano capacitado en el uso del equipo y conocedor de los

procedimientos existentes dentro de la empresa, o considerar su capacitación en estos aspectos relevantes. (27:94)

2.2.1 Características de la Sistematización

- La jerarquía de un sistema es parte de un sistema mayor.
- La interrelación de sus partes permite ejecutar las acciones.
- La interdependencia de las partes del sistema y subsistema son mutuamente dependientes.
- Un sistema no es estático, sino que evoluciona constantemente.

2.2.2 Objetivos de la Sistematización

- Aumentar la productividad de la fuerza de trabajo.
- Liberar a los ejecutivos de toma de decisiones rutinarias.
- Reducir el costo del proceso.
- Aumentar el valor de la información al hacerla más significativa, oportuna y confiable.
- Reducir errores con el establecimiento de controles.
- Reducir las necesidades de espacio.
- Utilizar efectivamente los recursos humanos, crear políticas internas de personal.

2.2.3 Técnicas utilizadas en la Sistematización

Las fases de la organización y sistematización, ya sean de un proyecto a ejecutar o de una empresa establecida son las siguientes: Planeación, Investigación, Análisis y Diseño y la Implementación.

2.2.3.1 Planeación

Es el proceso intelectual y la disposición mental para efectuar tareas de una manera organizada, pensar antes de hacerlas y actuar a la luz de los hechos antes que de la conjetura. El trabajo de sistemas implica necesariamente sentar las bases de las acciones futuras, su método de acción, los recursos involucrados, etc., de manera que puedan anticiparse con alguna certeza los resultados que se van a obtener. (28:2)

A través de la planeación se analizan los puntos críticos a mejorar o implementar. Por medio de la planeación se establece la dirección que ha de tomar el estudio para obtener resultados favorables. Es necesario tomar en cuenta que toda actividad debidamente planeada presenta mejores resultados que aquellos estudios que se efectúan al azar.

La planeación permite establecer la línea de acción para alcanzar el propósito establecido, los antecedentes del estudio, los objetivos que se persiguen, la justificación de los mismos, las acciones a seguir para el logro de los mismos, los recursos necesarios, la calendarización, las técnicas a utilizar y su debida autorización.

Como antecedentes del estudio deben exponerse tanto históricos como legales. En el momento de la justificación del estudio deberán exponerse las necesidades de soluciones a problemas existentes y estos deben ser juicios valederos para rectificar el problema.

En las acciones a seguir deben contemplarse los objetivos que persigue el estudio. Dentro de los recursos deberán establecerse los humanos, materiales y financieros para desarrollar el estudio. En la calendarización debe estipularse el tiempo necesario a invertir en cada fase del proceso. Deben señalarse las distintas técnicas para cada etapa del estudio y los responsables de la autorización del plan.

Para la planeación se puede hacer uso de distintas técnicas, entre ellas se encuentran: La secuencia de obligaciones y responsabilidades.

2.2.3.2 Investigación

Debe entenderse que, dentro de una organización, los sistemas no actúan aislados. Ellos resultan de la estructura y el propósito de la organización y, en menor grado, reciben influencia de la personalidad de la dirección y del personal.

Consiste en la realización del estudio de las operaciones contables de la empresa, sus procedimientos y registros.

De acuerdo a estos resultados pueden mejorarse los procesos o inclusive adaptarse de acuerdo a las condiciones actuales de la empresa en estudio.

Esta fase se auxilia de las técnicas de observación, inspección, entrevista y cuestionario.

La observación consiste en hacerse presente en el momento y lugar donde se realizan los procesos, para observar las operaciones y obtener conclusiones útiles. Dentro de ellas se tiene la observación del control interno de una empresa o área, a través del contacto visual o por medio de cámaras fotográficas o de video.

La inspección consiste en buscar antecedentes de la historia de la empresa, las decisiones gerenciales tomadas, las políticas contables y administrativas establecidas y su entorno actual. Las fuentes de información para esta técnica pueden ser los informes anuales, manuales, reglamentos, circulares y toda aquella información de la cual se pueda extraer información de los distintos cambios que ha tenido la empresa.

La entrevista, consiste en tener contacto verbal con distintas personas que laboran en la empresa, de quienes se pueda obtener información de las operaciones de la compañía. Para ello, primero debe prepararse una guía que contenga los puntos necesarios para el análisis del tema a investigar. Si el entrevistado lo permite puede hacerse uso de la técnica de grabación.

El cuestionario, es una herramienta cuyo objetivo es obtener información de temas específicos de estudio por medio de preguntas y respuestas. Los cuestionarios se pueden usar para entrevistas personales, por teléfono y por correo. Esta técnica es recomendable cuando se necesite información de una gran cantidad de personas o cuando se hace un estudio de todas las actividades de una sección de la empresa.

2.2.3.3 Análisis y Diseño

De acuerdo a los resultados obtenidos en la fase de investigación se procede a analizar los mismos y diseñar las nuevas formas, estructuras, procedimientos a establecer y controles internos con la finalidad de proteger los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera y promover la eficiencia de las operaciones. Para ello se hace uso de las técnicas de grafica de distribución de trabajo, grafica o diagrama de recorrido, diagrama de flujo y grafica de distribución de oficina.

La grafica de distribución de trabajo, es un cuadro grafico de doble entrada donde se registran actividades genéricas y específicas, nombres de los puestos y horas asignadas a cada actividad. Sirve de base para analizar la distribución de cargas de trabajo, determinar tiempos y duplicaciones innecesarias.

Para llevar a cabo esta técnica es necesario:

- Registrar tareas individuales.
- Agrupar las distintas tareas en actividades.

La grafica o diagrama de recorrido, consiste en la representación gráfica del orden de todas las operaciones, traslados, inspecciones, demoras y archivos que tienen lugar en un proceso o procedimientos, incluyendo el tiempo requerido y la distancia recorrida. El propósito de esta grafica es determinar las deficiencias en los procedimientos. Utiliza cinco símbolos básicos, los cuales son: operación, traslado o transporte, inspección, demora y archivo o almacenaje. Esta grafica puede hacerse partiendo de la persona que ejecuta la operación.

El diagrama de flujo es la representación simbólica de un procedimiento administrativo, de la producción de un bien o de la prestación de un servicio. Es una herramienta útil para la determinación de deficiencias en los procesos.

La grafica de distribución de oficina, consiste en presentar una distribución ideal de espacios, muebles y maquinas. Debe efectuarse el diseño o una escala determinada para que corresponda a la realidad.

2.2.3.4 Implementación

Consiste en ejecutar las nuevas formas, procedimientos, manuales y estructuras establecidas en la fase de análisis y diseño.

2.3 Control Administrativo

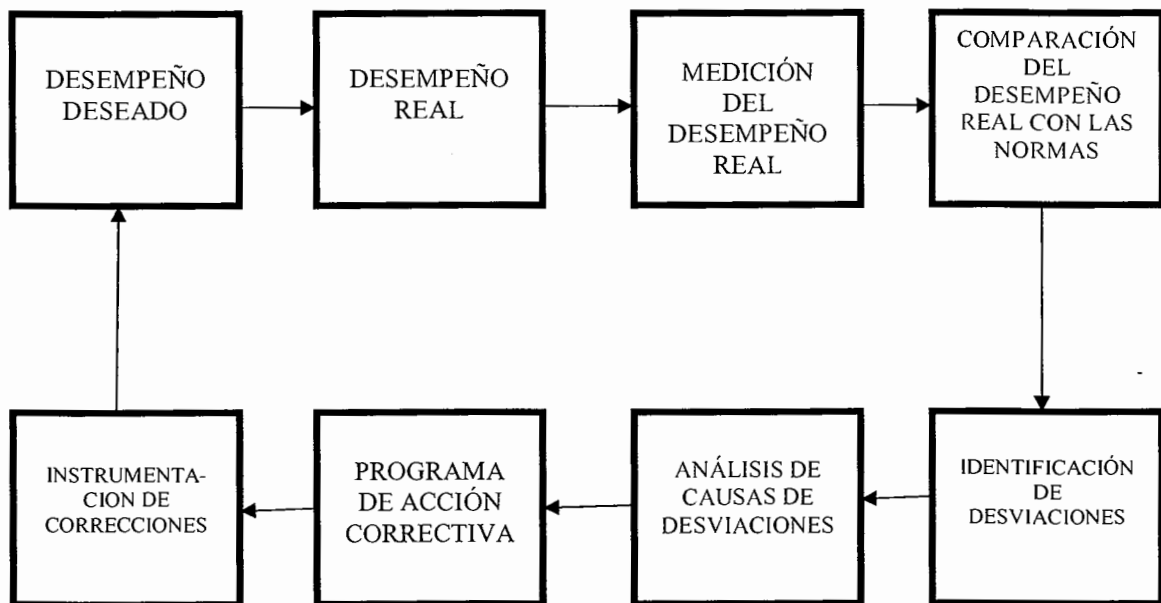
El control administrativo suele ser considerado como un sistema de retroalimentación, similar al que opera en el termostato domestico común. Este sistema ofrece una visión más compleja y realista del control que la que se desprende de considerarlo simplemente como una cuestión de establecimiento de normas, medición del desempeño y corrección de desviaciones. Los administradores miden el desempeño real, lo comparan con las normas e identifican y analizan desviaciones. Pero para poder hacer las correcciones necesarias deben desarrollar entonces un programa de acción correctiva e instrumentarlo a fin de alcanzar el desempeño deseado. (23:647)

2.3.1 Circuito de Retroalimentación del Control Administrativo

- Desempeño Deseado.
- Desempeño Real.
- Medición del Desempeño Real.
- Comparación del Desempeño Real con las Normas.
- Identificación de Desviaciones.
- Análisis de causas de Desviaciones.

- Programa de Acción Correctiva.
- Instrumentación de Correcciones.(23:647)

CIRCUITO DE RETROALIMENTACIÓN DEL CONTROL ADMINISTRATIVO



2.3.2 Función Administrativa de Control

Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Sin planes y objetivos, el control es imposible, dado que el desempeño debe medirse con base en ciertos criterios establecidos. (23:640)

2.3.3 Proceso Básico de Control

El proceso básico de control implica tres pasos.

- **Establecimiento de Normas.** Debido a que los planes son el punto de referencia para la creación de controles por parte de los administradores, el primer paso del proceso de control es lógicamente establecer planes. Sin embargo, puesto que los planes varían en lo que se refiere a su grado de detalle y complejidad, y dado que por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo, es preciso establecer normas especiales. Por definición, las normas son sencillamente criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados en una programa de planeación en su totalidad en los cuales habrán de tomarse medidas de desempeño para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas a fin de que no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de los planes. Existen muchos tipos de normas. Entre las mejores se encuentran las metas u objetivos verificables. (23:640)
- **Medición del Desempeño.** Aunque no siempre practicable, la medición del desempeño con base en normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. El administrador alerta y previsor puede predecir en ocasiones incumplimientos probables de las normas. Pero aun en ausencia de esta posibilidad, todo incumplimiento debe percibirse lo más anticipadamente posible. (23:640)
- **Corrección de Desviaciones.** Las normas deben reflejar los diversos puestos de una estructura organizacional. Si el desempeño se mide en correspondencia con ellas, es más fácil corregir desviaciones. En la asignación de labores individuales o grupales, los administradores deben saber exactamente donde aplicar medidas correctivas.

La corrección de desviaciones es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas. O bien, pueden corregirlas ejerciendo su función de organización, ya sea reasignando o aclarando deberes. También pueden corregirlas echando mano de personal adicional, mediante una mejor selección y capacitación de sus subordinados o recurriendo a la medida más extrema de reintegración de personal: el despido. Finalmente, también pueden corregir desviaciones por medio de una mejor dirección: explicaciones más detalladas de las funciones o técnicas de liderazgo más eficaces. (23:641)

2.3.4. Tipos de Control

- **Control con Corrección Anticipante.** Lo que los administradores necesitan para un control eficaz es un sistema que les indique con tiempo para emprender acciones correctivas.

El rezago en el proceso de control administrativo demuestra que, para ser eficaz, el control debe dirigirse al futuro. Ello ilustra el problema de emplear solo retroalimentación procedente de la producción de un sistema y de medir esta producción como medio de control. Demuestra asimismo la deficiencia de los datos históricos, como los recibidos de los informes de contabilidad. Una de las dificultades implicadas por los datos históricos es que les hacen saber a los administradores de una empresa en noviembre que perdieron dinero en octubre (o incluso en septiembre) a causa de algo que se hizo en julio. Para una fecha tan tardía, tal información no pasa de ser un dato histórico penosamente interesante.

Lo que los administradores necesitan para un control eficaz es un sistema que les indique, con tiempo para emprender acciones correctivas, que surgirán problemas si no hacen algo al momento. La retroalimentación de la producción de un sistema no es suficiente para el control. Equivale a poco más que un aviso postmortem, y hasta ahora nadie ha encontrado un remedio para modificar el pasado.

El control dirigido al futuro es sumamente menospreciado en la práctica, debido sobre todo a la gran dependencia de los administradores de datos contables y estadísticos para efectos de control. Claro que en ausencia de medios de previsión, la referencia a la historia (bajo el cuestionable supuesto de que el pasado prologa) es indudablemente mejor que nada.

Requiere el diseño de un modelo de un proceso o sistema y la vigilancia de insumos con el propósito de detectar futuras desviaciones en los resultados respecto de normas y planes, para que de esta manera los administradores dispongan de tiempo para emprender acciones correctivas. (23:649)

- **Controles Generales.** Son de carácter financiero y tienen que adecuarse a las necesidades específicas de la empresa o puesto. Existen muchas razones para el control del desempeño general. En primer lugar, así como las metas de una empresa o división importante deben ser objeto de una planeación general, también deben aplicarse controles generales. En segundo, la descentralización de la autoridad (especialmente en divisiones de productos territoriales) genera unidades semiindependientes, las que deben ser sometidas a controles generales para evitar el caos que resultaría de una independencia total. En tercero, los controles generales permiten medir el esfuerzo total del administrador de un área integrada, en vez de únicamente partes de este. (23:653)

- **Control de Pérdidas y Ganancias.** El estado de pérdidas y ganancias de una empresa en su totalidad sirve a importantes propósitos de control, debido principalmente a su utilidad para determinar los factores de ingresos y costos inmediatos. Obviamente, si se le formula primeramente como pronóstico, el estado de pérdidas y ganancias es un recurso de control todavía mejor, ya que ofrece a los administradores la oportunidad de influir en los ingresos y egresos y, por lo tanto, en las utilidades, antes de tener que enfrentarse a hechos consumados. (23:654)
- **Control por medio del Rendimiento sobre la Inversión.** Consiste en la medición del éxito tanto absoluto como relativo de una compañía o unidad de esta mediante la relación entre las ganancias y la inversión de capital. Se basa en la idea de que las ganancias no deben considerarse una medida absoluta, sino un rendimiento del capital empleado en un segmento de una empresa. (23:655)
- **Auditoría Administrativa.** Uno de los avances más significativos de los últimos años ha sido la incorporación de firmas de servicios de contabilidad al campo de los servicios administrativos con amplias facultades de consultoría. (23:655)
- **Control Burocrático.** Se caracteriza por el uso generalizado de reglas, regulaciones, políticas, procedimientos y autoridad formal. Este tipo de control exige claridad en las descripciones de puestos, presupuestos y muchas veces en tareas estandarizadas. Se espera que los empleados obedezcan reglas y regulaciones y muchos tienen pocas oportunidades de participar. (23:656)
- **Control de Clanes.** Se basa en normas, valores compartidos, conducta esperada y otras variables culturales. El control de los clanes se ilustra en el uso de equipos y organizaciones que operan por lo regular en un ambiente dinámico en el que se requiere adaptarse rápidamente a los cambios. (23:656)

2.3.5. Requisitos para Controles Eficaces

Todos los administradores alertas desean disponer de un sistema de controles adecuado y eficaz que les permita cerciorarse de que las cosas ocurren conforme a lo planeado. En ocasiones se pierde de vista que los controles que emplean los administradores deben diseñarse para la tarea y persona específicas a las que están destinados a servir.

Para que los controles sean funcionales, deben ajustarse especialmente a:

- Planes y Puestos.
- Administradores en lo Individual.
- Las necesidades de eficiencia y eficacia.

Para ser eficaces, los controles deben diseñarse así mismo para señalar excepciones en puntos críticos, ser objetivos, ser flexibles, adecuarse a la cultura organizacional, ser económicos e inducir acciones correctivas.(23:656)

CAPÍTULO III

CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR

3.1 Cuentas por Cobrar

Son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá en efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios.

Las cuentas por cobrar son activos relativamente líquidos, que generalmente se convierten en efectivo en un período de 30 a 60 días. Por consiguiente, las cuentas por cobrar de los clientes están clasificadas como activos corrientes y aparecen en el balance general inmediatamente después del efectivo y de las inversiones a corto plazo, título o valores negociables. (29:438)

Las cuentas por cobrar son diferentes a las cuentas por cobrar a plazos, ya que las primeras generalmente son a corto plazo sin generar ningún tipo de cargo, mientras que las segundas requieren pagos periódicos que normalmente son uniformes y mensuales, y que lleva consigo un cargo al consumidor por concepto de intereses.

Las cuentas por cobrar representan el crédito que concede la empresa a sus clientes, sin más garantías que la promesa de pago a un plazo determinado. El crédito puede variar de una empresa a otra aun cuando éstas se dediquen al mismo giro, pero contiene elementos que lo hace similar tales como:

- Son resultado de ventas a plazos.

- Se estipula en ellas el plazo máximo de pago.

- Son sin garantía específica.

- Se convierten en efectivo a corto plazo.

Las empresas dan crédito por lo que consideran como una herramienta de mercadotecnia para promover sus ventas, incrementarlas y obtener mayores utilidades. Por lo que el administrador financiero deberá cuantificar los siguientes puntos:

- Cuánto colocar en cuentas por cobrar.
- Líneas máximas de crédito a otorgar a cada cliente.
- Plazos máximos de crédito.
- Sistema adecuado de cobranzas.
- Entre otros.

3.1.1 Origen de las Cuentas por Cobrar

Estas cuentas se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad, tales como préstamos a accionistas y a funcionarios y empleados, reclamaciones, ventas de activo fijo, impuestos pagados en exceso, etc. si los montos involucrados no son de importancia pueden mostrarse como otras Cuentas por Cobrar.

Las cuentas a cargo de compañías tenedoras, subsidiarias, afiliadas y asociadas deben presentarse en renglón por separado dentro del grupo cuentas por cobrar, debido a que frecuentemente tienen características especiales en cuanto a su exigibilidad. Si se considera que estas cuentas no son exigibles de inmediato y que sus saldos más bien tienen el carácter de inversiones por parte de la entidad, deberán clasificarse en capítulo especial del activo no circulante.(29:438)

3.1.2 Objetivo de las Cuentas por Cobrar

- Es estimular las ventas y ganar clientes. Se tiende a considerarlas como un medio para vender productos y superar la competencia mediante el ofrecimiento de facilidades de crédito como parte de los servicios de la empresa para favorecer a sus clientes.
- Está relacionada directamente con el giro del negocio y la competencia. Cuando no existe competencia, generalmente la inversión en cuentas por cobrar dentro del capital de trabajo no es significativa.
- Es utilizado como herramienta de mercadotecnia para promover las ventas y las utilidades, para proteger su posición en el mercado. (30:8)

3.1.3 Medición de las Cuentas por Cobrar

La inversión de las cuentas por cobrar se determina por el volumen de las ventas a crédito y por el plazo promedio en días que transcurre entre la fecha de venta y la fecha de cobranza. Para medir la inversión en cuentas por cobrar se efectúan razones de actividad. (30:11)

Las razones de actividad son mediciones de la efectividad con que la empresa está usando sus activos a su disposición.

Entre estas tenemos:

- **Rotación de Cuentas por Cobrar**

Nos indica el número de veces que se han movido las cuentas por cobrar o sea su recuperación en cuanto a la fecha de otorgamiento del crédito.

Su objetivo es medir la eficiencia en el manejo del crédito.

Ventas al Crédito (Neto) = Número de veces que se han movido las CxC
Cuentas por Cobrar (Neto) (1)

$$\frac{Q.2,500,000.00}{Q.500,000.00} = 5 \text{ Veces}$$

El valor de esta razón es de 5 y significa las veces que el saldo a cargo de clientes se ha recuperado durante el ejercicio. (26:160)

(1) Cuando las cuentas por cobrar incluyen el (IVA), éste se debe deducir para que sean comparables con las ventas. (30:12)

- **Plazo Medio de Cobro**

Se utiliza como índice para apreciar la eficiencia en el manejo del capital invertido en clientes.

Días del Año = Plazo Medio de Cobranza = 60 Días
Rotación de CxC

$$\frac{365}{X} = 60$$
$$X = 365 / 60$$
$$X = 6 \text{ Veces}$$

Si la empresa concede un plazo de crédito de 60 días y el capital invertido en clientes se manejó eficientemente, el saldo medio de clientes es la sexta parte del monto de las ventas al crédito de un año, y la razón básica es 6.

Si la razón producida por los resultados reales es inferior a 6, la inferencia preliminar, basada en la interpretación de esta razón, es: el capital invertido en clientes no fue manejado con eficiencia, y como consecuencia, se originó un exceso en la inversión en clientes; esto trae como consecuencia una disminución en las utilidades, debido a los gastos de cobranza, cuentas incobrables, perdidas de los clientes morosos y gastos generales de administración, y una congelación de fondos que pudieron invertirse en mercancías o en valores, para producir utilidades.(26:160)

3.1.4 Clasificación de las Cuentas por Cobrar

Atendiendo a su origen, se pueden formar dos grupos de Cuentas por Cobrar:

- **Clientes.** Dentro de este grupo se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representen la actividad normal de la misma en el caso de servicios, los derechos devengados deben presentarse como cuentas por cobrar aun cuando no estuvieren facturados a la fecha de cierre de operación de la entidad.
- **Otras Cuentas por Cobrar.** Acá, deberán mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo con su importancia.

Algunas veces las compañías venden mercancías mediante planes de cuotas a plazos más largos de 30 ó 60 días, por lo que requieren un tiempo desde 12, 24 o 48 meses, para reunir el valor total debido al cliente.

Por definición, el período normal requerido para cobrar las cuentas por cobrar constituye parte del ciclo operacional de una compañía. Por consiguiente, las cuentas por cobrar que surgen de las transacciones "normales" de ventas, son clasificadas como activos corrientes, aún si los términos del crédito se extienden más allá de un año. (29:438).

3.1.5 Rotación de las Cuentas por Cobrar cuando hay Variaciones en las Ventas

El procedimiento es el siguiente: Restarle a la inversión en cuentas por cobrar el total de la venta neta del último mes, que representa 30 días, y así sucesivamente hasta dejar un residuo que debe dividirse entre las ventas del mes y multiplicarse por 30 para obtener el número de días que representa. Si varía el número de días de un indicador con respecto a otro, se debe a que se trata de una empresa con ventas estacionales, en la que no se puede aplicar la rotación promedio. Los cambios en la razón pueden indicar cambios en las políticas de crédito o cambios en la capacidad de cobranza, o una combinación de ambas. La buena o mala administración de las cuentas por cobrar afecta directamente la liquidez de la empresa. (30:14)

DESCRIPCIÓN	MONTO	DÍAS
Cuentas por Cobrar (Neto)	6,150	
(-) Ventas Netas del Último Mes	2,100	30
	4,050	
Ventas Netas del Penúltimo Mes	3,000	30
	1,050	
Ventas Netas del Antepenúltimo Mes	3,150	
$1,050 / 3,150 = 0.333333333 \times 30 \text{ Días} =$		10
TOTAL DE DÍAS		70

3.1.6 Representación de las Cuentas por Cobrar

Representan el crédito que concede la empresa a sus clientes, sin más garantías que la promesa de pago en un plazo determinado. (30:3)

3.2 Crédito

La palabra crédito proviene del latín “credere” que significa “tener confianza”, que al mismo tiempo encierra un “riesgo crediticio” por la confianza otorgada en que el deudor pagará el importe de la operación. (30:4)

3.2.1 Funciones Básicas del Crédito

- **Incremento del consumo**, ya que permite que ciertos sectores de la población (generalmente de bajos ingresos) adquieran bienes y servicios que normalmente no podrían adquirir en pago de contado.
- **Fomento de uso**, de todo tipo de bienes y servicios.
- **Ampliación y apertura de nuevos mercados**, al dotar de poder de compra a las personas.
- **Efecto multiplicador en la economía**, por aumentar el consumo y estimular la producción. (30:5)

3.2.2 Las Políticas de Crédito

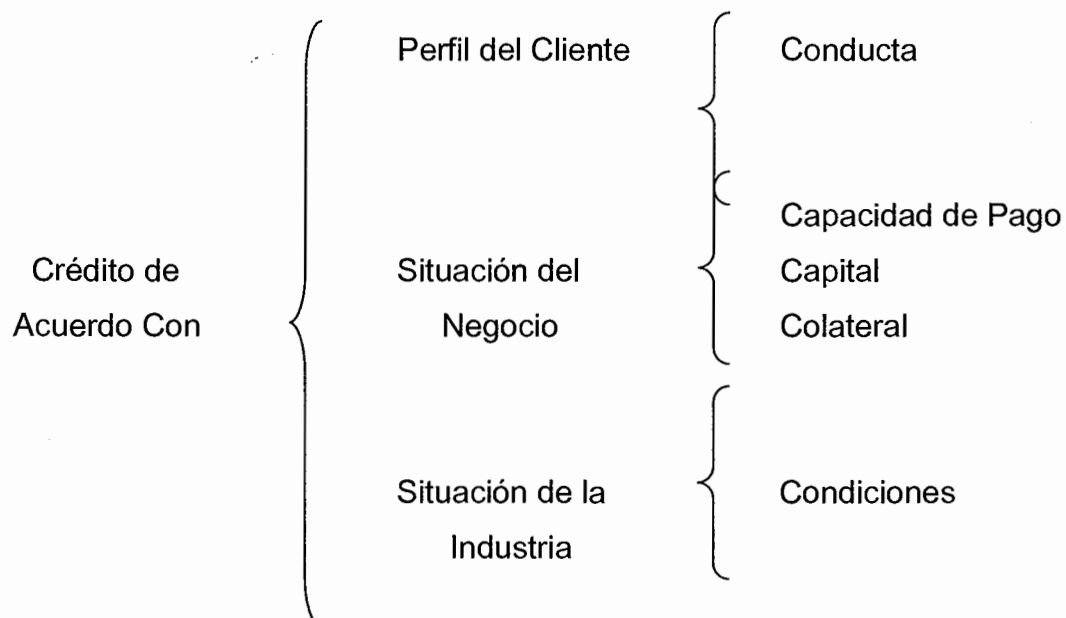
Proceso que comprende las actividades encaminadas a la decisión de conceder crédito a clientes y aquellas encaminadas a recuperarlas, que permita elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión. (30:16)

3.2.2.1 Políticas de Crédito Importantes

- **Reducir al máximo la inversión**, de cuentas por cobrar en días de cartera.
- **Administrar el crédito**, con procedimientos ágiles y términos competitivos.
- **Evaluar el crédito**, en forma objetiva.
- **Evitar la cartera vencida**, mantener la inversión en cuentas por cobrar al corriente.
- **Vigilar la exposición de las cuentas por cobrar**, ante la inflación y la devaluación. (30:17)

3.2.2.2 Evaluación de las Políticas de Crédito

El crédito debe pulverizarse, no es conveniente tener un solo cliente, debe diversificarse para que los riesgos, de falta de cobro no afecten a la empresa en forma importante. Es importante analizar el crédito: una herramienta conocida es a través de las cinco "C's". (30:18)



- **Conducta.** (Reputación).- Historial del solicitante para satisfacer sus obligaciones financieras, contractuales y morales. Es una medida cualitativa.

Factores a estudiar: Grado de evidencia en información, experiencia de pago, y conocimiento del cliente. (30:20)

- **Capacidad de Pago.** La disposición del solicitante de pagar el crédito solicitado, juicio subjetivo de posibilidades del cliente. Es una medida cuantitativa que se examina a través de la información financiera histórica.

La información a evaluar es: Operación histórica (tendencias en ventas y utilidades), y capacidad de generar flujos de efectivo. (30:21)

- **Capital.** La solidez de la estructura financiera del solicitante, evaluando la congruencia de los recursos solicitados con su giro principal.

Los factores a evaluar son: Analizar su ciclo económico, analizar sus recursos de deuda y de capital, y analizar la rentabilidad tanto de la inversión como del patrimonio. (30:22)

- **Colateral.** Importe de los bienes ofrecidos por el cliente como garantía del crédito concedido.

Pueden constituirse con las propias garantías del bien o con otros bienes dados en garantía como seguridad del pago del crédito solicitado.

Factores a considerar: Fuentes alternas de pago y contratación de seguros. (30:23)

- **Condiciones.** Determinar el comportamiento de la industria en su conjunto. En esencia, el objetivo consiste en definir cuál será la capacidad del solicitante de un país determinado.

Términos de pago en función de la situación empresarial actual y de las tendencias económicas generales del país.

Factores a considerar: Riesgo sectorial, ventajas competitivas, nivel tecnológico y Grado de influencia. (30:24)

3.2.3 Obtención de Información Crediticia de Prospectos

Principales fuentes externas de información crediticia:

- **Dun & Bradstreet, Inc.** Agencia estadounidense más grande de información crediticia (clasificación crediticia).
- **Agencias de Intercambio.** Red nacional de agencias que intercambian información crediticia.
- **Estados Financieros.** Del solicitante de los últimos dos años (dictaminados), parciales recientes y en su caso declaraciones anuales y provisionales (ISR) (30:25).

3.2.3.1 Otras Fuentes de Información

- **Cámaras Empresariales.** Dependiendo del sector al que pertenezca la empresa.
- **Verificación Bancaria.** El banco de la empresa que ha de otorgar el crédito podrá obtener información crediticia del banco del solicitante.

- **Verificación Comercial.** Créditos otorgados por otras empresas similares del medio al solicitante.
- **Buro de Crédito.** Empresa mexicana que proporciona información sobre la experiencia crediticia de personas físicas y morales. (30:26)

En Guatemala, cuando un cliente que desea obtener crédito se acerca a una empresa, normalmente el departamento de crédito da comienzo a un proceso de evaluación del crédito pidiéndole al solicitante que llene diferentes formularios en los cuales se solicita información financiera y crediticia junto con referencias de crédito. Trabajando con base en la solicitud de crédito, la empresa obtiene entonces información adicional del crédito de otras fuentes.

Si la empresa ya le ha concedido anteriormente crédito al solicitante, ya tiene su información histórica acerca de los patrones de pago del solicitante. Las fuentes principales de información crediticia es la brindada por los estados financieros, por las oficinas de referencias comerciales, las bolsas de información crediticia, la verificación bancaria y la consulta de otros proveedores.

- **Estados Financieros.** Pidiéndole al solicitante que suministre sus estados financieros de los últimos años, la empresa puede analizar la estabilidad financiera de éste, su liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento. Aunque en un Balance o un Estado de resultados no aparece información con respecto a las normas de pago pasadas, el conocimiento de la situación financiera de la empresa puede indicar la naturaleza de la administración financiera total.

La buena voluntad por parte de la empresa solicitante para suministrar estos estados puede ser un indicador de su situación financiera. Los estados financieros auditados son una necesidad en el análisis de crédito de solicitantes que deseen hacer compras importantes a crédito o que deseen que se les abran líneas de crédito.

- **Oficinas de Intercambio de Referencias.** Las empresas pueden obtener información de crédito por medio de los sistemas de intercambio de referencias, que es una red que cambian información crediticia con base en reciprocidad.

Accediendo a suministrar información crediticia a esta oficina de créditos acerca de sus clientes actuales, una empresa adquiere el derecho de solicitar información a la oficina de créditos relacionada con clientes en perspectiva.

Los informes que se obtienen por medio de estas relaciones de intercambio de información crediticia más que analíticos son acerca de casos definidos. Comúnmente se cobran honorarios por cada solicitud.

El objetivo general con respecto a la administración de cuentas por cobrar debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud, sino la alternativa costo-beneficio.

- **Bolsas Directas de Información Crediticia.** Otra manera de obtener información crediticia puede ser por intermedio de asociaciones locales, regionales o nacionales. Estas asociaciones se pueden organizar como parte de ciertas asociaciones industriales y comerciales. A menudo, una asociación industrial mantiene cierta información crediticia a disposición de todos sus miembros.

- **Verificación Bancaria.** Puede que sea posible que el banco de la empresa obtenga información crediticia del banco del solicitante. Sin embargo, el tipo de información que se obtiene probablemente es muy vago a menos que el solicitante ayude a la empresa, en su consecución. Normalmente se suministra un estimado del saldo en caja de la empresa.

- **Otros Proveedores.** Este consiste en obtener información de otros proveedores que vendan al solicitante del crédito y preguntarles cuáles son las normas de pago y sus relaciones inter-empresariales.

3.2.4 Términos y Condiciones del Crédito

Las condiciones del crédito especifican el periodo durante el cual se extiende el crédito, el descuento si existe por pago de contado o pago anticipado y el tipo de instrumento de crédito.

Debe tenerse mucho cuidado con los períodos estacionales o cíclicos. (30:27)

3.2.5 Periodo del Crédito

El otorgamiento de más días de crédito estimula las ventas, pero tiene un costo financiero al inmovilizar la inversión en cuentas por cobrar; aumentando los días de cartera y disminuyendo la rotación.

No se debe ser tan flexible, se debe analizar los efectos que producen para responder al cambio de la competencia y así mantener la participación en el mercado.

Factores a considerar: tamaño del cliente, tipo de producto, importe de la cuenta, costo de la administración, riesgo, etc. (30:28)

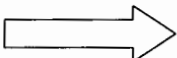
3.2.6 Descuentos en Efectivo

Incentivo que se ofrece a los clientes cuando pagan dentro de un período condicionado, es decir, “es la reducción en el precio de venta” sin dejar de mantener la calidad del producto, el cual comienza a contar a partir del inicio del período de crédito comercial.

Se utiliza como estrategia agresiva contra la competencia. El descuento debe tener como referencia el costo del dinero en el mercado.

El descuento se expresa: 4/ 10, neto 60 Descuentos en efectivo. (30:29)

4  Equivale al porcentaje del descuento.

10  Equivale a los días en que el descuento está disponible.

Neto 60  Equivale al tiempo normal del vencimiento del crédito.

Costo Financiero del Descuento

$$\frac{360}{D}$$

$$\text{Tasa Anual Efectiva} = \left[1 + \frac{\text{TD}}{100 - \text{TD}} \right] - 1 * 100$$

Dónde:

TD = Tasa de descuento expresado como valor absoluto. (4)

D = Periodo neto que resulta de restar al periodo de crédito normal menos el plazo en que se señala para la aplicación del descuento. (60-10)

360 = Número de días al año que se consideran dentro del Crédito Comercial.

Evaluación del Resultado

$$\frac{360}{60 - 10}$$

$$\text{Tasa Anual Efectiva} = \left[1 + \frac{4}{100 - 4} \right] - 1 * 100$$

$$\text{Tasa Anual Efectiva} = \left[1 + \frac{4}{96} \right] - 1 * 100$$

$$\text{Tasa Anual Efectiva} = \left[1 + 0.041666666 \right] - 1 * 100$$

$$\text{Tasa Anual Efectiva} = \left[1.041666667 \right] - 1 * 100$$

$$\text{Tasa Anual Efectiva} = 1.341674366 - 1 * 100$$

$$\text{Tasa Anual Efectiva} = 0.341674365 * 100 = \mathbf{34.17\%}$$

Esto equivale a otorgar un descuento por pronto pago a un costo financiero del 34.17% anual.

Si esto lo comparamos contra el costo financiero de un crédito bancario, sabremos si conviene o no otorgar el descuento.

Para el comprador astuto si no lo aprovecha, en realidad estará recibiendo un préstamo a una tasa anual de 34.17%, es decir, los 7 periodos sin descuento al año, durante los cuales podría ganar el 4%.

3.3 Cartera de Clientes

Desde el punto de vista del marketing, la Cartera de Clientes es un documento, que puede adoptar la forma más viable para la empresa que la confeccione, que contiene información relevante sobre los clientes actuales de la empresa y su comportamiento, para apoyar el proceso de diseño de estrategias y de toma de decisiones.

La forma más apropiada para el diseño de este documento es la de una base de datos, diseñada a partir de la información interna de la empresa, que debe ser gestionada por el subsistema de mercadotecnia de otros, como el financiero, y de la propia información que sea capaz de obtener el personal encargado de esta actividad en la empresa como resultado de investigaciones periódicas a sus clientes.

La Cartera de Clientes puede contener toda la información que se considere necesaria y que permita un conocimiento más profundo de los clientes y su comportamiento.

No debe constituir un problema sino ser la base para resolver problemas, es por ello que la información a incluir no debe significar altos costos para la empresa que la elabore y utilice.

“Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dichos documentos o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto”. (1:19)

“Conjunto de documentos emitidos a favor de la empresa que los tiene, los cuales son títulos de crédito que incorporan un derecho literal y autónomo cuyo ejercicio o transferencia es imposible independientemente del título; los cuales tienen la calidad de bienes muebles, tales como: letras de cambio, pagarés, cheques, obligaciones de las sociedades o debentures, certificados de depósito, bonos de prenda, cartas de porte, conocimientos de embarque, facturas cambiarias, cédulas hipotecarias, vales, bonos bancarios y certificados fiduciarios. Otros escritores sobre esta materia, indican que cartera de una empresa, es el lugar donde se guardan los documentos mercantiles”. (24:104)

La cartera de créditos constituye el conjunto de créditos concedidos por una empresa, que en contabilidad se identifican como cuentas por cobrar o clientes, en dicha cartera se lleva cuenta y razón de cada uno de los créditos concedidos.

Conjunto de documentos por medio de los cuales adhieren derechos al tenedor y obligaciones a quienes los otorgan (deudor) de hacer valor lo estipulado en los mismos, originados de transacciones comerciales las cuales pueden ser: otorgamiento de préstamos fiduciarios, prendarios e hipotecarios, financiamiento por compra de adhesivos, etc.

La Cartera de Cuentas por Cobrar:

- Permite saber quién nos debe, cuánto y su vencimiento.
- Conocer las cuentas por cobrar vencidas.

- Permite saber cuándo y cuánto nos deben en el corto, en el mediano y en el largo plazo.
- Maneja las cuentas por cobrar con clientes.
- Todo el manejo de la cartera se puede hacer por medio de operaciones especializadas para el manejo de cartera o por medio del movimiento contable.
- Permite manejar cuentas por cobrar basadas en cuotas, que se pueden programar manualmente o por medio de asistentes.
- Permite analizar el movimiento y estado de cuentas con los clientes.
- Mantiene la historia detallada de pagos de cada cliente.

3.3.1 Importancia de la Cartera de Clientes

Conformar la Cartera de Clientes puede constituir una poderosa arma para la dirección de la empresa, que garantizará un conocimiento más profundo de los clientes, sus necesidades, sus deseos, su comportamiento antes y después de la adquisición de los productos y/o servicios, los atributos que definen la decisión de compra y cualquier otro elemento relevante para la empresa que la conforma; permitiendo mantener una actitud estratégica en la dirección empresarial con la mirada puesta en el mercado y sus tendencias.

Permite además que la empresa pueda adecuar las variables controlables para garantizar una oferta que satisfaga plenamente a sus clientes, logrando así una personalización que conlleve a la fidelización de los clientes actuales y ganar nuevos.

De esta forma se pueden diseñar estrategias específicas para los diferentes clientes, ya que al tener un conocimiento más exacto de su comportamiento se facilitan labores como la comunicación y la negociación.

“La cartera es una de las variables más importantes que tiene una empresa para administrar su capital de trabajo. De la eficiencia como administre la cartera, el capital de trabajo y la liquidez de la empresa mejoran o empeoran”. (1:20)

“Las ventas al crédito implican que la empresa inmovilice una importante parte de sus recursos, pues está financiando con sus recursos a los clientes”. (1:20)

“La gestión de cartera debe ser una política de primer orden en la empresa. De la eficiencia con que se administre depende el aprovechamiento de los recursos de la empresa”. (1:20)

“La rotación de cartera debe ser más acelerada que la rotación de cuentas por pagar, o al menos igual. No se puede considerar que mientras a los clientes se les da créditos a 30 días, los proveedores sólo den crédito a 15 días; de suceder así, se estaría en una desventaja financiera puesto que mientras la empresa financia a sus clientes, debe pagar de contado o a muy corto plazo a sus proveedores”. (1:20)

“El hecho de tener recursos acumulados en cartera, implica que la empresa para poder operar o pagar a sus proveedores debe recurrir a financiación externa que trae consigo un alto costo financiero, razón por la cual la gestión de la cartera debe ser coherente con la gestión de las cuentas por cobrar, o la política de clientes debe ser más favorable o cuanto menos igual que la política de proveedores”. (1:20)

La cartera de créditos para la empresa dedicada a la venta de adhesivos, es importante ya que representa la fuente principal de sus ingresos. El objetivo que

se persigue con respecto a la administración de las cuentas por cobrar (cartera) debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud, también debe prestar atención a las alternativas costo - beneficio que se presentan en los diferentes campos de la administración de éstas. Estos campos comprenden la determinación de las políticas de crédito, el análisis de crédito, las condiciones de crédito y las políticas de cobro para lograr mantener los índices de morosidad en porcentajes reducidos.

En Guatemala los contribuyentes que opten por el régimen establecido en el Artículo 72 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, deberán determinar su renta imponible, deduciendo de su renta bruta, solo los costos y gastos necesarios para producir o conservar la fuente productora de las rentas gravadas, sumando los costos y gastos no deducibles y restando sus rentas exentas. Se consideran costos y gastos necesarios para producir o conservar la fuente productora de rentas gravadas:

Las deudas incobrables, siempre que se originen en operaciones del giro habitual del negocio y que se justifique tal calificación. Este extremo se prueba mediante la presentación de los requerimientos fehacientes de cobro hechos, o en su caso, de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente; todo ello antes de que opere la prescripción de la deuda o que la misma sea calificada de incobrable. En caso de que se recupere total o parcialmente una cuenta incobrable que hubiere sido deducida de la renta bruta, su importe debe incluirse como ingreso gravable en el período de imposición en que ocurra la recuperación. Los contribuyentes que no apliquen al sistema de deducción directa de las cuentas incobrables, antes indicado, podrán optar por deducir la provisión para la formación de una reserva de valuación, para imputar las cuentas incobrables que se registren en el período impositivo correspondiente. Dicha reserva no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar, al cierre de cada uno de los períodos anuales de imposición y siempre que dichos saldos se originen del giro habitual del negocio. Cuando la reserva exceda el total de los

saldos deudores indicados, el exceso deberá incluirse como renta bruta del período de imposición en que se produzca el mismo.

3.3.2 Administración de la Cartera de Clientes

La administración de la cartera de clientes forma parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de variables tales como políticas de crédito comercial concedido a clientes y estrategia de cobros. Generalmente en la empresa la inversión en cuentas por cobrar representa una inversión muy importante ya que representan aplicaciones de recursos que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo.

El administrador financiero debe hacer un profundo análisis sobre el impacto que tiene un cambio en las políticas de crédito y cobranza, sobre la rentabilidad, liquidez y riesgo de la empresa.

La flexibilización de las políticas de crédito (normas crediticias para aceptación de cuentas, términos de crédito: plazo, límites de crédito, descuentos otorgados, términos especiales) puede estimular la demanda, pero genera un costo por llevar cuentas por cobrar adicionales, y un mayor riesgo de pérdidas por cuentas incobrables.

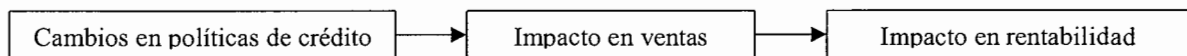
La posibilidad de flexibilizar las políticas de crédito encuentra sus límites fundamentalmente en tres variables:

- **El Mercado.** Dado que las organizaciones juegan en el mercado, las acciones de los competidores no pueden ser ignoradas; ya que van a tener

influencia en el impacto que tienen los cambios en la política de crédito sobre las ventas.

- **La Capacidad de Producción.** En la medida que la flexibilización estimula la demanda, esa demanda incremental tiene que poder ser satisfecha.
- **Los Flujos de Caja.** No podemos olvidar que va a haber una mayor demanda en inversión en capital de trabajo.

Con estos elementos básicos vamos a sensibilizar una extensión de los términos de crédito y evaluar entonces la conveniencia o no de realizar dichos cambios en función de la mayor o menor rentabilidad que estos generen a la empresa.



Para ello debemos conocer:

- La rentabilidad de las ventas adicionales.
- La demanda añadida de producto que surge del relajamiento de las normas de crédito.
- La mayor lentitud del período promedio de cobranza.
- El rendimiento requerido sobre la inversión.

Veamos un ejemplo:

El precio de venta del producto es de Q.10.- por unidad, de los cuales Q.8.- son costos variables. Dado que la empresa está trabajando por debajo de su capacidad total, no se va a incurrir en costos fijos adicionales en caso de un incremento de la demanda y las cuentas por cobrar.

Actualmente, las ventas a crédito anuales son de Q.2.4M., la empresa puede decidir liberar hasta 2 meses el período promedio de cobranza para los nuevos clientes. No se espera que los clientes actuales modifiquen sus hábitos de pago y continúen pagando en un mes.

Se espera que este relajamiento en las normas de crédito produzca un incremento en las ventas de un 25%, hasta llegar a los Q.3M anuales, lo cual representa 60.000 unidades adicionales.

El costo de oportunidad de soportar cuentas por cobrar adicionales es de 20% antes de impuestos.

Por lo tanto:

En primer lugar cuantificaremos la rentabilidad por las ventas nuevas, es decir la cantidad de unidades adicionales multiplicada por la Contribución Marginal (PV-CV). Esto es:

- Rentabilidad de ventas adicionales = $Q.2.- (CMg) \times 60.000.- \text{ unidades} = Q.120.000.-$

Luego debemos establecer cuál es la inversión adicional que deberá realizar la empresa por las cuentas por cobrar adicionales. Para ello primero debemos obtener el monto de cuentas por cobrar adicionales que deberá soportar. Esto es Q.600.000.- anuales de ventas adicionales, a 60 días significan Q.100.000.- de cuentas por cobrar adicionales ($600.000 \times 60 / 360$).

- Inversión en cuentas por cobrar adicionales = $Q.0.80 (CV) \times Q.100.000.- = Q.80.000.-$

Por último sabemos que el costo de oportunidad de esta inversión es de un 20%:

- Rendimiento requerido sobre Inventario Adicional = $Q.0.20 \times Q.80.000.- = Q.16.000.-$

Concluimos pues que sería conveniente flexibilizar los términos de crédito a 60 días para las ventas adicionales dado que la rentabilidad de las ventas adicionales es mayor que el rendimiento de la inversión por el costo de oportunidad.

Aunque obsérvese que aquí no hemos evaluado la posibilidad de flexibilizar también las ventas actuales. Veamos que sucede:

Supongamos que la empresa decide otorgar a 30 días adicionales para las ventas actuales de Q.2.4M. Por lo que las cuentas por cobrar pasan de Q.200.000.- actuales ($Q.2.4M * 30 / 360$) a Q.400.000.- ($Q.2.4M * 60 / 360$), es decir tendremos Q.200.000.- más en cuentas por cobrar.

Por otro lado suponemos en este caso que las ventas se incrementan Q.360.000.- (un 15%, y no un 25% cómo en el caso anterior). Es decir que tendremos nuevas cuentas a cobrar por Q.60.000.- en las cuales debemos invertir Q.48.000.- ($0.8 \times Q.60.000$).

Nuestro cuadro de análisis sería el siguiente:

1. Rentabilidad de ventas adicionales= $Q.2.-(CMg) \times 36.000.- \text{ unidades} = Q.72.000.-$
2. Cuentas por cobrar adicionales $= Q.360.000 * 30 / 360 = Q.60.000.-$
3. Inversión en cuentas por cobrar adicionales= $0.80.- * Q.60.000.- = Q.48.000.-$
4. Inversión adicional en cuentas por cobrar s/actuales= $Q.200.000.-$

5. Inversión adicional total en cuentas por cobrar=Q.48.000.- + Q.200.000.- = Q.248.000.-

6. Costo de inversión adicional=Q.248.000.- * 0.20 = Q.49.600.-

Vemos que en este caso también la rentabilidad de ventas adicionales compensa con exceso el costo de inversión adicional, lo cual justificaría flexibilizar los términos de las ventas actuales e incrementales de 30 a 60 días.

Pero aún nos falta incorporar otro elemento al análisis, y es el costo que tiene para la empresa un incumplimiento de pago como consecuencia del otorgamiento de una extensión en el plazo.

Supongamos entonces el siguiente cuadro de situación con tres posibles escenarios: Continuar con la política de créditos actual, proceder con la política A que consiste en flexibilizar los términos en 30 días para las ventas adicionales, o ejecutar la política B otorgando 90 días para las ventas adicionales.

	Política Actual	Política A	Política B
Ventas	Q.2.4M	Q.3M	Q.3.3M
Pérdidas por incumplimiento (Incrementales)	2%	10%	18%
Período promedio de cobranza (En ventas incrementales)	1 mes	2	3 meses

Haciendo un análisis incremental (Política A vs. Política Actual y Política B vs. Política A) tenemos:

Descripción	Política A	Política B
Ventas Adicionales	600.000	300.000
Rentabilidad de las Ventas Adicionales	120.000	60.000
Perdidas Adicionales por Incobrables	60.000	54.000
Cuentas por Cobrar Adicionales	100.000	75.000
Inversión en Cuentas por Cobrar Adicionales	80.000	60.000
Rendimiento Requerido Sobre Inversión	16.000	12.000
Perdidas por Cuentas Incobrables más Rendimiento Requerido	76.000	66.000
Incremento Total de Rentabilidad	44.000	-6.000

Se justifica entonces flexibilizar las cuentas por cobrar sólo 60 días (Política A), pero pasar a la política B resultaría en pérdidas de rentabilidad para la empresa.

Cómo mencionamos anteriormente, es importante también incluir en el análisis los costos que se generan por administrar estas cuentas por cobrar adicionales. Esto es, se requiere de esfuerzo para realizar el seguimiento de las cobranzas (personal, llamadas telefónicas, visitas a clientes, acciones legales, etc.) Dentro de ciertos límites, cuanto mayor sea el seguimiento en las cuentas por cobrar, menores las pérdidas por incobrables y más corto el período promedio de cobranza.

Veamos que puede suceder con un ejemplo donde a medida que aumentamos los gastos en cobranzas, disminuimos el período de cobranza y el % de incumplimiento:

Descripción	Programa Actual	Programa A	Programa B
Gastos Anuales por Cobranza	116.000	148.000	200.000
Periodo Promedio de Cobranza	2 Meses	1 y 1/2 Mes	1 Mes
Porcentaje de Incumplimiento	3%	2%	1%

Supongamos que las ventas se mantienen en Q.2.4M, por lo tanto:

Descripción	Programa Actual	Programa A	Programa B
Ventas Anuales	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Promedio de Cuentas por Cobrar	400.000	300.000	200.000
Reducción en las Cuentas por Cobrar		100.000	100.000
Rendimiento sobre la Reducción en Cuentas por Cobrar (20%)		20.000	20.000
Perdidas por Incobrables	72.000	48.000	24.000
Reducción en Incobrables		24.000	24.000
Gastos en Cobranzas Adicionales		32.000	52.000
Relación Costo-Beneficio		12.000	-8.000

3.3.3 Políticas de Cobro

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento.

La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro sino también de la política de créditos en la cual se basa su aprobación.

Si se supone que el nivel de cuentas malas atribuible a las políticas de crédito de la empresa es relativamente constante, puede esperarse un aumento en los gastos de cobro para reducir las cuentas de difícil cobro de la empresa.

El aumento en los gastos de cobro debe reducir la estimación de cuentas incobrables y el periodo medio de cobros, aumentando así las utilidades.

Los costos de esta estrategia puede incluir la pérdida de ventas además de mayores gastos de cobro si el nivel de la gestión de cobranza es demasiado intenso; en otras palabras, si la empresa apremia demasiado a sus clientes para que paguen sus cuentas, estos pueden molestarse y llevar sus negocios a otra parte, reduciendo así las ventas de la empresa.

La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros, si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un periodo razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

Normalmente se emplean varias modalidades de procedimientos de cobro.

A medida que una cuenta envejece más y más, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta. Los procedimientos básicos de cobro que se utilizan en el orden que normalmente se sigue en el proceso de cobro son:

- **Cartas.** Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente la empresa envía una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación.

Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta más perentoria. Las cartas de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.

- **Llamadas Telefónicas.** Si las cartas son inútiles, el gerente de créditos de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se pueden hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.

- **Utilización de Agencias de Cobros.** Una empresa puede entregar las cuentas incobrables a una agencia de cobros o a un abogado para que las haga efectivas. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos y puede ser posible recibir un porcentaje mucho menor del que espera.

- **Procedimiento Legal.** Este es el paso más estricto en el proceso de cobro, es una alternativa que utiliza la agencia de cobros.

El procedimiento legal no es solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados.

Existe un punto más allá del cual los gastos adicionales de cobro no ofrecen un rendimiento suficiente, la empresa debe tener en cuenta este punto.

El ciclo de la administración de las cuentas por cobrar, es de gran importancia para la empresa y para los responsables del área financiera y contable.

3.3.4 Vigilancia Sobre los SalDOS Pendientes de Cobro

La administración de la cobranza se realiza a través de un informe conocido como "Calendario de antigüedad de saldos", herramienta que permite mantener al día las cuentas por cobrar, pues pone al descubierto la situación de la cartera con toda claridad a una fecha determinada. (30:34)

3.3.4.1 Calendario de Antigüedad de SalDOS

CLIENTE	0 - 30	31 - 60	61 - 90	MAS DE 90	TOTAL
La Partida	13,000.00	5,000.00			18,000.00
La Prima	7,000.00		2,000.00		9,000.00
La Reserva		4,000.00	3,000.00		7,000.00
Sumas	20,000.00	9,000.00	5,000.00	0.00	34,000.00
Porcentaje	59%	26%	15%	0%	100%

Plazo Promedio de Cartera = PPCxC

$$\text{PPCxC} = .59 (15) + .26 (45) + .15 (75)$$

$$\text{PPCxC} = 47 \text{ Días}$$

3.3.4.2 Cuadrante del Riesgo Crediticio

Esta herramienta va en función de la calidad de la cobranza y la estrategia de recuperación que se debe de utilizar.

Riesgo	Alto	4	3 5,000.00 15%
	Bajo	1 20,000.00 59%	2 9,000.00 26%
		Flexible	Rígida

Cobranza

¿Cómo Funciona?

- **Cuadrante 1.** Riesgo bajo, cobranza flexible. Estrategias: Teléfono, fax, cartas de cobro, etc.
- **Cuadrante 2.** Riesgo bajo, cobranza rígida. Estrategias: Visitas personales, detener embarques, negar mercancía, cancelar crédito, etc.
- **Cuadrante 3.** Riesgo alto, cobranza rígida. Estrategias: Agencias de cobro, procedimientos judiciales, etc.
- **Cuadrante 4.** Riesgo alto, cobranza flexible. Estrategias: De “negociador”-plan de pagos, adjudicación, etc.

3.3.5 Control de Cuentas por Cobrar

Para que exista un control adecuado de cuentas por cobrar será necesario:

- Analizar la conveniencia de otorgar descuentos por pronto pago y/o ampliar términos y condiciones.
- Implementar el cobro de intereses moratorios.
- No descuidar la oportunidad de la facturación y entrega.
- Utilizar sistemas automatizados para administrar la cartera. (30:37)

Clasificación de Control en Cuentas por Cobrar

POR TIPO DE CLIENTE:

TIPO A
Clientes de Alta
Rentabilidad con buena
voluntad de pago.

TIPO B
Clientes Rentables con
buena voluntad de
pago.

TIPO C
Clientes no Rentables
con baja voluntad de
pago.

POR SU VIGENCIA:

VIGENTES

VENCIDAS

INCOBRABLES

POR ANTIGÜEDAD:

Partidas Abiertas a: (-)

- 30 días.
 - Entre 31 y 60 días.
 - Entre 61 y 90 días.
 - Mayores a 90 días.
- Riesgo (+)

CAPÍTULO IV
SISTEMATIZACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO DE UNA CARTERA DE
CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE
ADHESIVOS
(CASO PRÁCTICO)

El presente capítulo está integrado por el caso práctico donde se establecerá una sistematización, orientada a satisfacer las necesidades y requerimientos específicos de la empresa dedicada a la venta de adhesivos, en cuanto a los procedimientos administrativos para lograr una adecuada sistematización y control administrativo de la cartera de cuentas por cobrar y de sus operaciones.

Las partes que integran el caso práctico son las siguientes: Propuesta de servicios, aceptación de la propuesta de servicios, antecedentes de la empresa, evaluación del sistema actual de la empresa de adhesivos, informe a la Gerencia del área de Cuentas por Cobrar.

Por último se encuentra el manual de procedimientos de administración de cuentas por cobrar, el cual incluye: Índice, introducción, antecedentes históricos de la empresa, objetivo, alcance, responsabilidades, instructivo, terminología, organigrama y procedimientos administrativos con sus respectivos flujogramas.

Las etapas del trabajo para el diseño del manual de procedimientos se desarrollan de acuerdo a la siguiente planificación:

La primera etapa consiste en una visita preliminar para conocer las instalaciones, obtener antecedentes históricos, organización de la empresa, tener el primer acercamiento con el personal del área de Cuentas por Cobrar, con el objeto de planificar el trabajo de campo.

En la segunda etapa se recopilara información por medio de entrevistas, con los funcionarios y empleados involucrados en el área de Cuentas por Cobrar. Se acompañara a cada funcionario durante su jornada de trabajo para confirmar, ampliar la información y observar las deficiencias de cada proceso.

En la tercera etapa se procederá a analizar los procedimientos que ya existen en la empresa, para determinar si hay necesidad de eliminarlos, mejorarlos o cambiarlos.

Luego de analizar la información se diseñara el manual de procedimientos, en donde se presentaran las actividades de cada procedimiento, de forma narrativa y gráfica, adjuntando las formas utilizadas en cada proceso.

La última etapa consiste en la presentación del manual a la administración de la empresa para su aprobación e implementación.

4.1 Propuesta de Servicios

Guatemala 24 de agosto de 2011

Licenciado
Juan Carlos Coronado
Gerente General y Representante Legal
Acabados, Sociedad Anónima
Ciudad Guatemala

Respetable Licenciado:

Atentamente me dirijo a usted para saludarlo cordialmente y hacerle llegar mi cotización de honorarios para prestar servicios profesionales correspondientes a la Sistematización y Control Administrativo de la Cartera de Cuentas por Cobrar, de conformidad con nuestra platica sostenida el día 19 de agosto de 2011 en sus oficinas.

I. OBJETIVOS Y ALCANCE

En el entendido que todos los registros y la cartera de cuentas por cobrar se encuentra operada al día, así como los pagos efectuados por los clientes han sido operados oportunamente nuestros servicios inicialmente se enfocaran al análisis y evaluación de los procedimientos que se efectúan en el área de cuentas por cobrar, como el fin de descartar cualquier falta de control administrativo.

Se procederá a revisar y evaluar el control administrativo de la cartera de cuentas por cobrar de la empresa el cual básicamente debe de consistir en registrar las operaciones del área de cuentas por cobrar de acuerdo a los procedimientos establecidos, verificando que toda la documentación de soporte cumpla con los requisitos administrativos establecidos y estén debidamente justificados y

autorizados por los funcionarios de la empresa. Así como también los siguientes lineamientos:

- Realizar un análisis de los procedimientos que actualmente utiliza la empresa para el control, registro y custodia de las cuentas por cobrar. (Ver Página 115)
- Detectar las deficiencias determinadas respecto a la información recopilada. (Ver Página 119)
- Implementar los procedimientos adecuados para la captación de información a procesar de los diferentes procesos del área de cuentas por cobrar. (Ver Página 122)

Así como evaluar las funciones del personal del área de cuentas por cobrar utilizando cuestionarios, narrativas del procedimiento que actualmente utiliza la empresa para el control y registro de la cartera de cuentas por cobrar.

II. INFORMES

Les será presentado un Informe de la Situación Actual (Ver Página 120) y un Diseño del Manual de Procedimientos de Administración de Cuentas por Cobrar. (Ver Página 122)

III. COMPROMISOS DE LA EMPRESA

Proveerme de toda información y documentación necesaria, debidamente ordenada para su evaluación y controles implementados o existentes.

Proveerme en sus oficinas de mobiliario y equipo que necesite, para efectuar eficientemente mi trabajo, así como suministros.

Asumir las responsabilidades generadas por la naturaleza de la empresa tanto en mantenimiento de controles internos adecuados, la selección y aplicación de manuales administrativos oportunamente.

IV. HONORARIOS

Mis honorarios se basan en el grado de responsabilidad, experiencia requerida y tiempo necesario para la realización del trabajo e incluyen todas las gestiones necesarias para obtener los resultados de la empresa. Así como las citas o visitas de trabajo concertadas con los personeros, atención e información del avance de las gestiones a mí encomendadas, y en general un soporte de administración y finanzas de la empresa.

Los honorarios por los servicios antes descritos los he estimado en Cincuenta mil Quetzales Exactos (Q. 50,000.00), incluyendo el IVA, los cuales cubren los servicios de revisión de procedimientos, para el área de Cuentas por Cobrar de la empresa antes mencionada.

Quedo a sus respetables órdenes para aclarar cualquier duda al respecto y de antemano agradezco la atención que se sirvan dar a mi propuesta de servicios.

Será un verdadero gusto y honor poder servirlos y tenerlos formando parte del círculo de mis clientes satisfechos.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M.E.B.', is enclosed within a circular stamp. The stamp contains some faint, illegible markings, possibly a professional registration number or a date.

Lic. María Eugenia Búcaro
Contador Público y Auditor

c.c. archivo.

4.2 Aceptación de la Propuesta de Servicios

ACABADOS, S.A.

13 Ave. 15-42 Zona 7 Col. San Ignacio
Mixco, Guatemala, C.A. C.P. 01057

Guatemala 29 de agosto de 2011

María Eugenia Búcaro Pérez
Contador Público y Auditor

Por medio de la presente, confirmamos nuestra aceptación de la propuesta de servicios que nos envió, ya que consideramos necesario efectuar el análisis de nuestros procedimientos efectuados en el Área de Cuentas por Cobrar.

Usted contará con la colaboración de todo nuestro personal, para proporcionarle los registros, documentación y cualquier otra información que se requiera para la presentación de la información solicitada.

Estamos de acuerdo con el enfoque técnico que usted utilizara y con sus honorarios, por lo que podrá iniciar sus actividades a la mayor brevedad posible.

Atentamente,



Juan Carlos Coronado Vásquez
Gerente General y Representante Legal

4.3 Antecedentes de la Empresa

La empresa Acabados, Sociedad Anónima, se constituyó en el año 2000; de acuerdo con las Leyes establecidas en la República de Guatemala, su objetivo principal lo constituye; la fabricación y comercialización de adhesivos y revestimientos para la Industria de la Construcción en toda Centro América y el Caribe.

Es una empresa líder en la elaboración de productos para la instalación de pisos, azulejos y recubrimientos; que ofrece soluciones prácticas e innovadoras para las cambiantes necesidades de la industria de la construcción en Guatemala. Durante más de 10 años se han desarrollado nuevas líneas de productos para las constantes demandas de la industria de la construcción.

Es una empresa ampliamente reconocida en el sector de la construcción, por la imagen de sus marcas, la calidad de sus productos y su filosofía de servicio; que desde hace más de 10 años se ha dedicado a perfeccionar cuidadosamente sus formulaciones, convirtiéndose en el estándar contra el cual sus competidores se comparan.

Su filosofía consiste en trabajar con un enfoque que ofrezca productos y servicios que satisfagan siempre las expectativas del cliente y maximicen su valor.

Cuenta con una amplia red de distribuidores a nivel nacional y con una franca aceptación de sus productos en el extranjero.

4.4 Evaluación del Sistema Actual

Para poder elaborar y diseñar una sistematización y control administrativo de una cartera de cuentas por cobrar, acorde a las necesidades de una empresa de venta de adhesivos; es necesario tomar como base una idea general del sistema actual, por lo cual se efectuó un análisis, a través de la descripción de los procedimientos aplicados actualmente en el área de cuentas por cobrar; lo cual, es útil para poder definir correctamente las necesidades más comunes de control interno e información que requiere la Administración.

Para efectos de presentación del presente documento, se utiliza un nombre comercial ficticio, diferente al nombre de la Empresa objeto de análisis. Dicho nombre ficticio, será utilizado en el diseño de todos los documentos sugeridos.

A continuación se detalla el monto de Cuentas por Cobrar al 31 de diciembre de 2,010:

ACABADOS, S.A.

BALANCE DE CUENTAS AUXILIARES

SALDO AL:	<u>31 DE DICIEMBRE DE 2,010</u>
NOMBRE DE LA CUENTA:	<u>CUENTAS POR COBRAR</u>
UNIDAD OPERATIVA:	<u>BALANCE GENERAL</u>

FECHA	CONCEPTO	SALDOS
31-12-10	Clientes	11,182,557.59
31-12-10	Reserva Para Cuentas Incobrables	(434,857.88)
	ULTIMA LÍNEA	
	SALDO SEGÚN REGISTROS CONTABLES	10,747,699.71

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa objeto de estudio para efectos de análisis de las Cuentas por Cobrar.

Actualmente el rubro de cuentas por cobrar representa el 27% del total de activos de la empresa:

<u>Cuentas por Cobrar</u>	=	<u>Q.10,747,699.71</u>	*	100	=	27%
Total de Activo		Q.39,374,984.00				

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa objeto de estudio para efectos de análisis de las Cuentas por Cobrar.

El Saldo de Cuentas por Cobrar se ha recuperado 6 veces durante el ejercicio:

Rotación de Cuentas por Cobrar:

<u>Ventas al Crédito (Neto)</u>	=	<u>Q.59,953,314.26</u>	=	6 Veces
Cuentas por Cobrar (Neto)		Q.10,747,699.71		

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa objeto de estudio para efectos de análisis de las Cuentas por Cobrar.

El tiempo real que la Empresa otorga crédito a sus clientes es de 65 días, esto quiere decir que al año hace efectivas sus Cuentas por Cobrar aproximadamente 6 veces al año.

Plazo Medio de Cobranza:

$$\frac{\text{Días del Año}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}} = \frac{365}{5.5782} = 65 \text{ Días}$$

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa objeto de estudio para efectos de análisis de las Cuentas por Cobrar.

A continuación se presenta la planeación del trabajo que se realizara para evaluar los procedimientos del Área de Cuentas por Cobrar:

4.4.1 Planeación para la Evaluación de Procedimientos en el Área de Cuentas por Cobrar

ACABADOS, S.A.
 PLANEACIÓN EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS
 ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR

P/T	B2 1/4	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	01/09/2011
REVISO	C.M.G.	14/09/2011

Departamento: Cuentas por Cobrar
Área: Cartera
Trabajo a Realizar: Evaluación de Procesos
Periodo: Enero a Diciembre 2010

No.	Descripción
1.	<p>Definición</p> <p>Para operar en forma productiva la empresa dedicada a la venta de adhesivos Acabados, S.A., debe controlar eficientemente todas sus actividades, a través de una adecuada sistematización en cada una de sus áreas, entre las cuales se encuentra el Área de Cuentas por Cobrar. Dicha área juega un papel importante en el proceso productivo de la empresa, por lo cual es necesario establecer el grado de eficiencia en los procedimientos y la correcta segregación de funciones en cada uno de sus puestos.</p>
2.	<p>Objetivos</p> <p>a) Determinar la eficiencia y eficacia de los procedimientos que se utilizan actualmente en el Departamento de Cuentas por Cobrar.</p> <p>b) Comprobar si los empleados conocen todos los procedimientos necesarios, para cumplir con las funciones que les son asignadas.</p> <p>c) Verificar si existe una adecuada segregación de funciones.</p>

ACABADOS, S.A.
 PLANEACIÓN EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS
 ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR

P/T	B2 2/4	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	01/09/2011
REVISO	C.M.G.	14/09/2011

No.	Descripción	Fecha	Ref. PT	Página
3.	Procedimientos			
	a) Visitar el Área de Cuentas por Cobrar, para observar y analizar los procedimientos que realizan cada uno de los empleados.	05/09/11	B4 1/3	101
	b) Verificar si existe un manual de procedimientos para el departamento.	06/09/11	B6	104
	c) Analizar el manual de procedimientos, si lo hubiere.	08/09/11	B6	104
	d) Realizar entrevista a los empleados, para analizar las actividades que se realizan en el departamento.	10/09/11	B6 1/9	105-114
	e) Revisar formas y documentos que se utilizan para respaldar los movimientos de cuentas por cobrar.	11/09/11	B6	104

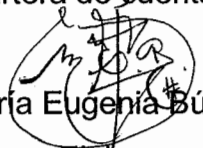
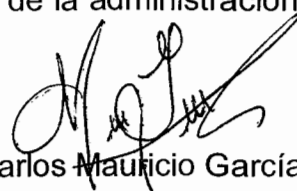
ACABADOS, S.A.
 PLANEACIÓN EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS
 ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR

P/T	B2 3/4	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	01/09/2011
REVISO	C.M.G.	14/09/2011

No.	Descripción																																																																				
3.	<p>Actividades Generales</p> <p>a) Recopilar información por medio de cuestionarios, narrativas del procedimiento que actualmente utiliza la empresa para el control y registro de la cartera de cuentas por cobrar.</p>																																																																				
4.	<p>Recursos Necesarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humanos. Personal del departamento de cuentas por cobrar, departamento de facturación, departamento de ventas, departamento de contabilidad. <p style="text-align: center;">Cronograma Semanal</p> <p>Fecha de Inicio: 1/09/11 Fecha de Finalización: 30/09/11</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="text-align: center;">No.</th> <th rowspan="2" style="text-align: center;">Actividades</th> <th colspan="4" style="text-align: center;">Septiembre</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">2</th> <th style="text-align: center;">3</th> <th style="text-align: center;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Planeación para la Evaluación de Procesos</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Narrativa de Procesos de Gestión</td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Cuestionarios de Control Interno</td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Evaluación de Cumplimiento de los Procesos</td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Conclusiones del Examen Realizado</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td>Informe a la Gerencia</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">7</td> <td>Propuesta del Manual de Procedimientos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Costo de Recurso Humano</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">No.</th> <th style="text-align: center;">Recurso Humano</th> <th style="text-align: center;">Horas Laboradas</th> <th style="text-align: center;">Monto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Contador Público y Auditor</td> <td style="text-align: center;">150 Horas</td> <td style="text-align: right;">Q.26,400.00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Socio Supervisor</td> <td style="text-align: center;">10 Horas</td> <td style="text-align: right;">Q. 5,000.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">160 Horas</td> <td style="text-align: right;">Q.31,400.00</td> </tr> </tbody> </table>	No.	Actividades	Septiembre				1	2	3	4	1	Planeación para la Evaluación de Procesos					2	Narrativa de Procesos de Gestión					3	Cuestionarios de Control Interno					4	Evaluación de Cumplimiento de los Procesos					5	Conclusiones del Examen Realizado					6	Informe a la Gerencia					7	Propuesta del Manual de Procedimientos					No.	Recurso Humano	Horas Laboradas	Monto	1	Contador Público y Auditor	150 Horas	Q.26,400.00	2	Socio Supervisor	10 Horas	Q. 5,000.00		Total	160 Horas	Q.31,400.00
No.	Actividades			Septiembre																																																																	
		1	2	3	4																																																																
1	Planeación para la Evaluación de Procesos																																																																				
2	Narrativa de Procesos de Gestión																																																																				
3	Cuestionarios de Control Interno																																																																				
4	Evaluación de Cumplimiento de los Procesos																																																																				
5	Conclusiones del Examen Realizado																																																																				
6	Informe a la Gerencia																																																																				
7	Propuesta del Manual de Procedimientos																																																																				
No.	Recurso Humano	Horas Laboradas	Monto																																																																		
1	Contador Público y Auditor	150 Horas	Q.26,400.00																																																																		
2	Socio Supervisor	10 Horas	Q. 5,000.00																																																																		
	Total	160 Horas	Q.31,400.00																																																																		

ACABADOS, S.A.
 PLANEACIÓN EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS
 ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR

P/T	B2 4/4	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	01/09/2011
REVISO	C.M.G.	14/09/2011

No.	Descripción																														
	<ul style="list-style-type: none"> Materiales. Equipo de computación, hojas de papel bond, lapiceros, calculadora. <p style="text-align: center;">Descripción de Costos</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Material</th> <th>Costo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Equipo de Computación</td> <td>Q.300.00</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Hojas de Papel Bond</td> <td>Q. 50.00</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Lapiceros</td> <td>Q. 15.00</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Calculadora</td> <td>Q.300.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">Q.665.00</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> Financieros. Viáticos. <p style="text-align: center;">Programa de Viáticos</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Descripción</th> <th>Costo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Alimentos</td> <td>Q. 900.00</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Combustible</td> <td>Q.1,500.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">Q.2,400.00</td> </tr> </tbody> </table> <p>Tiempo Estimado</p> <p>5. En 30 días se concluirá el proceso de la evaluación de la administración de la cartera de cuentas por cobrar.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="text-align: center;">  María Eugenia Búcaro Elabora Contador Público y Auditor </div> <div style="text-align: center;">  Carlos Mauricio García Aprobó Socio Supervisor </div> </div> <p>Fecha: Guatemala Septiembre de 2,011</p>	No.	Material	Costo	1	Equipo de Computación	Q.300.00	2	Hojas de Papel Bond	Q. 50.00	3	Lapiceros	Q. 15.00	4	Calculadora	Q.300.00		Total	Q.665.00	No.	Descripción	Costo	1	Alimentos	Q. 900.00	2	Combustible	Q.1,500.00		Total	Q.2,400.00
No.	Material	Costo																													
1	Equipo de Computación	Q.300.00																													
2	Hojas de Papel Bond	Q. 50.00																													
3	Lapiceros	Q. 15.00																													
4	Calculadora	Q.300.00																													
	Total	Q.665.00																													
No.	Descripción	Costo																													
1	Alimentos	Q. 900.00																													
2	Combustible	Q.1,500.00																													
	Total	Q.2,400.00																													

4.4.2 Descripción de la situación actual en el Área de Cuentas por Cobrar

ACABADOS, S.A.
 NARRATIVA DE PROCESOS DE GESTIÓN
 ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR

P/T	B4 1/3	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	12/09/2011
REVISO	C.M.G.	14/09/2011

No.	Descripción
	<p>En las observaciones y entrevistas realizadas al personal, se estableció que realizan los siguientes procedimientos, los cuales no han sido definidos ni plasmados de forma escrita. (Ver Página 122)</p>
1.	<p>Procedimiento de Aceptación de Prospecto de Cliente</p> <p>a) El encargado de facturación llena la solicitud de crédito y solicita al prospecto de cliente su información, una vez completa o no la información del prospecto; la entrega al jefe de créditos y cobranza para solicitar la autorización.</p> <p>b) El jefe de créditos y cobranza recibe del encargado de facturación la información sin hacer las pruebas e investigaciones que sean necesarias para su autorización</p> <p>c) El jefe de créditos y cobranza no presenta los resultados de la investigación y análisis del cliente, a la Gerencia para su autorización.</p>
2.	<p>Procedimiento Alta de Clientes Nuevos</p> <p>a) Sin autorización de la Gerencia el Gestor de Cobros da de alta al cliente nuevo, asignándole un número de cliente para iniciar operaciones.</p>

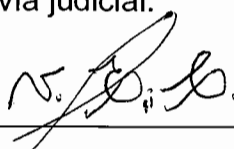

ACABADOS, S.A.
 PROCEDIMIENTOS
 ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR

P/T	B4 2/3	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	12/09/2011
REVISO	C.M.G.	14/09/2011

No.	Descripción
3.	<p>Procedimiento Distribución y Revisión de Facturas</p> <p>a) El encargado de facturación separa la factura con sus copias de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La original y la rosa para ser entregadas a créditos y cobranza con su respectivo reporte. • La azul para el consecutivo fiscal. • La verde para el consecutivo de producción.
4.	<p>Procedimiento Programación de Facturas en base a fechas para Revisión y Pago</p> <p>a) El jefe de créditos y cobranza separa las facturas de acuerdo a la fecha de revisión y cobranza, entrega al gestor de cobranza las facturas para que sean entregadas a los clientes.</p>
5.	<p>Procedimiento Cancelación de Facturas con Nota de Crédito</p> <p>a) El encargado de facturación envía al Jefe de Cuentas por Cobrar la solicitud de la emisión de la Nota de Crédito.</p> <p>b) El gestor de cobros emite las notas de crédito de los clientes.</p>

ACABADOS, S.A.
 PROCEDIMIENTOS
 ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR

P/T	B4 3/3	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	12/09/2011
REVISO	C.M.G.	14/09/2011

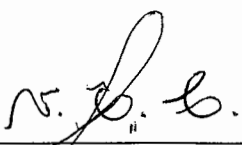
No.	Descripción
6.	<p>Procedimiento Ingreso y Aplicación de Pagos sobre la Base de los Depósitos</p> <p>a) El gestor de cobros opera los depósitos y actualiza el reporte de antigüedad de saldos.</p> <p>b) El jefe de créditos y cobranza revisa el reporte de antigüedad de saldos en el cual verifica el comportamiento de la cartera, así como la correcta aplicación de pagos a las facturas que correspondan.</p>
7.	<p>Procedimiento Conciliación entre Cartera y Contabilidad</p> <p>a) El jefe de créditos y cobranza realiza mensualmente la conciliación de la cartera de cuentas por cobrar y se la envía al contador general.</p>
8.	<p>Procedimiento Medición Mensual de la Eficiencia en Cobranza</p> <p>a) Mensualmente el jefe de créditos y cobranza elabora el reporte de eficiencia en cobranza.</p>
9.	<p>Procedimiento Manejo de Cuentas en Cobro Judicial</p> <p>a) El jefe de créditos y cobranza debe trasladar los expedientes de los clientes que el considere que deben pasar a cobro judicial al Gerente para que el autorice al abogado para que inicie un proceso legal por la vía judicial.</p>
F. 	F. 
Valentín Estrada Coronado Jefe de Cuentas por Cobrar	María Eugenia Búcaro Contador Público y Auditor

4.4.3 Cuestionarios de Control Interno

ACABADOS, S.A.
 CUESTIONARIO
 CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR
 PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE 2,010

P/T	B6	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	12/09/2011
REVISO	C.M.G.	14/09/2011

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	NO APLICA
	GENERAL			
1)	¿Cuentan con Manuales de Procedimientos para el control y registro del Área de Cuentas por Cobrar?		X	
2)	¿Cuentan con modelos de formatos para el control de la Cartera de Cuentas por Cobrar?		X	
3)	¿Cuentan con Controles establecidos para el manejo y control del Área de Cuentas por Cobrar?		X	
	ESPECIFICO			
1)	¿Se imprimen balances de antigüedad de saldos y recuperación de saldos que ya se encuentran vencidos?		X	
2)	¿Realizan investigaciones periódicas de saldos que se encuentran sobregirados?		X	
3)	¿Existe segregación de funciones en las operaciones que realiza la empresa?		X	
4)	¿Existe autorización especial para la cancelación de un cliente a través de cuentas incobrables?		X	
5)	¿Cuenta la empresa con límites de crédito para los Clientes?		X	
6)	¿El área de cuentas por cobrar reporta sus Operaciones a contabilidad?		X	

F. 

Valentín Estrada Coronado
 Jefe de Cuentas por Cobrar

F. _____

María Eugenia Búcaro
 Contador Público y Auditor

ACABADOS, S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR
PROCESO DE ACEPTACIÓN DE PROSPECTO DE CLIENTE

P/T	B6-1	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	12/09/2011
REVISO	C.M.G.	14/09/2011

a) Personal Entrevistado:

- Jefe de Cuentas por Cobrar. Valentín Estrada.

b) Cuestionario:

1. ¿El encargado de facturación llena la solicitud de crédito y solicita al prospecto de cliente la información respectiva?

Solo llena la solicitud de crédito sin solicitarle la información al cliente.

2. ¿La Solicitud de Crédito de una Persona Jurídica contiene su documentación mínima?

No.

3. ¿La Solicitud de Crédito de una Persona Individual contiene su documentación mínima?

No.

4. ¿Se realiza una investigación y análisis del cliente?

No.

5. ¿Se elabora un expediente del Cliente con la documentación requerida y los resultados de la investigación y análisis realizado?


No.

6. ¿Se calcula el límite de crédito tomando en cuenta las características del cliente, solvencia, investigación crediticia y el no estar incluido en la lista de clientes morosos?

No.

7. ¿Se solicita autorización al Gerente General para dar de alta un cliente?

Si se solicita.

F. 

Valentín Estrada Coronado
Jefe de Cuentas por Cobrar

F. 

María Eugenia Búcaro
Contador Público y Auditor

ACABADOS, S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR
PROCESO ALTA DE CLIENTES NUEVOS

P/T	B6-2	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	12/09/2011
REVISO	C.M.G.	14/09/2011

a) Personal Entrevistado:

- Jefe de Cuentas por Cobrar. Valentín Estrada.

b) Cuestionario:

1. ¿Una vez autorizado el crédito quien debe dar de alta el cliente nuevo?

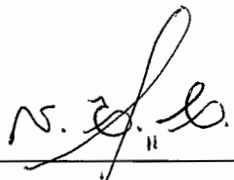
El Jefe de Cuentas por Cobrar, pero lo da de alta el gestor de cobros.


2. ¿Quién debe realizar la autorización de los pedidos en los que el código de cliente se encuentre bloqueado?

El Jefe de Cuentas por Cobrar, pero la realiza el encargado de facturación.

3. ¿Quién es la única persona que tendrá acceso a modificar la lista de precios con la autorización del Gerente General?

El Jefe de Cuentas por Cobrar.

F. 
Valentín Estrada Coronado
Jefe de Cuentas por Cobrar

F. 
María Eugenia Búcaro
Contador Público y Auditor

ACABADOS, S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR
PROCESO DE DISTRIBUCIÓN Y REVISIÓN DE FACTURAS

P/T	B6-3	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	12/09/2011
REVISO	C.M.G.	14/09/2011

a) Personal Entrevistado:

- Jefe de Cuentas por Cobrar. Valentín Estrada.

b) Cuestionario:

1. ¿El encargado de facturación entrega diariamente al Jefe de Cuentas por Cobrar, el reporte de las facturas del día anterior?

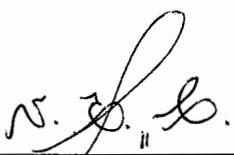
No se lo entrega.

2. ¿Quién verifica que todas las facturas consignadas en el reporte diario de facturación estén impresas y cuenten con el IVA correspondiente debidamente desglosado?

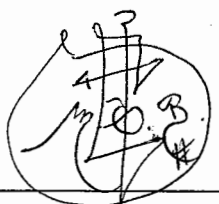
El Jefe de Cuentas por Cobrar.

3. ¿Cuáles son las Copias de las facturas que el encargado de facturación deberá anexar individualmente a la orden de compra del cliente o pedido que corresponda, para después ser entregadas al Jefe de Cuentas por Cobrar?

La copia de la factura original y él envió original que es la copia rosa.

F. 

Valentín Estrada Coronado
Jefe de Cuentas por Cobrar

F. 

María Eugenia Búcaro
Contador Público y Auditor

ACABADOS, S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR
PROCESO DE PROGRAMACIÓN DE FACTURAS EN BASE A
FECHAS PARA REVISIÓN Y PAGO

P/T	B6-4	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	12/09/2011
REVISO	C.M.G.	14/09/2011

a) Personal Entrevistado:

- Gestor de Cobros. Luz García

b) Cuestionario:

1. ¿El Jefe de Cuentas por Cobrar entrega las facturas al Gestor de Cobros y/o Asesor Comercial para que sean enviadas a los clientes para su respectiva revisión y cobro?

SI.

2. ¿Se envían estados de cuenta detallados a los clientes en el momento de enviarles las facturas para su respectiva revisión y cobro?

NO.



F. _____

Luz del Carmen García
 Gestor de Cobros



F. _____

María Eugenia Búcaro
 Contador Público y Auditor

ACABADOS, S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR
PROCESO DE CANCELACIÓN DE FACTURAS CON
NOTAS DE CRÉDITO

P/T	B6-5	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	12/09/2011
REVISO	C.M.G.	14/09/2011

a) Personal Entrevistado:

- Gestor de Cobros. Luz García

b) Cuestionario:

1) ¿Quién solicita las notas de crédito al Jefe de Cuentas por Cobrar?

El encargado de Facturación pero no lo hace.

2) ¿Las solicitudes de Notas de Crédito de facturas correspondientes a meses anteriores cuentan con el Visto Bueno del Gerente General, mediante correo electrónico, indicando los motivos de la solicitud?

No.

3) ¿Cuáles son los motivos por los cuales se podrá emitir una Nota de Crédito?

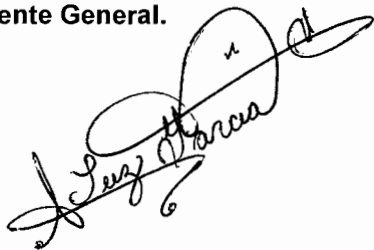
Descuento por Pronto Pago, Descuento por Diferencia en Precio, Ayuda en Flete, Muestras, Descuento por Volumen, Donativos, Reclamos, Publicidad, Cuentas Incobrables, Devolución de Producto.

4) ¿Quién es el responsable directo de autorizar todas y cada una de las Notas de Crédito?

El Jefe de Cuentas por Cobrar.

5) ¿En los casos en que se trate de un descuento fuera de lo común, quien deberá autorizar las Notas de Crédito?

El Gerente General.



F. _____

Luz del Carmen García

Gestor de Cobros



F. _____

María Eugenia Búcaro

Contador Público y Auditor

ACABADOS, S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR
PROCESO DE INGRESO Y APLICACIÓN DE PAGOS
SOBRE LA BASE DE LOS DEPÓSITOS

P/T	B6-6 1/2	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	12/09/2011
REVISO	C.M.G.	14/09/2011

a) Personal Entrevistado:

- Gestor de Cobros. Luz García

b) Cuestionario:

- 1) ¿El encargado de tesorería envía diariamente los estados de cuenta bancarios con sus respectivas boletas de depósito al Jefe de Cuentas por Cobrar para que identifique los depósitos de los clientes?
No.
- 2) ¿Cuál es el procedimiento a seguir en caso de no poder identificar algún depósito bancario?
El Jefe de Cuentas por Cobrar deberá esperar a tener información por fax o vía telefónica del cliente a quien corresponda el depósito.
- 3) ¿A quién le traslada el Jefe de Cuentas por Cobrar las boletas de los depósitos bancarios realizados por los clientes para que estos sean operados?
Al gestor de cobro.
- 4) ¿Los depósitos que no se identifican para el cierre mensual, aparecen en conciliación bancaria; y dicha conciliación se depura lo antes posible para evitar que se queden movimientos para el siguiente cierre mensual?
No.
- 5) ¿La conciliación bancaria se depura lo antes posible para evitar que se queden movimientos para el siguiente cierre mensual?
No.
- 6) ¿El gestor de cobro imprime el reporte referente a la antigüedad de saldos?
No.

ACABADOS, S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR
PROCESO DE INGRESO Y APLICACIÓN DE PAGOS
SOBRE LA BASE DE LOS DEPÓSITOS

P/T	B6-6 2/2	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	12/09/2011
REVISO	C.M.G.	14/09/2011

7) ¿Se verifica el comportamiento de la cartera, así como la correcta aplicación de pagos a las facturas que correspondan?

No.

8) ¿Antes de reportar cierre mensual de cartera se realizan las conciliaciones bancarias?

No.

9) ¿Se cuenta con un reporte de eficiencia de cartera?

NO.

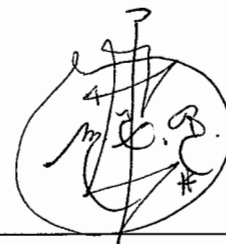
10) ¿Qué sucede con los depósitos de clientes que no tengamos identificados, es decir; que desconozcamos el nombre del cliente y a su vez, la factura a la cual se le debe aplicar el pago?

El Gestor de Cobro lo deja en tránsito, hasta identificar el nombre del cliente y la o las facturas a las que pertenecen, para aplicar el pago.



F. _____

Luz del Carmen García
Gestor de Cobros



F. _____

María Eugenia Búcaro
Contador Público y Auditor

ACABADOS, S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR
PROCESO DE CONCILIACIÓN ENTRE CARTERA Y
CONTABILIDAD

P/T	B6-7	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	12/09/2011
REVISO	C.M.G.	30/09/2011

a) Personal Entrevistado:

- Jefe de Cuentas por Cobrar. Valentín Estrada.

b) Cuestionario:

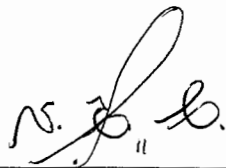
1) ¿El Jefe de Cuentas por Cobrar realiza mensualmente la conciliación con cartera, existiendo esta evidencia con firma y fecha y un resumen de las diferencias, si así corresponden?

No.

2) ¿El Contador General concilia el total de facturas emitidas en el mes, contra los cargos a contabilidad por dicho concepto, dejando evidencia de firma y fecha?

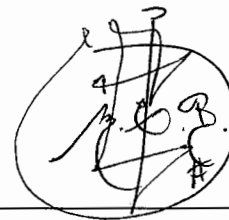
No.

F.



Valentín Estrada Coronado
Jefe de Cuentas por Cobrar

F.



María Eugenia Búcaro
Contador Público y Auditor

ACABADOS, S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR
PROCESO DE MEDICIÓN MENSUAL DE LA EFICIENCIA
EN CUENTAS POR COBRAR

P/T	B6-8	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	12/09/2011
REVISO	C.M.G.	30/09/2011

a) **Personal Entrevistado:**

- Jefe de Cuentas por Cobrar. Valentín Estrada.

b) **Cuestionario:**

- 1) ¿Elabora el Jefe de Cuentas por Cobrar mensualmente el reporte de eficiencia en cobranza?
No.
- 2) ¿Cuáles son los datos que debe contener un reporte de eficiencia en cobranza?
Mes, Total de ventas del mes, Total de la cartera del mes anterior, Total cobrable, Total cobrado en el mes, Eficiencia.
- 3) ¿Cómo se obtiene el Total Cobrable?
De la diferencia que resulta de restar al saldo total de cartera, las facturas que vencen en el mes posterior.
- 4) ¿Cómo se obtiene la Eficiencia?
Del resultado de dividir el total cobrado en el mes entre el total cobrable multiplicado por 100.

F. _____

Valentín Estrada Coronado
Jefe de Cuentas por Cobrar

F. _____

María Eugenia Búcaro
Contador Público y Auditor

ACABADOS, S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR
PROCESO DE MANEJO DE CUENTAS POR COBRAR
EN COBRO JUDICIAL

P/T	B6-9	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	12/09/2011
REVISO	C.M.G.	30/09/2011

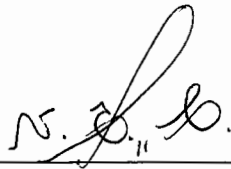
a) Personal Entrevistado:

- Jefe de Cuentas por Cobrar. Valentín Estrada

b) Cuestionario:

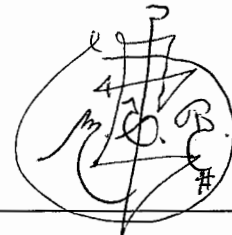
- 1) ¿Mantiene el Jefe de Cuentas por Cobrar un historial de las cuentas en Cobro Judicial?
No.
- 2) ¿Se le da seguimiento a la recuperación de las cuentas en Cobro Judicial con el soporte de carta de abogado actualizado mensualmente y se notifica al Gerente General?
No.

F.



Valentín Estrada Coronado
Jefe de Cuentas por Cobrar

F.



María Eugenia Búcaro
Contador Público y Auditor

4.4.4 Evaluación De Cumplimiento De Los Procedimientos En El Área De Cuentas Por Cobrar

ACABADOS, S.A.
EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO
PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR

P/T	B8 1/3	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	12/09/2011
REVISO	C.M.G.	30/09/2011

NO	INFORMACIÓN GENERAL	REVISIÓN	Ref	Pag.	RESULTADO
1.	PROCESO DE ACEPTACIÓN DE PROSPECTO DE CLIENTE				
	Solicitud de Crédito debidamente llena con documentación mínima del cliente adjunta.	Se constató que la solicitud de crédito del cliente tuviera adjunta la documentación mínima: a) Escritura de Constitución b) Patente de Sociedad c) Patente de Empresa d) R.T.U: de Empresa e) Representación Legal f) R.T.U. Representante Legal g) Estados de Cuenta Bancarios.	B6 1	105	NEGATIVO
	Investigación y Análisis del Cliente	Se verifico la existencia de la investigación y análisis del cliente.	B6 1	105	NEGATIVO
	Expediente del Cliente	Se indago si contaban con expedientes de clientes con la documentación requerida y los resultados de la investigación y análisis realizado	B6 1	105	NEGATIVO
	Autorización de Limite de Crédito	Se chequeo el límite de crédito tomando en cuenta las características del cliente, solvencia, investigación crediticia y el no estar incluido en la lista de clientes morosos.	B6 1	105	NEGATIVO
	Solicitud de Autorización para dar de alta un cliente nuevo.	Se verifico la firma de autorización del Gerente General en la Solicitud de Crédito del Cliente.	B6-1	105	POSITIVO

ACABADOS, S.A.
EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO
PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR

P/T	B8 2/3	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	12/09/2011
REVISO	C.M.G.	30/09/2011

NO.	INFORMACIÓN GENERAL	REVISIÓN	Ref.	Pág.	RESULTADO
2.	PROCESO ALTA DE CLIENTES NUEVOS				
	Alta de Cliente	Se constató quien da de alta al cliente nuevo.	B6 2	106	NEGATIVO
3.	PROCESO DISTRIBUCIÓN Y REVISIÓN DE FACTURAS				
	Entrega de Reporte de Facturación	Se verifico que estuviera impreso el reporte diario de facturación.	B6 3	107	NEGATIVO
	Revisión de Facturas	Se obtuvieron las facturas físicas, verificando la existencia y redacción de las mismas.	B6 3	107	POSITIVO
4.	PROCESO PROGRAMACIÓN DE FACTURAS EN BASE A FECHAS PARA REVISIÓN Y PAGO				
	Envío de Facturas para Cobro	Se verificaron las fechas consignadas en las facturas físicas para programar el cobro efectuado al cliente.	B6 4	108	POSITIVO
	Elaboración de Estados de Cuenta de Clientes	Se constató que se enviaran las facturas a los clientes con su respectivo estado de cuenta.	B6 4	108	NEGATIVO
5.	PROCESO CANCELACIÓN DE FACTURAS CON NOTAS DE CRÉDITO				
	Cancelación de Facturas con Notas de Crédito	Se revisó la copia del envío de producto firmado de recibido por el cliente.	B6 5	109	NEGATIVO
6.	PROCESO INGRESO Y APLICACIÓN DE PAGOS SOBRE LA BASE DE LOS DEPÓSITOS				
	Elaboración de Reporte de Antigüedad de Saldos	Se verifico el comportamiento de la cartera así como la correcta aplicación de pagos a las facturas.	B6 6	110	NEGATIVO
7.	PROCESO DE CONCILIACIÓN ENTRE CARTERA Y CONTABILIDAD				
	Elaboración de la Conciliación de Cartera	Se revisaron las facturas emitidas durante el mes con los registros contables por dicho concepto.	B6 7	112	NEGATIVO

ACABADOS, S.A.
EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO
PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR

P/T	B8 3/3	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	12/09/2011
REVISO	C.M.G.	30/09/2011

NO.	INFORMACIÓN GENERAL	REVISIÓN	Ref.	Pág.	RESULTADO
8.	MEDICIÓN MENSUAL DE LA EFICIENCIA EN CUENTAS POR COBRAR				
	Elaboración de Reporte de Eficiencia en Cobranza.	Se constató que contarán con un reporte de eficiencia en cobranza que incluyera los siguientes datos: a) Mes. b) Total de ventas del mes. c) Total de la cartera del mes anterior. d) Total cobrable. e) Total cobrado en el mes. f) Eficiencia.	B6 8	113	NEGATIVO
9.	PROCESO DE MANEJO DE CUENTAS POR COBRAR EN COBRO JUDICIAL.				
	Seguimiento de Cuentas por Cobrar en Cobro Judicial	Se verifico la antigüedad de la cartera de clientes y el procedimiento de recuperación de las cuentas con considerable atraso.	B6 9	114	NEGATIVO

Para realizar esta evaluación se realizó el siguiente Muestreo de Clientes:

**ACABADOS, S.A.
MUESTREO DE CLIENTES
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2,010**

TAMAÑO DE LA POBLACIÓN	167
NUMERO ALEATORIO INICIAL	2
INTERVALO DE SELECCIÓN (POBLACIÓN / TAMAÑO DE MUESTRA)	4
TAMAÑO DE MUESTRA	42

NOTA: El tamaño de la muestra se determinó a criterio profesional considerando un 25% del tamaño de la población, basados en la confianza en controles derivado de revisiones anteriores, las partidas seleccionadas fueron en base al muestreo sistemático, el cual consiste en seleccionar las partidas usando un intervalo de selección constante, siendo aleatorio el número inicial, dicho muestreo se realizó con el objetivo de realizar los siguientes procedimientos:

- Verificar la existencia e integridad de los clientes.

- Realizar examen de facturas de los clientes.

El muestreo fue realizado debido a que las poblaciones son demasiado extensas por lo que se utilizó el criterio profesional y apoyado en dichos muestreos se procedió a realizar las pruebas.

4.4.5 Conclusiones del Examen Realizado

ACABADOS, S.A.
CONCLUSIONES DEL EXAMEN REALIZADO
ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR

P/T	B10	
CONTROL	AUDITOR	FECHA
PREPARO	M.E.B.	16/09/2011
REVISO	C.M.G.	14/09/2011

No.	Descripción	Ref.	Pág.
	De acuerdo a las observaciones y verificaciones realizadas con la evaluación de los procedimientos utilizados para el desarrollo de las actividades del Área de Cuentas por Cobrar se detectaron las siguientes deficiencias:		
1.	Al realizar la visita al Departamento de Cuentas por Cobrar, se observó que no se siguen procedimientos ordenados al momento de realizar las actividades que se llevan a cabo en el Área.	B4 1/3	101
2.	No se aplican controles eficientes para el manejo del Área de Cuentas por Cobrar, los registros en la cartera de Clientes no se realizan oportunamente.	B8 1/3	115
3.	Actualmente carecen de un manual de procedimientos.	B6	104
4.	Al momento de solicitar las formas que respaldan los movimientos de la cartera de cuentas por cobrar, se determinó que no cuentan con todas las formas que deben ser utilizadas y las que si poseen no se utilizan adecuadamente.	B8 1/3	115

4.5 Informe a la Gerencia

Guatemala, Septiembre de 2,011.

Señores
Consejo de Administración
Acabados, S.A.
Presente.

Estimados Señores:

He revisado los procedimientos de las actividades del área de Cuentas por Cobrar de la empresa Acabados, S.A. Esta información es responsabilidad de la administración de la empresa. Mi responsabilidad es presentar una Propuesta de Sistematización y Control Administrativo de una Cartera de Cuentas por Cobrar, basada en mi revisión.

Efectué mi revisión de acuerdo con la descripción de los procesos que se ejecutan actualmente dentro de la empresa y pude determinar lo siguiente:

- La empresa actualmente carece de un manual de procedimientos para el control y registro de las actividades del Área de Cuentas por Cobrar.(Ver PT B4 1/3 Página 101 y PT B6 Página 104)

No están definidos los procedimientos y esto impide prevenir y detectar las deficiencias en las actividades administrativas y contables, para realizar de mejor manera el manejo y control de la cartera.

Elaborar un manual de procedimientos que establezca las actividades y responsabilidades del personal del Área de Cuentas por Cobrar, así como los encargados de supervisar y autorizar todas las operaciones concernientes al departamento; para mejorar las actividades de los

funcionarios, logrando una adecuada realización de lo que se les ha recomendado. (Ver Página 122)

- No cuentan con modelos de formatos para el control de las Cuentas por Cobrar. (Ver PT B6 Pagina 104)

No existen modelos para presentar la información, ni formas para controlar y autorizar los procedimientos, por lo que no se lleva un adecuado registro de los movimientos de la cartera de Cuentas por Cobrar.

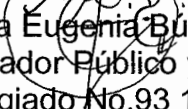
Diseñar e implementar formatos y formas, que permitan obtener información financiera confiable, veraz y oportuna. (Ver Página 122)

- No existe una adecuada segregación de funciones. (Ver. PT B6 Página 104)

La segregación inadecuada de funciones provoca que los registros no sean realizados, revisados y cuadrados adecuadamente, lo cual genera toma de decisiones erróneas.

Organizar al Personal del departamento de Cuentas por Cobrar y establecer los procedimientos para definir las actividades y responsabilidades de cada funcionario y empleado relacionado al área de Cuentas por Cobrar. (Ver Página 122)

Por lo expuesto anteriormente, es necesario e importante sistematizar el área de Cuentas por Cobrar, por lo que se recomienda la implementación del Manual de Procedimientos de Administración de Cuentas por Cobrar.


María Eugenia Bucaro
Contador Público y Auditor
Colegiado No.93 14320

PROPUESTA

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE
ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

EMPRESA

ACABADOS, S.A.

AÑO 2011

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE
CUENTAS POR COBRAR**

	ELABORADO POR:	APROBADO POR:
NOMBRE	María Eugenia Búcaro Pérez	Juan Carlos Coronado
	Contador Público y Auditor	Gerente General Acabados
FIRMA		
	Fecha de Entrega: Noviembre 2,011	Vigencia: Enero 2,012

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

ÍNDICE

		Pagina
	INTRODUCCIÓN	5
A)	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	6
B)	OBJETIVO DEL MANUAL	8
C)	ALCANCE DEL MANUAL	8
D)	RESPONSABILIDADES	8
E)	INSTRUCTIVO DEL MANUAL	11
F)	TERMINOLOGÍA Y DEFINICIONES	15
G)	ORGANIGRAMA	16
H)	PROCEDIMIENTOS:	
1.	ACEPTACIÓN DE PROSPECTO DE CLIENTE Y CONVENIO	17
1.1	FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO	18
1.2	FORMAS DEL PROCEDIMIENTO	20
1.2.1	SOLICITUD DE CRÉDITO	20
1.2.2	INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIENTE	21
2.	ALTA DE CLIENTES NUEVOS	22
2.1	FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO	23
2.2	FORMAS DEL PROCEDIMIENTO	24
2.2.1	FICHA DE ALTA DE CLIENTES NUEVOS	24
2.2.2	REPORTE DE ENTREGA DE FACTURAS	25
3.	DISTRIBUCIÓN Y REVISIÓN DE FACTURAS	26
3.1	FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO	27
3.2	FORMAS DEL PROCEDIMIENTO	28
3.2.1	REPORTE DE ENTREGA DE FACTURAS	28

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

		Pagina
3.2.2	REPORTE DE DEVOLUCIÓN DE FACTURAS PARA ANULACIÓN Y REPOSICIÓN	29
4.	PROGRAMACIÓN DE FACTURAS EN BASE A FECHAS PARA REVISIÓN Y PAGO	30
4.1	FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO	31
4.2	FORMAS DEL PROCEDIMIENTO	32
4.2.1	SOLICITUD DE DOCUMENTOS PARA EMISIÓN DE NOTA DE CRÉDITO	32
5.	CANCELACIÓN DE FACTURAS CON NOTAS DE CRÉDITO	33
5.1	FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO	34
5.2	FORMAS DEL PROCEDIMIENTO	35
5.2.1	REPORTE DE SOLICITUD DE EMISIÓN DE NOTAS DE CRÉDITO	35
5.2.2	NOTA DE CRÉDITO	36
5.2.3	REPORTE DE ENTREGA DE NOTAS DE CRÉDITO	37
6.	INGRESO Y APLICACIÓN DE PAGOS SOBRE LA BASE DE LOS DEPÓSITOS	38
6.1	FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO	39
6.2	FORMAS DEL PROCEDIMIENTO	40
6.2.1	REPORTE DE ENTREGA DE BOLETAS DE DEPÓSITOS BANCARIOS DE CLIENTES	40
6.2.2	ANTIGÜEDAD DE SALDOS	41
7.	CONCILIACIÓN ENTRE CARTERA Y CONTABILIDAD	42
7.1	FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO	43

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

		Pagina
7.2	FORMAS DEL PROCEDIMIENTO	44
7.2.1	CONCILIACIÓN DE CARTERA	44
8.	MEDICIÓN MENSUAL DE LA EFICIENCIA EN COBRANZA	45
8.1	FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO	46
8.2	FORMAS DEL PROCEDIMIENTO	47
8.2.1	REPORTE DE EFICIENCIA EN COBRANZA	47
9.	MANEJO DE CUENTAS EN COBRO JUDICIAL	48
9.1	FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO	49

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

INTRODUCCIÓN

El presente manual, tiene como propósito; dar a conocer los procedimientos aplicables al área de Cuentas por Cobrar de las empresas dedicadas a la venta de adhesivos, para lograr establecer una adecuada sistematización y administración de la Cartera de Clientes.

Asimismo, contar con un registro completo y oportuno de las transacciones; que permita establecer las normas o políticas para aumentar el volumen de los clientes y/o reducir las cuentas incobrables.

Aportar al departamento de contabilidad, los elementos necesarios para la preparación de la información financiera; la que para ser útil y confiable para la toma de decisiones, debe ser oportuna y significativa. La oportunidad de la información es fundamental para que pueda ser base en la toma de decisiones como un arma competitiva que ayude a la empresa a ir hacia delante, y su significación, está basada en la capacidad de representar en cantidades los resultados de la recuperación de la cartera y su situación actual.

El manual, es una guía; para el personal de reciente ingreso, ya que permite familiarizarse con los aspectos contables de la empresa; de acuerdo al tipo de actividad de la misma, es una fuente de consulta y debe contribuir a unificar criterios contables.

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

A) ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE ACABADOS, S.A.

La empresa se constituyó el 02 de noviembre de 2,000; de acuerdo con las leyes establecidas en la República de Guatemala, su objetivo principal lo constituye, la comercialización de adhesivos y revestimientos para la industria de la construcción.

Es una empresa líder en la elaboración de productos para la instalación de pisos, azulejos y recubrimientos; que ofrece soluciones prácticas e innovadoras para las cambiantes necesidades de la industria de la construcción en Guatemala. Durante más de 10 años se han desarrollado nuevas líneas de productos para las constantes demandas de la industria de la construcción.

Es una empresa ampliamente reconocida en el sector de la construcción, por la imagen de sus marcas, la calidad de sus productos y su filosofía de servicio; que desde hace más de 10 años se ha dedicado a perfeccionar cuidadosamente sus formulaciones, convirtiéndose en el estándar contra el cual sus competidores se comparan.

Su filosofía consiste en trabajar con un enfoque que ofrezca productos y servicios que satisfagan siempre las expectativas del cliente y maximicen su valor.

Cuenta con una amplia red de distribuidores a nivel nacional y con una franca aceptación de sus productos en el extranjero.

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Productos que Distribuye

- Adhesivos Reforzados.
- Adhesivos Especializados.
- Adhesivos Convencionales.

Reforzados

- Blanco.
- Rápido.
- Piso para Porcelanato.
- Piso sobre Piso.
- Piso sobre Piso Rápido.
- Epoxy Rápido 2010.
- Sumergible.
- Porcelanato Plata.
- Piso sobre Piso Plata.

Especializados

- Gran Formato.
- Panel.
- Azulejo Veneciano.

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

- Pega Teja.
- Fachadas
- PegaDuela
- Blanco Ecológico.
- Blanco Ligeró.

Convencionales

- Plata.

B) OBJETIVO DEL MANUAL

Implementar los controles necesarios para asegurar la cobranza de la cartera de clientes en los tiempos establecidos como política de la Empresa y que la información financiera sea veraz, confiable y oportuna al cierre mensual y anual.

C) ALCANCE DEL MANUAL

Este manual abarca los procedimientos aplicables en el Departamento de Cuentas por Cobrar, para administrar y controlar eficientemente la Cartera de Clientes.

D) RESPONSABILIDADES

Responsabilidades Junta Directiva

- La aprobación y autorización de este procedimiento y sus modificaciones.

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Responsabilidades Gerente General

Que las cifras presentadas en los estados financieros cumplan con lo establecido en éste procedimiento, asimismo:

- La revisión de este documento.
- Informar, capacitar e implementar este procedimiento y sus modificaciones.
- Apegarse a lo negociado y establecido en las cartas convenio vigentes, asimismo el autorizar los términos de las cartas convenio de los clientes foráneos.

Responsabilidades Jefe de Cuentas por Cobrar

- Revisar que cada cliente cuente con un expediente completo y su investigación respectiva.
- Realizar la investigación de los prospectos de cliente.
- Dar de alta a los clientes nuevos.
- Revisar Facturas, Órdenes de Compra y/o Entrada anexa.
- Programar las Facturas para Revisión y/o Cobro.
- Monitorear la Gestión de Cobro con Clientes.
- Elaborar la relación diaria de los cheques a depositar.
- Revisión del ingreso diario de los depósitos de clientes.
- Revisar que la cartera este actualizada.
- Elaboración mensual del reporte de eficiencia en cobranza.
- Revisión de notas de crédito.
- Liberación de pedidos para su facturación.
- Revisar depósitos bancarios vs. Registros de cartera.

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Gestor de Cobros

- Manejar la cartera de clientes y elaborar los estados de cuenta por cliente y antigüedad de saldo.
- Controlar y manejar las cuentas corrientes.
- Recuperar la cartera morosa.
- Atender rápida y eficazmente al cliente.

Asesor Comercial

- Recabar los datos y documentos necesarios para solicitar la autorización del crédito.

Contador General

- Que los saldos estén conciliados cuentas por cobrar con contabilidad.

Auditor Operacional

- Dar seguimiento al cumplimiento de éste procedimiento.

Control Interno

- Incorporar a sus programas de trabajo la revisión de este procedimiento.

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

E) INSTRUCTIVO DEL MANUAL

- **Nombre del Procedimiento**

Es la identificación del procedimiento.

- **Responsable**

Es la persona que realiza las actividades descritas en el procedimiento.

- **Descripción de Actividades**

Sucesión cronológica y secuencial de cada una de las operaciones para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

- **Diagrama de Flujo**

Es el esquema, dibujo o diseño de los pasos o actividades que se realizan en un procedimiento o en alguna parte de él; la secuencia, recorrido de actividades; con énfasis en el destino de las formas o formularios utilizados.

Por medio de simbología generalmente puestos en forma sencilla, clara y lógica; presentan cada operación y relaciones entre cada paso del procedimiento, que deben ser ejecutados.

El diagrama de flujo permite al lector visualizar las relaciones existentes entre los diferentes elementos, son de gran utilidad cuando el escritor desea indicar.

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

- El orden en que una actividad, o una tarea o función se debe desarrollar.
- Las decisiones requeridas en cada paso, o
- El sentido de movimiento entre las partes.

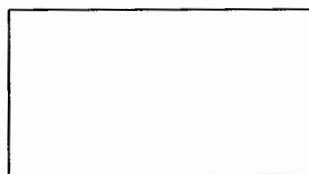
Simbología:

Los símbolos son una especie de lenguaje convencional con los que se designan o representan ideas, conceptos, acciones, etc., por ello existe diversidad de simbología para representar el diagrama de flujo. Para efectos de este documento se utilizara la siguiente:

- **Inicio / Final:** Indica el inicio o el fin de un procedimiento.

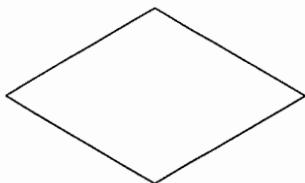


- **Preparación / Origen:** Una operación en la cual estén involucrados la preparación de un documento y la ejecución de algún otro trabajo, tal como verificación de cálculo aritmético.

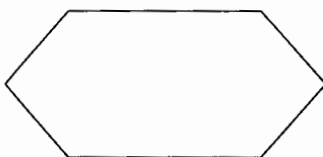


ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

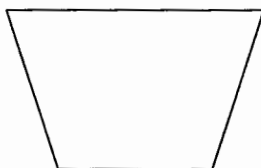
- **Decisión:** Representa la decisión de un proceso (si o no)



- **Verificación / Otros Procesos:** Operación que consiste en la revisión o verificación de un trabajo efectuado en una operación previa, tal como el recalcado de cifras.



- **Revisión / Aprobación:** Una operación en la cual el trabajo preparado anteriormente es revisado (generalmente también aprobado) por un funcionario autorizado.

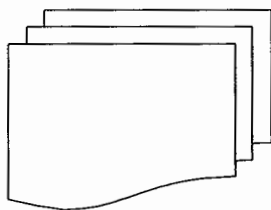


- **Documento:** Cualquier documento o registro distinto de los especificados a continuación.

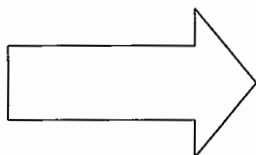


ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

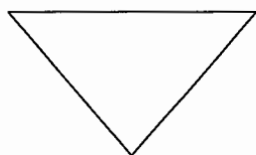
- **Comparación / Integración:** Una operación en la cual está involucrado más de un documento, los cuales son integrados y comparados unos contra otros.



- **Traslado:** Este símbolo se utiliza cuando en el flujo del proceso interviene otra sección o departamento que no sea el estudiado.



- **Archivo:** Representa el momento en que la papelería será archivada por la persona encargada de la custodia de dicha información.



- **Conector de Página:** Representa una conexión o enlace con otra hoja, en la que continua el diagrama de flujo.



ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

- **Formas**

Son todos los documentos impresos que se utilizan dentro de un procedimiento, con el fin de uniformar, autorizar, conservar y/o registrar una acción determinada; deben ser sencillas, tomándose en cuenta al diseñarlos; todos los usos que puedan brindar, minimizando la cantidad de formas a utilizar.

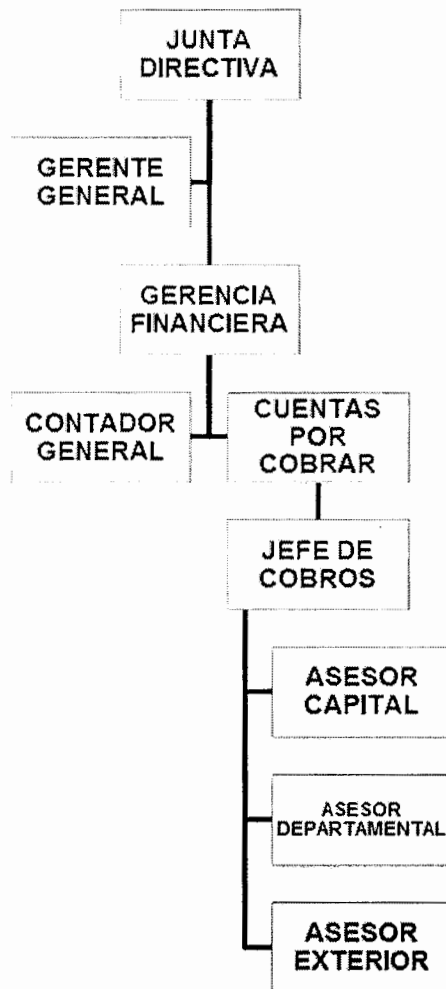
Las formas son una herramienta importante de un buen sistema de control interno.

F) TERMINOLOGÍA Y DEFINICIONES

- **Asesor Comercial:** Se refiere al vendedor.
- **Gestor de Cobranza:** Persona a quien se le encomienda, la gestión de cobros con los clientes.
- **Descuento Comercial:** Descuento que se otorga.
- **Descuento Financiero:** Se refiere al descuento por pronto pago.
- **Eficiencia:** Resultado mensual que muestra en porcentaje la cartera que fue recuperada y depositada en el mes que corresponde.

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

G) ORGANIGRAMA



ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-01
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ACEPTACIÓN DE PROSPECTO DE CLIENTE Y CONVENIO	FECHA: ENERO 2,012

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

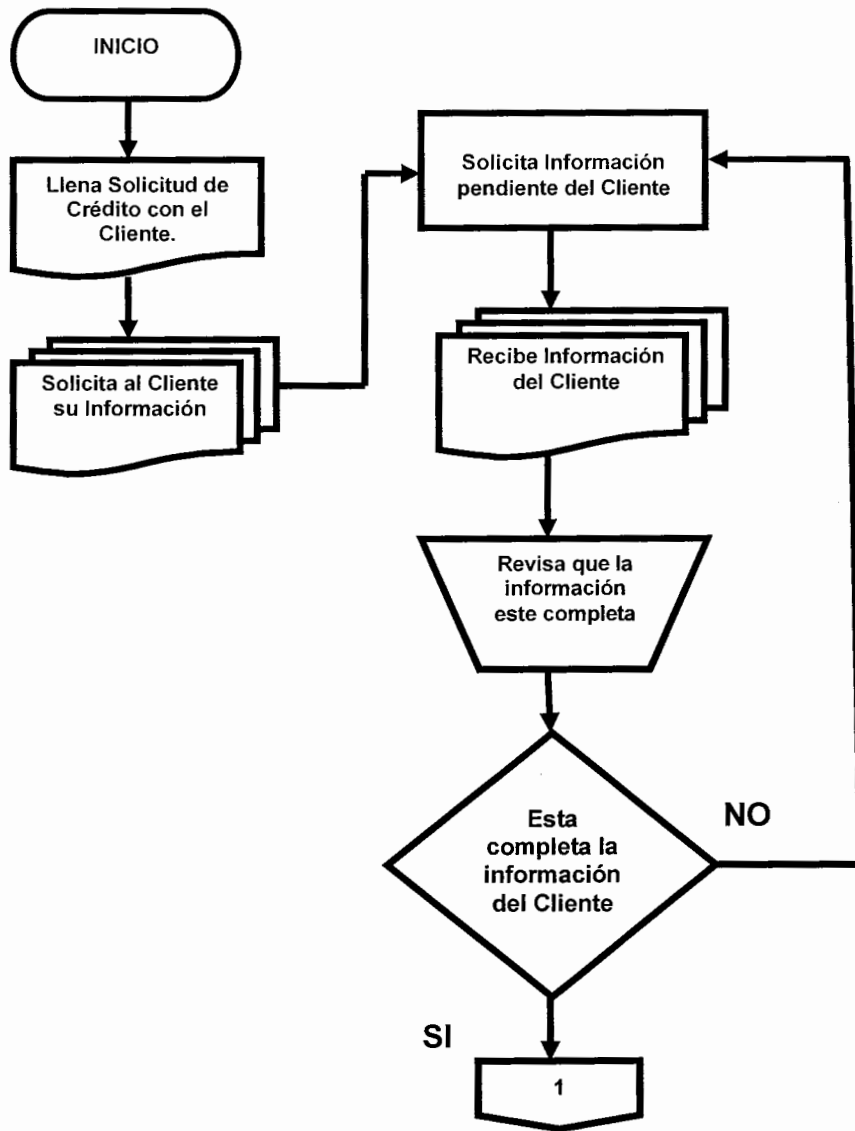
RESPONSABLE	NO.	PROCEDIMIENTO
Asesor Comercial	1	Llena la Solicitud de Crédito con el Cliente.(Página 18)
	2	Solicita al Prospecto de Cliente su Información.
	3	Entrega la Solicitud de Crédito del Cliente con su respectiva Información al Jefe de Cuentas por Cobrar.
Jefe de Cuentas x Cobrar	4	Revisa que la información este completa.
	5	Realiza una Investigación y Análisis del Cliente. (Página 19)
	6	Adjunta el resultado de la Investigación y análisis del Cliente a su Expediente.
	7	Establece las condiciones de crédito, precio y descuento según la Investigación Crediticia que realizo.
	8	Solicita autorización del Gerente General para aprobarle el crédito al cliente.

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-01
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ACEPTACIÓN DE PROSPECTO DE CLIENTE Y CONVENIO	FECHA: ENERO 2,012

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

ASESOR COMERCIAL	JEFE DE C X C
-------------------------	----------------------

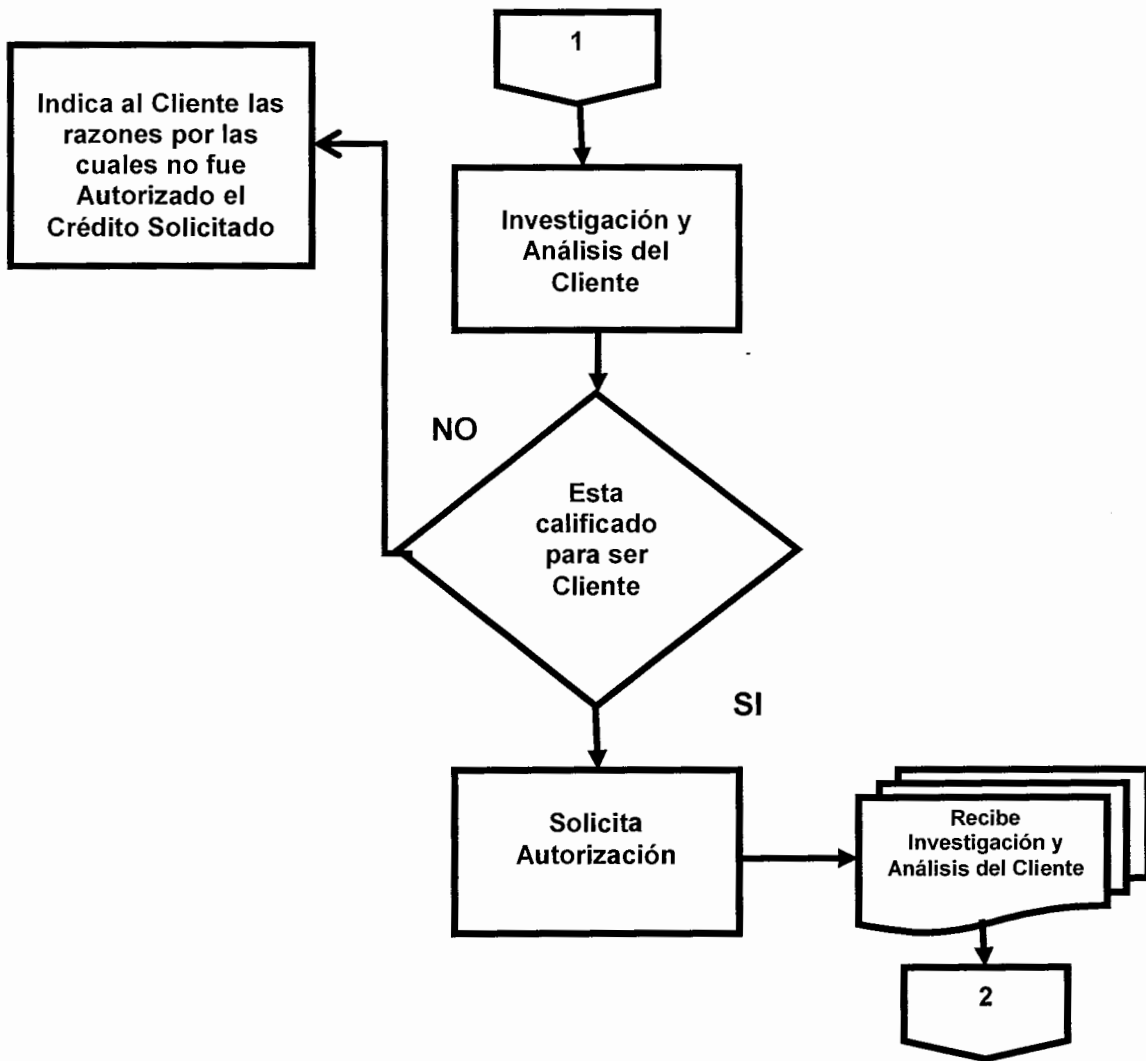


ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-01
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ACEPTACIÓN DE PROSPECTO DE CLIENTE Y CONVENIO	FECHA: ENERO 2,012

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

ASESOR COMERCIAL	JEFE DE C X C	GERENTE GENERAL
-------------------------	----------------------	------------------------



ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-01
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ACEPTACIÓN DE PROSPECTO DE CLIENTE Y CONVENIO	FECHA: ENERO 2,012
FORMAS DEL PROCEDIMIENTO	

SOLICITUD DE CRÉDITO ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA				
NOMBRE DEL VENDEDOR				
Razón o Denominación Social:			N.I.T.:	
Dirección Actual:				
Teléfonos:		Fax:	e-mail:	
No. De Patente de Comercio:			No. De Patente de Sociedad:	
Nombre Completo del Representante Legal:				
No. De Cedula:			Lugar de Emisión:	
Dirección Particular:				
Teléfonos:		Fax:	e-mail:	
REFERENCIAS COMERCIALES				
NO.	EMPRESA COMERCIAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO	
1.				
2.				
3.				
REFERENCIAS BANCARIAS				
NO.	BANCO	NO. DE CUENTA	TIPO DE CUENTA	
1.				
2.				
3.				
Monto del Crédito Solicitado		Q.		
NO.	PERSONAS AUTORIZADAS COMPRAS	CARGO	CEDULA	FIRMA
1.				
2.				
3.				
LUGAR Y FECHA:				
Declaro en esta solicitud, que todos los datos anteriormente descritos son verdaderos y autorizo a la Empresa Acabados, S.A. a verificar si lo considera necesario: Una vez autorizada la presente Solicitud de Crédito, aceptare y reconoceré las obligaciones contraídas en los documentos que ACABADOS, S.A. me presente, aceptando los intereses, moras, recargos y demás condiciones en ellos establecidos ya sea que dichos documentos estén firmados por mí o por las personas que aparecen en la presente solicitud como autorizadas para ello.				
OTRO NOMBRE A FACTURAR				
RAZÓN SOCIAL:				
DIRECCIÓN:				
N.I.T.:				
FIRMA Y SELLO DEL CLIENTE				

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIENTE				
ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA				
CONFIDENCIAL				
INFORMACIÓN COMERCIAL				
NO.	EMPRESA	INFORMANTE	TELÉFONO	COMENTARIOS
1.				
2.				
3.				
INFORMACIÓN PERSONAL				
NO.	NOMBRE	PARENTESCO	TELÉFONO	COMENTARIOS
1.				
2.				
3.				
INVESTIGO				
NOMBRE Y FIRMA				
OPINIÓN DEL INVESTIGADOR:				
APROBADO				
DENEGADO				
AUTORIZO				
AUTORIZACIÓN				
PAGO:	TRAMITE CHEQUE			
	30 DÍAS		MONTOS MAYORES A Q.2,000.00	
	60 DÍAS		APLICA CLIENTES EXTRANJEROS	
	90 DÍAS		APLICA CLIENTES EXTRANJEROS	
MONTO AUTORIZADO				
CÓDIGO ASIGNADO				

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-02
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ALTA DE CLIENTES NUEVOS	FECHA: ENERO 2,012

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

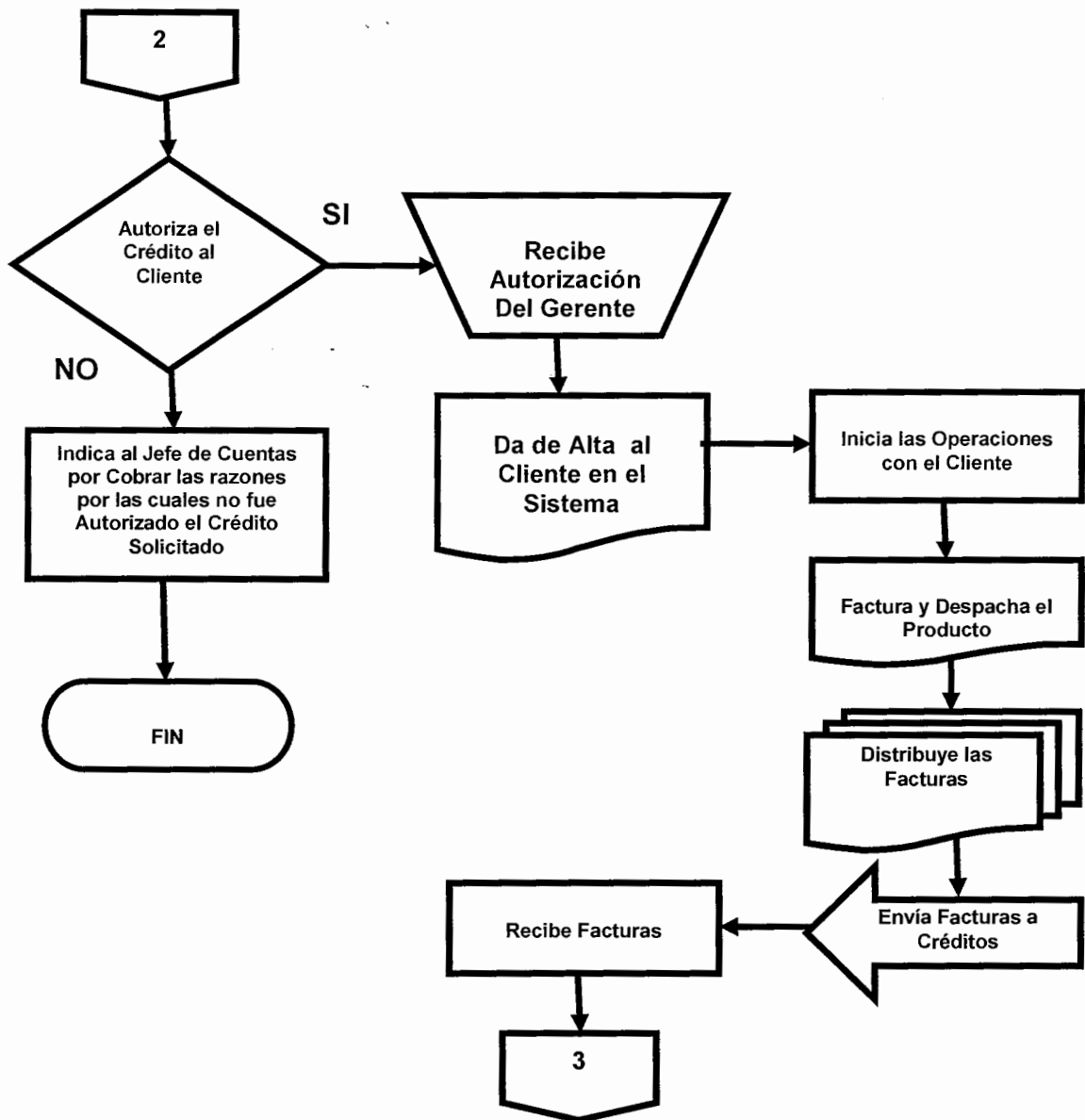
RESPONSABLE	NO.	PROCEDIMIENTO
Gerente General	1	Autoriza el Crédito al Cliente.
Jefe de Cuentas x Cobrar	2	Da de Alta al Cliente. (Página 22)
Encargado Facturación	3	Inicia las operaciones con el Cliente.
	4	Factura y Despacha el Producto.
	5	Realiza una distribución de la Factura según la Función de sus copias.
	6	Anexa individualmente a la Orden de Compra del Cliente o Pedido la Factura Original y la Copia Rosada para después ser entregadas al Jefe de Cuentas por Cobrar.
	7	Envía diariamente las Facturas del día anterior al Jefe de Cuentas por Cobrar. (La Original y Copia Rosada) (Pagina 23)

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-02
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ALTA DE CLIENTES NUEVOS	FECHA: ENERO 2,012

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

GERENTE GENERAL	JEFE DE C X C	ENCARGADO FACTURACIÓN
------------------------	----------------------	------------------------------



**ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-02
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ALTA DE CLIENTES NUEVOS	FECHA: ENERO 2,012
FORMAS DEL PROCEDIMIENTO	

**ACABADOS, S.A.
FICHA DE ALTA DE CLIENTES NUEVOS**

NOMBRE DEL CLIENTE					
N.I.T.					
DIRECCIÓN					
CÓDIGO POSTAL					
NOMBRE DEL CONTACTO CON EL CLIENTE					
TELÉFONO					
EXTENSIÓN					
FAX					
E-MAIL					
TIPO DE CLIENTE	LOCAL	FORÁNEO			
	(DEL PAÍS)	(DEL EXTRANJERO)			
CANAL DE DISTRIBUCIÓN	ACABADOS	FERRETEROS	FLOOR COVERING	HOME CENTER	
INSTITUCIONAL/CONSTRUCTORAS		MATERIALISTAS	OTROS		
CLASIFICACIÓN EN CATEGORÍA	A	AA	AAA	B	
	(REGULAR)	(BUENO)	(ESTRELLA)	(MALO)	
	C				
	(UNA SOLA COMPRA)				
NOMBRE DEL VENDEDOR					
TERMINO DE CRÉDITO	CONTADO	30 DÍAS	45 DÍAS	60 DÍAS	
	90 DÍAS				
LIMITE DE CRÉDITO					

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-03
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: DISTRIBUCIÓN Y REVISIÓN DE FACTURAS	FECHA: ENERO 2,012

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

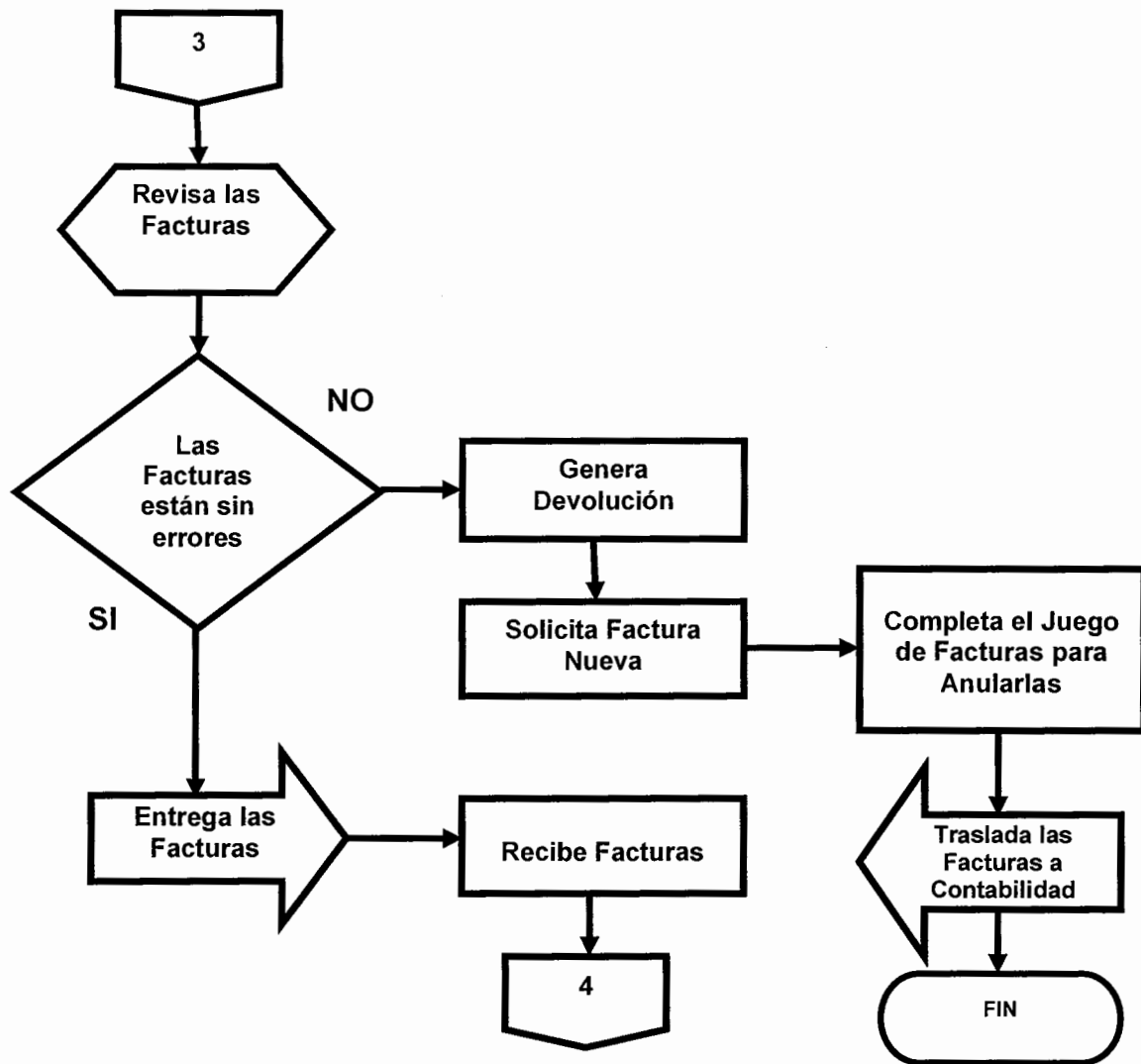
RESPONSABLE	NO.	PROCEDIMIENTO
Jefe de Cuentas x Cobrar	1	Recibe diariamente del Encargado de Facturación las Facturas del día anterior. (La Original y la Copia Rosada)
	2	Revisa las Facturas, que estén bien impresas y cuenten con el IVA correspondiente y debidamente desglosado.
	3	Entrega las facturas al Gestor de Cobros para que se las envíe a los clientes. (La Original y la Copia Rosada) (Página 26)

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-03
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: DISTRIBUCIÓN Y REVISIÓN DE FACTURAS	FECHA: ENERO 2,012

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

JEFE DE C X C	GESTOR DE COBROS	ENCARGADO FACTURACIÓN
----------------------	-------------------------	------------------------------



ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:

PR-OC-03

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:

FECHA: ENERO 2,012

DISTRIBUCIÓN Y REVISIÓN DE FACTURAS

FORMAS DEL PROCEDIMIENTO

ACABADOS, S.A.
REPORTE DE ENTREGA DE FACTURAS
 (CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

FECHA:

NO. DE COPIAS:

DETALLE DE LAS COPIAS:

No.	DATOS DE LA FACTURA			ID. DE VENDEDOR
	FECHA	NUMERO	CLIENTE	
TOTAL				

(F) _____
 JEFE DE CUENTAS POR COBRAR
 ENTREGA

(F) _____
 GESTOR DE COBROS
 RECIBE

ACABADOS, S.A.
REPORTE DE DEVOLUCION DE FACTURAS PARA ANULACION Y REPOSICION
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

FECHA:
NO. DE COPIAS
DETALLE DE LAS COPIAS:

No.	FECHA	NUMERO	DATOS DE LA FACTURA			ID. DE VENDEDOR	
			CLIENTE	MONTO	TIPO DE ERROR		
			TOTAL				

(F) _____ **GESTOR DE COBROS**
ENTREGA

(F) _____ **ENCARDADO DE FACTURACION**
RECIBE

**ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

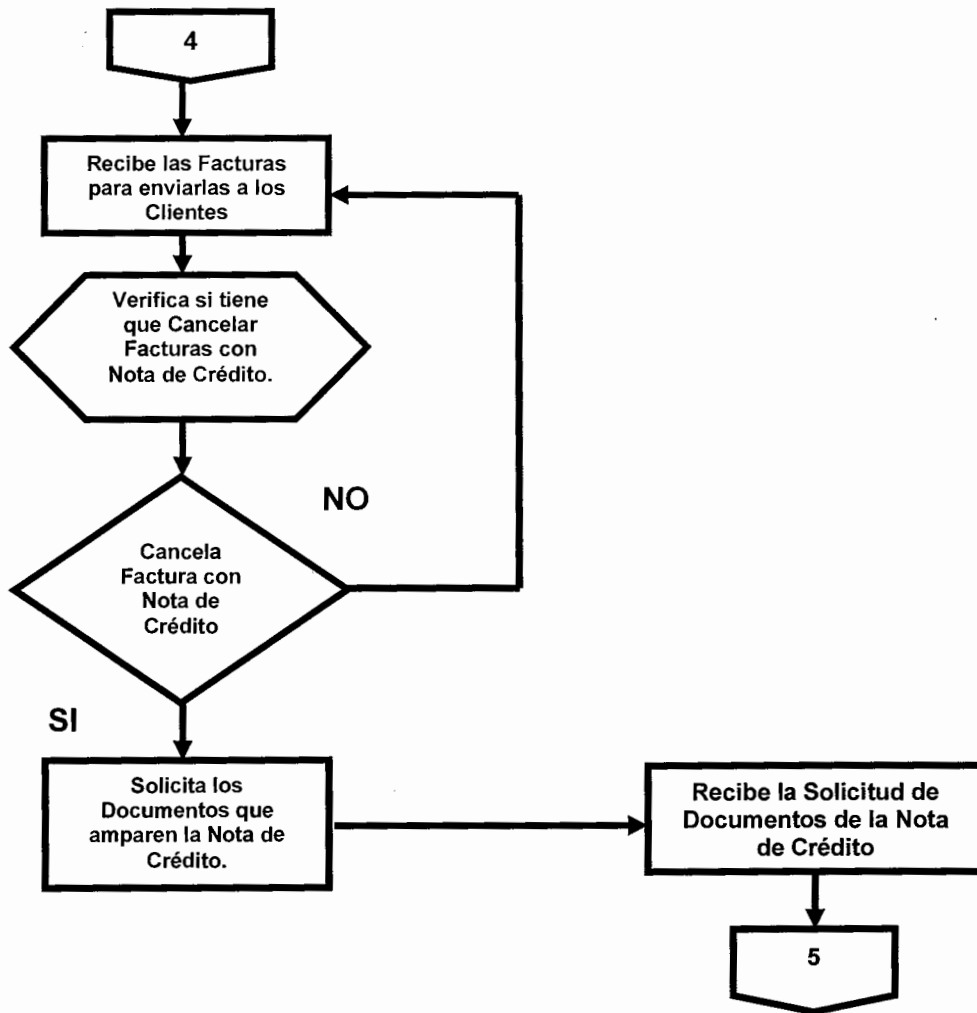
PROCEDIMIENTO NO:		PR-OC-04
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: PROGRAMACIÓN DE FACTURAS EN BASE A FECHAS PARA REVISIÓN Y PAGO		FECHA: ENERO 2,012
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
RESPONSABLE	NO.	PROCEDIMIENTO
Gestor de Cobros	1	Recibe las Facturas para enviarlas a los Clientes.
	2	Verifica si tiene que cancelar alguna Factura con Nota de Crédito.
	3	Solicita al Encargado de Facturación los documentos que amparen la Nota de Crédito. (Pagina 30)

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-04
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: PROGRAMACIÓN DE FACTURAS EN BASE A FECHAS PARA REVISIÓN Y PAGO	FECHA: ENERO 2,012

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

GESTOR DE COBROS	ENCARGADO FACTURACIÓN
-------------------------	------------------------------



ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-04
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: PROGRAMACIÓN DE FACTURAS EN BASE A FECHAS PARA REVISIÓN Y PAGO	FECHA: ENERO 2,012
FORMAS DEL PROCEDIMIENTO	

ACABADOS, S.A.

SOLICITUD DE DOCUMENTOS PARA EMISIÓN DE NOTA DE CREDITO
 (CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

FECHA:

No.	DATOS DE LA FACTURA			MONTO	DOCUMENTO SOLICITADO	ID. DE VENDEDOR
	FECHA	NUMERO	CLIENTE			
TOTAL						

(F) _____
 GESTOR DE COBROS
 ENTREGA

(F) _____
 ENCARGADO DE FACTURACION
 RECIBE

**ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-05
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CANCELACIÓN DE FACTURAS CON NOTAS DE CRÉDITO	FECHA: ENERO 2,012

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

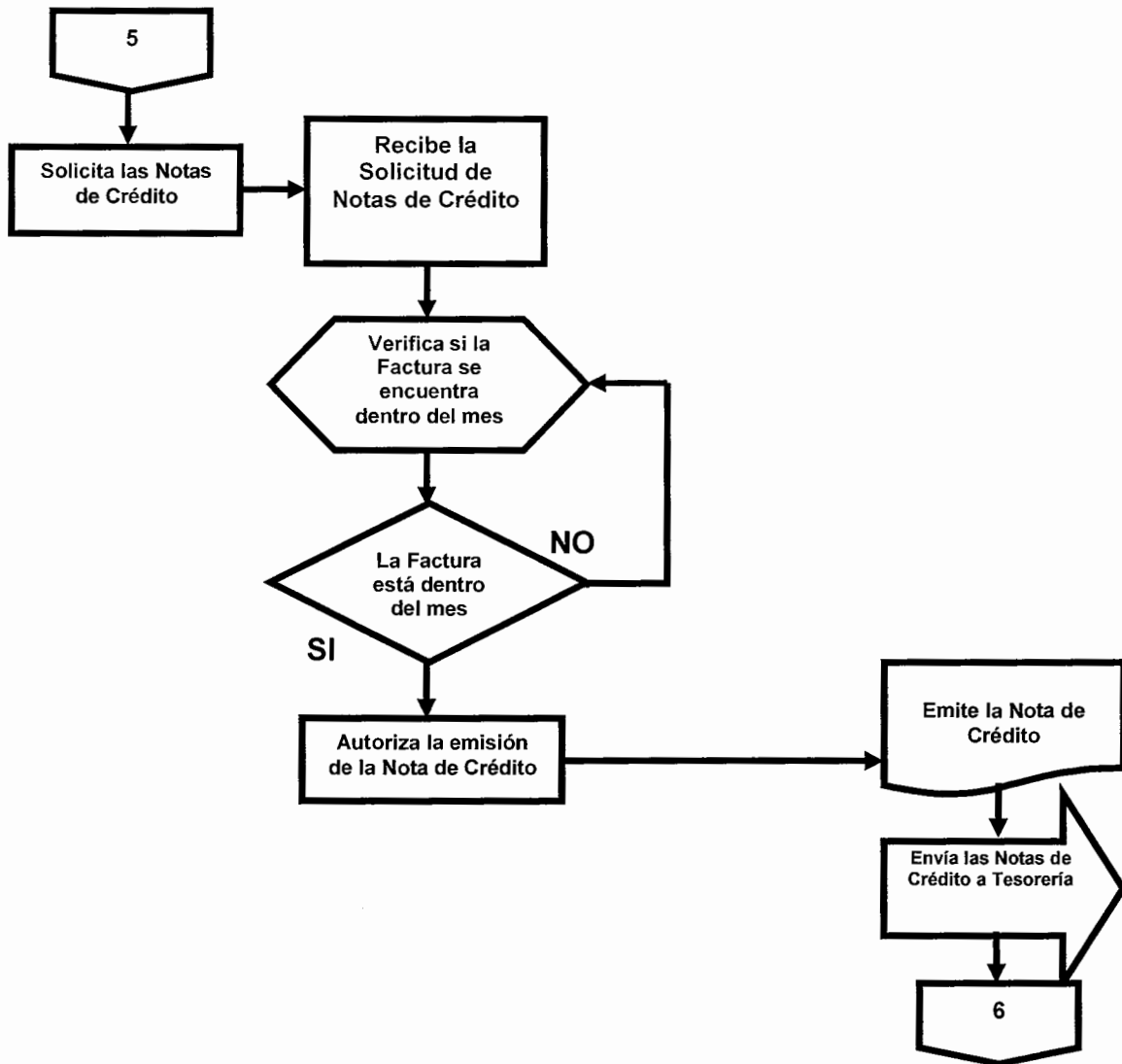
RESPONSABLE	NO.	PROCEDIMIENTO
Encargado Facturación	1	Se cerciora, cuando y porque se cancela una Factura con Nota de Crédito.
	2	Solicita la Nota de Crédito al Jefe de Cuentas por Cobrar. (Página 33)
Jefe de Cuentas x Cobrar	3	Si la Factura es del mes autoriza la emisión de la Nota de Crédito.
	4	Si la Factura es de un mes anterior, solicita autorización al Gerente General para emitir la Nota de Crédito.
Gestor de Cobros	5	Emite la Nota de Crédito. (Página 34)
	6	Traslada las Notas de Crédito a Tesorería. (Página 35)

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-05
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CANCELACIÓN DE FACTURAS CON NOTA DE CRÉDITO	FECHA: ENERO 2,012

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

ENCARGADO FACTURACIÓN	JEFE DE C X C	GERENTE GENERAL	GESTOR DE COBROS
------------------------------	----------------------	------------------------	-------------------------



ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-05
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CANCELACIÓN DE FACTURAS CON NOTA DE CRÉDITO	FECHA: ENERO 2,012
FORMAS DEL PROCEDIMIENTO	

ACABADOS, S.A.
REPORTE DE SOLICITUD DE EMISION DE NOTAS DE CREDITO
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

FECHA: _____

No.	DATOS DE LA FACTURA			ID. DE VENDEDOR
	FECHA	NUMERO	CLIENTE	
TOTAL				

(F) _____ ENCARGADO DE FACTURACION
 ENTREGA

(F) _____ JEFE DE CUENTAS POR COBRAR
 RECIBE

ACABADOS, S.A.		Patente de Comercio No.23		NIT 2670548-6
13 Ave. 15-42 Zona 7 Col. San Ignacio, Mixco Tel.(502) 2326-3131		Fecha:	No.:	
NOTA DE CRÉDITO SERIE R		VENDEDOR:		
CLIENTE:		N.I.T.:		
DIRECCIÓN:		R 000050		
En esta fecha estamos Acreditando lo siguiente:				
ÍTEM	CONCEPTO	APLICADO A FACTURA	FECHA	IMPORTE
Total en Letras:				I.V.A.
Vo.Bo. de:	Autorizado por:	Autorización Según Resolución 2018-5-5-0010785 Gráficas NIT 5235560-10#1 No. 0131 1052 S.R		TOTAL

A CABADOS, S.A.
REPORTE DE ENTREGA DE NOTAS DE CREDITO
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

FECHA:
NO. DE COPIAS:
DETALLE DE LAS COPIAS:

No.	DATOS DE LA NOTA DE CREDITO		MONTO	FACTURA APLICADA
	FECHA	NUMERO		
TOTAL				

(F) _____
GESTOR DE COBROS
ENTREGA

(F) _____
JEFE DE TESORERIA
RECIBE

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-06
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: INGRESO Y APLICACIÓN DE PAGOS SOBRE LA BASE DE LOS DEPÓSITOS	FECHA: ENERO 2,012

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

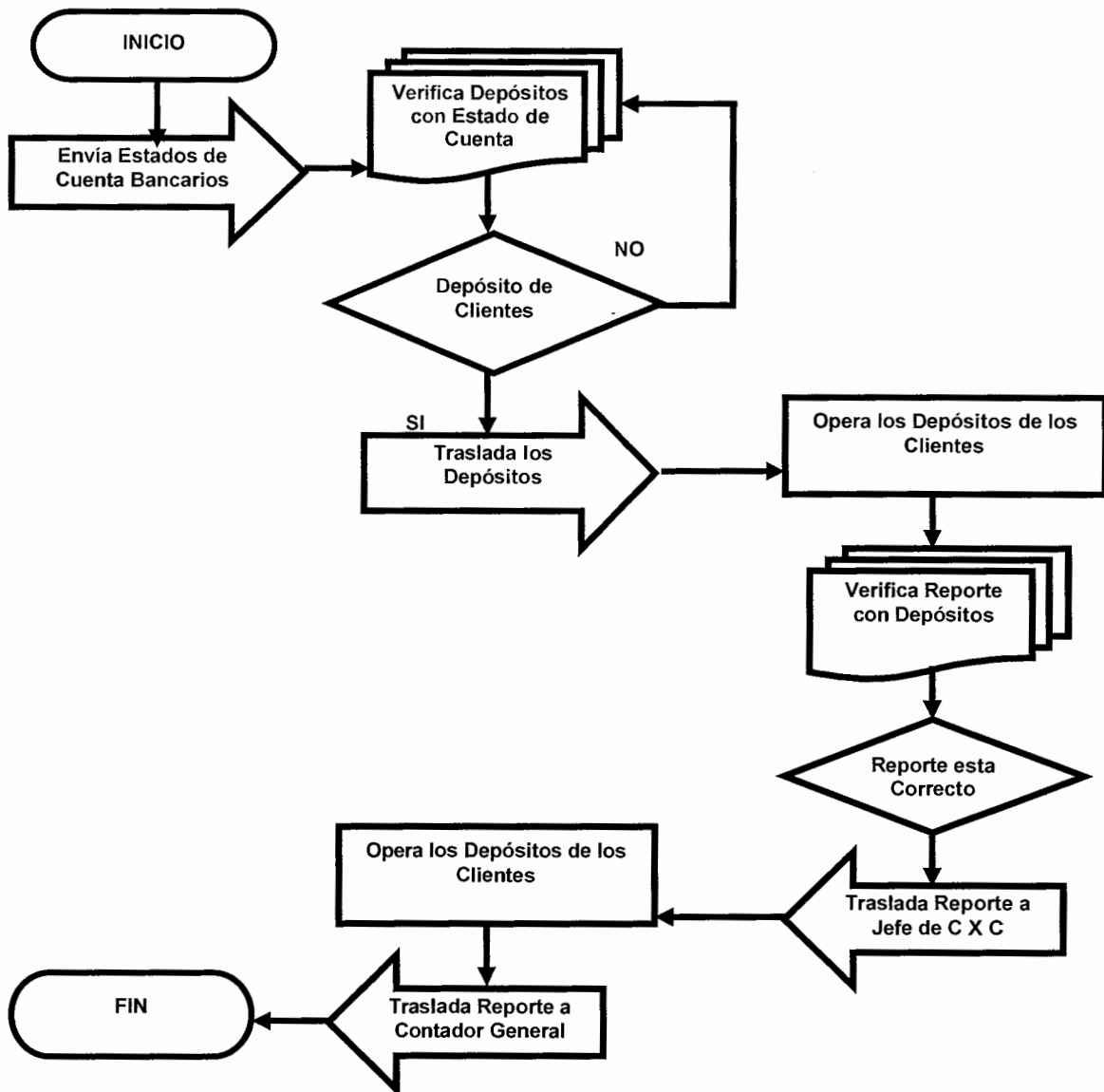
RESPONSABLE	NO.	PROCEDIMIENTO
Encargado Tesorería	1	Envía diariamente al Jefe de Cuentas por Cobrar los Estados de Cuenta Bancarios.
Jefe de Cuentas x Cobrar	2	Verifica Boleta de Deposito con Estado de Cuenta.
	2	Identifica los depósitos de los clientes.
	4	Traslada los depósitos de los clientes al Gestor de Cobros. (Página 38)
Gestor de Cobros	5	Opera los depósitos.
	6	Traslada Reporte de Antigüedad de Saldos al Jefe de Cuentas por Cobrar. (Página 39)
Jefe de Cuentas x Cobrar	7	Verifica Reporte de Antigüedad de Saldos con Depósitos
	6	Traslada el reporte de antigüedad de saldos al Contador General. (Página 39)

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-06
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: INGRESO Y APLICACIÓN DE PAGOS SOBRE LA BASE DE LOS DEPÓSITOS	FECHA: ENERO 2,012

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

ENCARGADO TESORERÍA	JEFE DE C X C	GESTOR DE COBROS
----------------------------	----------------------	-------------------------



ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-06
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: INGRESO Y APLICACIÓN DE PAGOS SOBRE LA BASE DE LOS DEPÓSITOS	FECHA: ENERO 2,012
FORMAS DEL PROCEDIMIENTO	

ACABADOS, S.A.
 REPORTE DE ENTREGA DE BOLETAS DE DEPOSITOS BANCARIOS DE CLIENTES
 (CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

FECHA:

No.	DATOS DE BOLETA DE DEPOSITO			ID. DE VENDEDOR
	FECHA	NUMERO	CLIENTE	
TOTAL				

(F) _____
 JEFE DE C X C
 ENTREGA

(F) _____
 GESTOR DE COBROS
 RECIBE

ACABADOS, S.A.
ANTIGUEDAD DE SALDOS

Fecha de referencia: _____

Tipo de Reporte: Resumen

Doc. Numero	Fecha A plicacion	Vencimiento	Total	Al Corriente	1-30 Dias	31-60 Dias	61-90 Dias	91 Dias o Mas
Vendedor: Zoel Estuardo Hernandez			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CS-001 - GRUPO SAMBORO G.S. S.A.			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FAC-A000702			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vendedor: Juan Manuel Coronado			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GT-0750 - WATERMANIA, S.A.			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FAC-A000705			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vendedor: Juan Carlos Coronado			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GT-0828 - LA REUNION S. A.			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FAC-A000707			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vendedor: Luis Antonio Sazo			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GT-0166 - COVAL S.A.			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FAC-A000710			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vendedor: Mostrador Mostrador			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GT-0847 - JORGE ARGUETA			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FAC-A000713			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vendedor: Fransisco Barbates			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GT-0844 - CORPORACION ROMBOS S A			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FAC-A000715			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vendedor: Geron Eliud Guerra			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GT-0801 - ANA MARIA NAJARRO / CENTRO CERAMICA ARELLANOS			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FAC-A000720			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vendedor: No Asignado a Vendedor			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GT-0477 - TRIPIC III			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FAC-A000723			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL GENERAL			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-07
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CONCILIACIÓN ENTRE CARTERA Y CONTABILIDAD	FECHA: ENERO 2,012

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

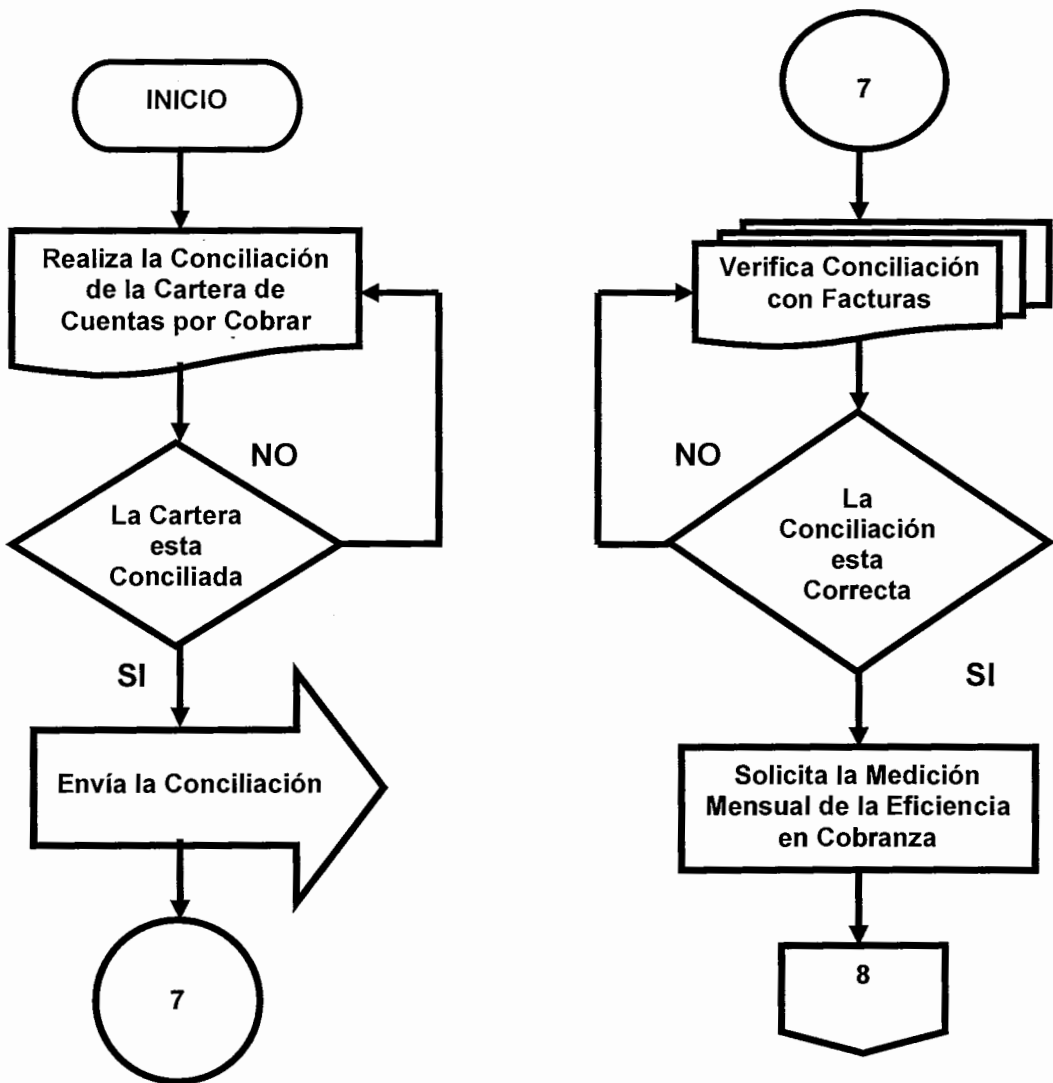
RESPONSABLE	NO.	PROCEDIMIENTO
Jefe de Cuentas x Cobrar	1	Realiza mensualmente la conciliación de la
		Cartera de Cuentas por Cobrar. (Página 42)
	2	Envía la Conciliación al Contador General.
Contador General	3	Verifica la Conciliación con las Facturas.
	3	Solicita la Medición mensual de la Eficiencia en
		Cobranza al Jefe de Cuentas por Cobrar.

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-07
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CONCILIACIÓN ENTRE CARTERA Y CONTABILIDAD	FECHA: ENERO 2,012

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

JEFE DE CUENTAS POR COBRAR	CONTADOR GENERAL
-----------------------------------	-------------------------



FORMAS DEL PROCEDIMIENTO

ACABADOS, S.A.

CONCILIACION DE CARTERA

(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

CONCILIACION DE LA CARTERA

AÑO	MES	VENTAS NETAS	SALDO CARTERA	NO CORRESP. CART. (SERV./INT.)	SALDO CART. CLIENTES	CARTERA POR VENCER	CARTERA VENCIDA	ROTACION DE DIAS CARTERA
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

CARTERA VENCIDA

0-30 DIAS	31-60 DIAS	61-90 DIAS	SOBRE 90 DIAS	CARTERA VENCIDA MESA ANTERIOR	CARTERA VENCIDA VARIACION	VENCIMIENTOS SIGUIENTE MES	COBRANZA DEL MES
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

PORCENTAJES

0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
------	------	------	------	------	------

AÑO	MES	PROMEDIO DE VENTA DIARIA
		0.00

(F)

JEFE DE CUENTAS POR COBRAR
ENTREGA

(F)

CONTADOR GENERAL
RECIBE

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-08
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MEDICIÓN MENSUAL DE LA EFICIENCIA EN COBRANZA	FECHA: ENERO 2,012

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

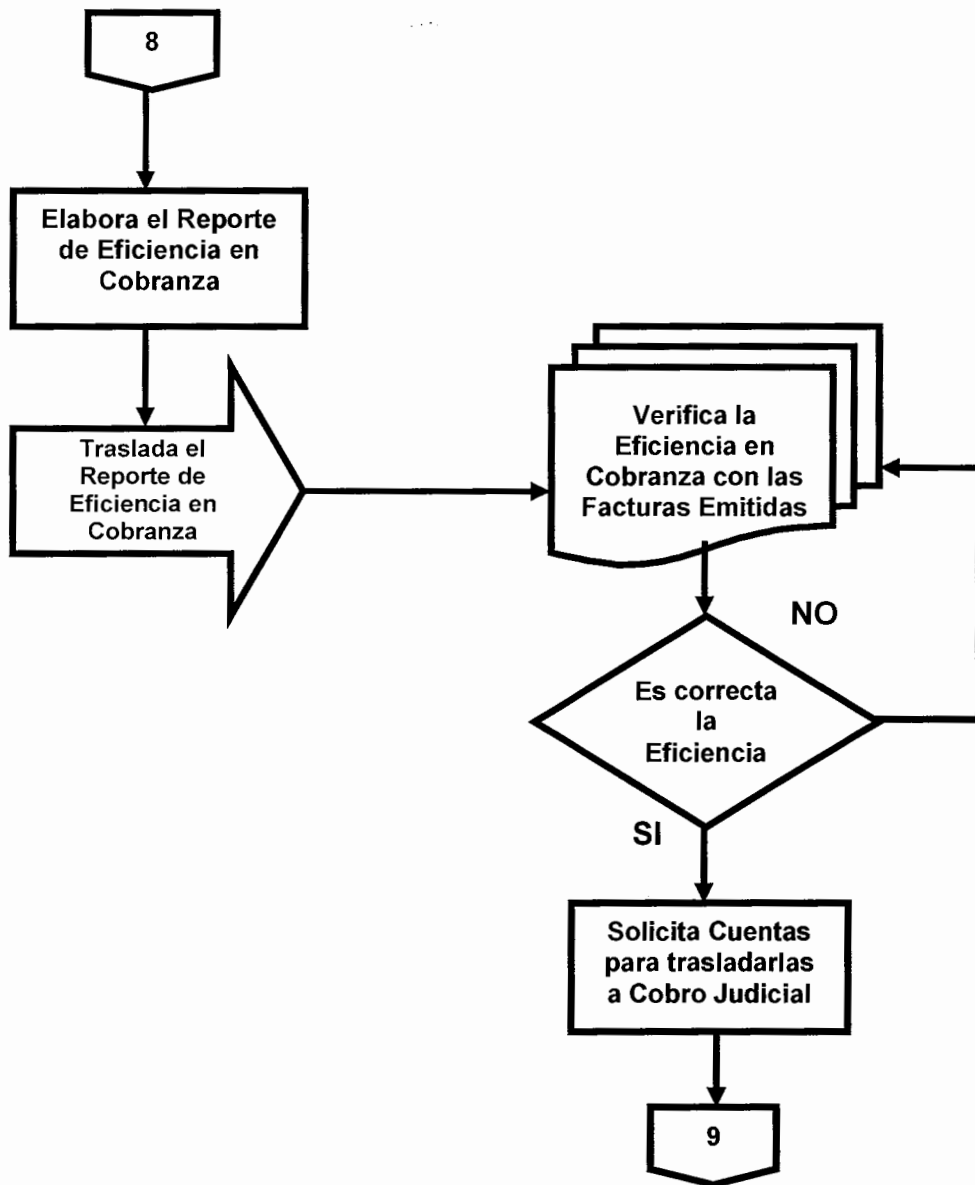
RESPONSABLE	NO.	PROCEDIMIENTO
Jefe de Cuentas x Cobrar	1	Elabora mensualmente el Reporte de Eficiencia en Cobranza. (Página 45)
	2	Traslada el Reporte de Eficiencia en Cobranza al Contador General.
Contador General	3	Verifica el Reporte.
	4	Solicita al Jefe de Cuentas por Cobrar las cuentas para traslado a Cobro Judicial.

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-08
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MEDICIÓN MENSUAL DE LA EFICIENCIA EN COBRANZA	FECHA: ENERO 2,012

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

JEFE DE CUENTAS POR COBRAR	CONTADOR GENERAL
-----------------------------------	-------------------------



ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-08
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MEDICIÓN MENSUAL DE LA EFICIENCIA EN COBRANZA	FECHA: ENERO 2,012
FORMAS DEL PROCEDIMIENTO	

ACABADOS, S.A.

REPORTE DE EFICIENCIA EN COBRANZA

(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

EFICIENCIA EN CARTERA		AÑO	MES	SALDO CARTERA MES ANTERIOR	CART. QUE NO VENGE EN EL MES	FACTURAS DEL MES ACTUAL	COBRANZA INGRESADA TOTAL	TOTAL COBRABLE EN EL MES	%EFICIENCIA EN CARTERA
				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

(F) _____

JEFE DE CUENTAS POR COBRAR
ENTREGA

(F) _____

CONTADOR GENERAL
RECIBE

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-09
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO DE CUENTAS EN COBRO JUDICIAL	FECHA: ENERO 2,012

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

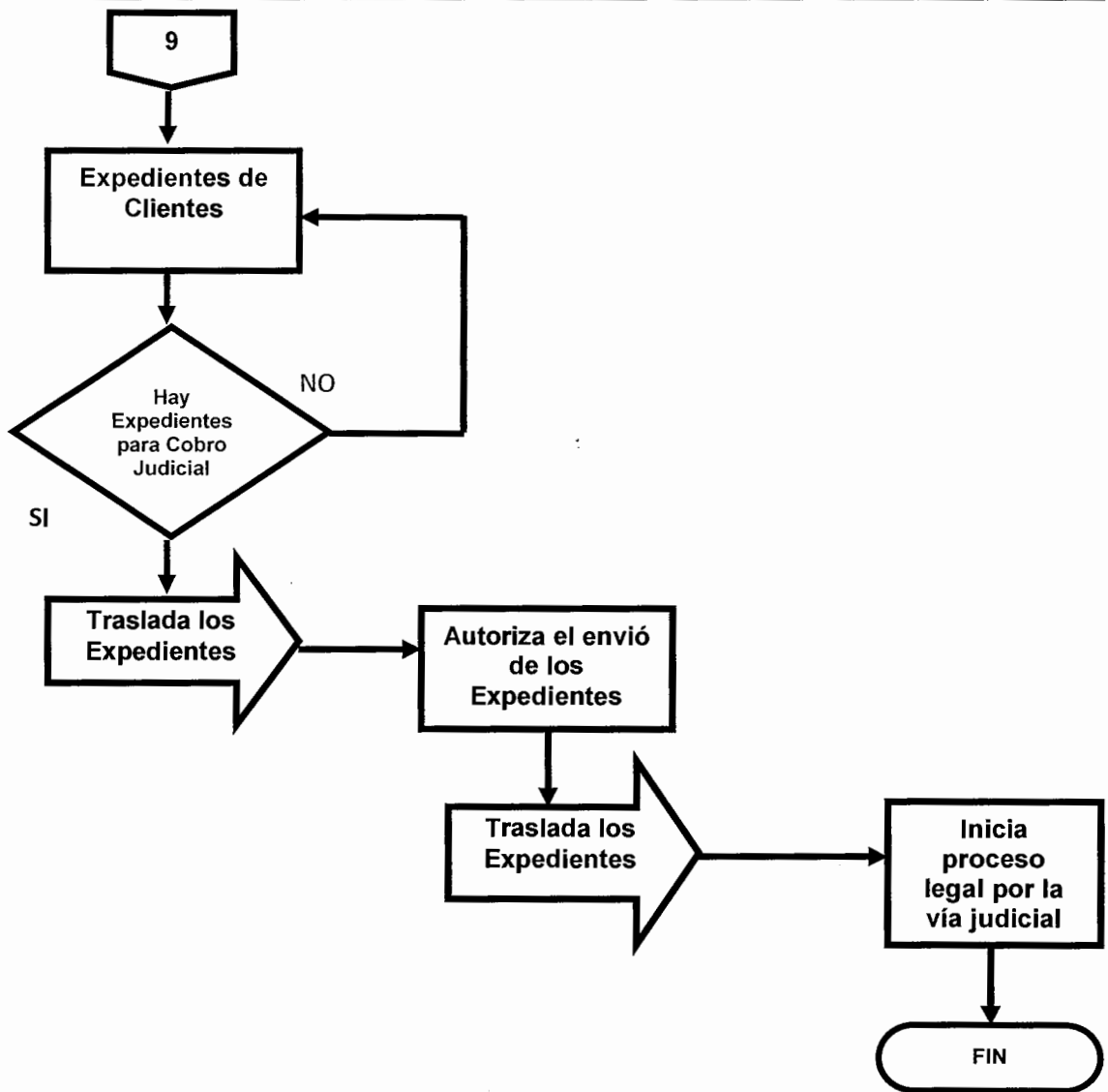
RESPONSABLE	NO.	PROCEDIMIENTO
Jefe de Cuentas x Cobrar	1	Detecta clientes para trasladar a cobro judicial.
	2	Revisa que los expedientes estén completos.
	3	Traslada los expedientes de los clientes al
		Gerente General.
Gerente General	4	Autoriza él envío de los expedientes al abogado.
Abogado	5	Inicia proceso legal por la vía judicial.

ACABADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO NO:	PR-OC-09
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO DE CUENTAS EN COBRO JUDICIAL	FECHA: ENERO 2,012

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

JEFE DE C X C	GERENTE GENERAL	ABOGADO
----------------------	------------------------	----------------



CONCLUSIONES

1. Las empresas deben gestionar eficientemente el Área de Cuentas por Cobrar dentro de la empresa, derivado a la importancia en el proceso de negocios de una compañía de adhesivos debido al volumen de ventas realizadas al crédito.
2. La falta de un Manual de Procedimientos de Administración de Cuentas por Cobrar en la administración y sistematización, de la empresa de adhesivos; impide detectar las deficiencias en las actividades administrativas y contables, para realizar de mejor manera el manejo de la cartera y obtener los objetivos definidos por la Administración.
3. El Contador Público y Auditor puede promover Manuales de Procedimientos de Administración, para ejercicio de la Profesión; agregando valor a las Entidades que contraten sus servicios.

RECOMENDACIONES

1. Con la implementación de un Manual, se obtendrán ventajas que proporcionaran la eficiencia, confiabilidad y razonabilidad en las actividades administrativas y contables, para realizar de mejor manera los procedimientos y obtener los objetivos deseados.
2. El manual de procedimientos es una guía para todos los funcionarios y empleados relacionados al área de cuentas por cobrar que brindara una mayor confiabilidad de las transacciones y movimientos de las Cuentas por Cobrar, por lo que es necesario que la administración supervise constantemente que los funcionarios desarrollen sus actividades con base en los lineamientos que brinda el manual.
3. Promover la participación del Contador Público y Auditor, como valor agregado en la innovación de la mejora en la administración y sistematización de los principales procesos de una Entidad y la preparación de Manuales de Operación que contribuyan a sistematizar los procesos de las Entidades.

BIBLIOGRAFÍA

1. Barfield, Jesse T. - Kinney, Michael R. Administración Financiera. Thomson Learning Ibero, Business/Economics/Finance, Edición 2007. 706 páginas.
2. Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio de Guatemala Decreto 2-70 y sus reformas. Guatemala.
3. Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo Decreto 1441 y sus reformas. Guatemala.
4. Congreso de la República de Guatemala. Código Tributario Decreto 6-91 y sus reformas. Guatemala.
5. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Aguinaldos para los Trabajadores del Sector Público y Privado Decreto 76-78 y su reglamento. Guatemala.
6. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público Decreto 42-92. Guatemala.
7. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Bonificación Incentivo Decreto 37-01. Guatemala.
8. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Defraudación Tributaria Decreto 68-94. Guatemala.
9. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92 y sus reformas. Guatemala.

10. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto 73-2008. Guatemala.
11. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto del Timbre y Papel Sellado Especial para Protocolos Decreto 37-92 y sus reformas. Guatemala.
12. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y sus Acuerdos Gubernativos. Guatemala.
13. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos Decreto 70-94. Guatemala.
14. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto sobre la Renta Decreto 26-92 y sus reformas. Guatemala.
15. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto sobre Productos Financieros Decreto 26-95 y sus reformas. Guatemala.
16. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles Decreto 15-98. Guatemala.
17. Hellriegel, Jackson Slocum. Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. 9ª. Edición, Colombia. Thomson Editores, S.A. de C.V. 2007. 561 páginas.
18. Koontz Harold – Weirich Heinz. Administración una Perspectiva Global. 12ª. Edición. México. Editorial McGraw-Hill. 2007. 804 páginas.
19. Orellana, Elvia. Colección Textos Administrativos No. 2. 3ª. Edición. Departamento de Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Julio de 2007 111 páginas.

20. Pazos, Luis. Ciencia y Teoría Económica. 1ª. Edición. México. Editorial Diana. S.A. de C.V. 2007 373 páginas.
21. Perdomo Salguero, Mario Leonel. Análisis e Interpretación de Estados Financieros (Finanzas I). 4ª. Edición. Guatemala. Ediciones Contables, Administrativas –ECA- Enero 2007. 160 páginas.
22. Ramazzini de Orozco, Nidia Irasema Giorgis. Automatización de Procesos Administrativos 2. 4ª. Edición. Guatemala. Visión Digital, S.A. Marzo 2011. 172 páginas.
23. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Apuntes de Administración I, Primera Parte. Año 2007. 106 páginas.
24. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Material de Apoyo, Curso de Procesamiento Electrónico de Datos, 30 páginas.
25. Vallado Fernández, Raúl H. Material de Apoyo, Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar Edición Guatemala. 40 páginas.

WEB GRAFÍA

26. www.cessa.com.sv/prod.asp?id=59&p=57
27. www.es.wikipedia.org/wiki/Adhesivo
28. www.kas.de/wf/doc/kas_21776-1522-4-30.pdf?110209185636
29. www.monografias.com
30. www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/.../0,,,00.bin?